

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

**A PRIVATIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO PAULISTA: SUICÍDIO DE UM
GRUPO**

Antonio José Pedroso Neto

SÃO CARLOS
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

**A PRIVATIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO PAULISTA:
SUICÍDIO DE UM GRUPO**

Antonio José Pedroso Neto

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, do Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais, área de concentração: Relações Sociais, Poder e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Grün

Submetida à defesa em sessão pública realizada às 14h no dia 28/11/2005.

Banca Examinadora:

Dr. Roberto Grün

Dr. Eduardo Garuti Noronha

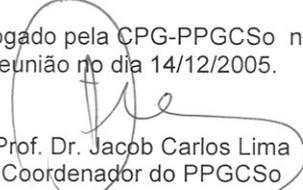
Dra. Cibele Saliba Rizek

Dra. Maria Rita Garcia Loureiro

Dr. Mauro Zilbovicius

Dr. Júlio César Donadone

Homologado pela CPG-PPGCSO na 110ª. reunião no dia 14/12/2005.


Prof. Dr. Jacob Carlos Lima
Coordenador do PPGCSO

**SÃO CARLOS
2006**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

P372ps

Pedroso Neto, Antonio José.

A privatização do setor elétrico paulista: suicídio de um grupo / Antonio José Pedroso Neto. -- São Carlos : UFSCar, 2006.

385 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.

1. Privatização. 2. Reestruturação do setor elétrico. 3. Reengenharia (Administração). 4. Violência simbólica. I. Título.

CDD: 338.925 (21^a)



BANCA EXAMINADORA DA TESE DE

Antonio José Pedroso Neto

28/11/2005

Dr. Roberto Grün
Orientador e Presidente
PPGCSO/UFSCar

Dr. Eduardo Garuti Noronha
PPGCSO/UFSCar

Dra. Cibele Saliba Rizek
PPGCSO/UFSCar

Dr. Maria Rita Garcia Loureiro
Fundação Getúlio Vargas

Dr. Mauro Zilbevicus
Escola Política da Universidade de São Paulo

Dr. Julio Cesar Domingues Donadone
PPGEP-UFSCar

Dedico esta tese ao Albêncio, à Lurdes e à Daniela.
Ao meu pai pelo incentivo e por seu velho adágio
nos momentos de maiores dificuldades: “se o
homem vai à lua, por que você não vai fazer
isso aí?”. À minha mãe por ter me orientado
para o mundo da leitura desde a infância e
por ter me empurrado para universidade,
literalmente. A minha mulher por tudo
que fizemos e não fizemos nesse
período deliciosamente vivido,
mas especialmente por ter me
ajudado a realizar este trabalho,
em alguns momentos, adiando
investimentos em sua
própria carreira.

AGRADECIMENTOS

Nestas páginas expresso meus agradecimentos às pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização desta tese. De início, devo dizer que este trabalho foi possível, dentre outros motivos, devido ao financiamento da CAPES, que concedeu uma bolsa de estudos no Brasil e uma bolsa “sanduíche” momento do estágio no exterior.

Sou grato:

- aos colegas da pós-graduação em Ciências Sociais da UFSCar, aos colegas de outros cursos, de outras universidades e aos amigos de modo geral — pelas discussões, comentários, indicação de fontes de dados e referências bibliográficas e pelas ajudas quando eu comecei a dar aulas ao mesmo tempo que escrevia a tese. Estou pensando em alguns: Alessandro Leme, Ana Paula Hay, Eduardo Zanardi, Francisco Farias, Graciela Sanjutá Soares, Kelen Leite, Marcelo Carneiro, Maria Chaves Jardim, Martin Mundo Neto, Patrícia Saltorato, Regina Granja, Regina Laisner, Regina Marques, Riberti de Almeida Felisbino. Mas, se eu continuar pensando a lista vai crescer; por isso, paro por aqui e peço desculpas aos que não mencionei.
- aos funcionários e ex-funcionários da empresa que estudei e que se dispuseram a serem entrevistadas, que forneceram documentos, que responderam meu questionário e que me ajudaram a mapear as possíveis fontes de documentos e as pessoas a serem entrevistadas. Infelizmente não posso nomeá-las por conta do compromisso de discrição.
- aos professores Mauro Zilbovicius, Júlio César Donadone e Eduardo G. Noronha por terem participado da banca de qualificação. A leitura atenta e as críticas e comentários subseqüentes, instigantes, elucidativos e muito animadores, foram as marcas dessa banca;
- às professoras Maria Rita Garcia Loureiro e Cibele Saliba Rizek e novamente aos professores Mauro Zilbovicius e Júlio César Donadone por terem participado da banca de defesa;
- à Ana, secretária do PPGCSO. Ela sempre teve êxito em me ajudar na especialidade que conhece muito bem, em que é experiente e competente. Esses conhecimentos e experiências sempre foram colocados simpaticamente ao meu alcance. Com isso, particularmente, resolvi muitas questões e processos decisivos que, se não tivessem sido resolvidos no calor dos acontecimentos, teriam se desdobrado em inúmeras dificuldades. Agradeço muitíssimo. O mesmo vale para os funcionários da Biblioteca Comunitária da UFSCar, da Fundação Fundação Patrimônio Histórico da Energia de São Paulo, da Comissão de Valores Mobiliários, da EDF-GDF Archives (Paris), da Fondation EDF — Histoire (Paris), da Confédération Générale du Travail — CGT (Paris) e, por fim, o mesmo vale para a socióloga e pesquisadora Hélène-Yvonne Meynaud (EDF, Recherche et développement).
- aos meus familiares: por tudo que fizeram para me ajudar, pela “força” que me deram e por compreenderem minha ausência durante os momentos difíceis pelos quais passaram nesse período;
- ao orientador, o professor Roberto Grün. Sou muito grato à sua orientação empenhada e instigante.
- ao professor Afrânio Raul Garcia Jr. pelas orientações no momento do estágio no exterior e por ter viabilizado minha vinculação à École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) e ao Centre de Recherche sur le Brésil Contemporaine (CRBC). Esse estágio foi possível devido à vinculação do meu projeto de estudos a um projeto maior dirigido no Brasil pela professora Letícia Bicalho Canêdo (UNICAMP), fomentado por um convênio

entre a CAPES e a sua homóloga francesa, COFECUB. Sou grato a essa instituição francesa e a professora Letícia.

- aos professores e pesquisadores franceses que leram e comentaram meu projeto de estudos e aceitaram minha participação em seus seminários, na ocasião do estágio no exterior: André Grelon (EHESS), Monique de Saint-Martin (EHESS), Florence Weber (ENS), Jérôme Gautié (Université de Reims), Luc Boltanski (EHESS). E também à professora Helena Hirata (IRESCO/CNRS), que me ajudou em momentos desse estágio.

Enfim, quaisquer méritos ou elogios que se imputem a esse trabalho eu os compartilho com aqueles aos quais, com gosto, acabei de me referir. Por outro lado, em relação aos limites, às deficiências, ou coisas assim, que se atribuam a esse trabalho, nunca é demais salientar que o texto reflete apenas minhas opiniões. Sinto certo desconforto por ter chegado a algum ponto que julgo aquém do seria possível dado os recursos, as orientações e os comentários críticos que tive a meu dispor.

RESUMO

A partir de 1995, as empresas do setor elétrico paulista passaram por mudanças organizacionais que precederam e viabilizaram a privatização. Elas foram realizadas por seus funcionários sob o rótulo de modernização. O problema de pesquisa para o presente estudo era compreender como eles desencadearam a dinâmica das mudanças, dado que estavam cientes de que elas resultariam no desmantelamento do seu próprio corpo. No processo de mudanças, as diretrizes que adotaram dependeram de demandas externas. Entretanto, sob a perspectiva da sociologia bourdieusiana, consideramos que dependeram também das providências tomadas em cada empresa, isto é, que elas foram resultantes das interpretações e redefinições dessas demandas pelos agentes em interação sob os constrangimentos de um campo do poder na empresa. A pesquisa empírica centrou-se em uma empresa: em suas entidades sindicais e profissionais e, fundamentalmente, nos agentes da modernização, que foi capitaneado por um conjunto restrito de funcionários do alto escalão. As principais fontes de dados foram entrevistas, questionários, documentos e jornais. Nesta pesquisa verificamos que os cardeais do alto clero decidiram pela possibilidade de realizar um *downsizing* conduzido por eles próprios antes de ficarem expostos a um *takeover* no futuro próximo. Procuramos apresentar os constrangimentos e as perspectivas instigantes que os tocavam e, também, como algumas de suas ações concertavam com algumas demandas das entidades sindicais e profissionais. Verificamos também que, na apresentação e justificação da modernização, os cardeais do alto clero veicularam princípios de reclassificação e hierarquização da empresa e dos funcionários, juntamente com a idéia de resgatar e transferir parte deles para uma “nova empresa”. O a modernização seria a ponte. Neste contexto discursivo, eles convocaram os funcionários que iriam trabalhar na modernização e selecionaram os que iriam participar de um programa de treinamento. Em ambos, a oferta de lugares, aquém da demanda, implicou na firmamento de uma fronteira entre os participantes e os não participantes, uma linha simbólica que separava os que tinham o “bilhete” para entrar na “nova empresa” e os que tinham um futuro indefinido. Essa fronteira implicou em divisão e hierarquização do conjunto dos funcionários, com desdobramentos como o aumento da diferenciação, da individualização e da competição internas coroadas com um realinhamento com os cardeais do alto clero. Enfim, criou as condições sociais de recepção do discurso e tornou-se um mecanismo que lhes permitiu imporem suas prescrições por meio da violência simbólica. Verificamos, ainda, que com a modernização os cardeais do alto clero tinham algo para demonstrar aos possíveis compradores: uma “reengenharia” em estudo e implantação. Com ela tinham diagnósticos e bases para dar continuidade a potenciais realizações: redesenho dos processos, ganhos de produtividade e eficiência, redimensionamento do quadro, formalização das atividades e do *savoir-faire* dos funcionários. Em conclusão, os cardeais do alto clero iniciaram um processo de mudança que envolveu os funcionários e adquiriu dinâmica própria. Posteriormente, todos perceberam que os estudos e as implantações realizadas produziram e ainda produziriam conseqüências imprevistas e não-desejadas: a “reengenharia” e a indefinição em relação ao futuro, de fato, se aplicavam a todos.

Palavras-chave: Privatização, Reestruturação do Setor Elétrico, Reengenharia e Violência Simbólica.

ABSTRACT

As from 1995, the companies of the electric sector in São Paulo underwent organizational changes that both preceded and made privatization viable. They were carried out by their own workers under the label “modernization”. The problem to be studied in this research was to understand how they unleashed the dynamics of change, since they were aware that the changes would lead to the dismantle of their own body. In the changing process, the guidelines they adopted depended on the external demands. However, under bourdieusian sociology perspective, we consider that they also depended on the measures adopted in each company, that is, they resulted from the interpretation and redefinitions of these demands by the agents interacting under the constraints of company’s field of the power. The empirical research was centered in one of the companies: in its unions and professionals, fundamentally, in the modernization agents, which was led by a limited group of workers in higher ranks. The main sources of data were interviews, questionnaires, documents, and newspapers. In this research we verified that the “cardinals from the higher clergy” decided for the possibility of carrying out a *downsizing* conducted by themselves before they were exposed to a *takeover* in near future. We tried to present the constraints and the instigating perspectives that touched them, and also, how some of their actions concerted with some demands from union entities and professionals. We also verified that, in the presentation and justification of modernization, the cardinals from the higher clergy spread principles of reclassification and ranking of the company and of workers, as well as the idea of rescuing and transferring part of them to a “new company”. Modernizing would be the bridge. In this context of speech, they called upon the workers who would work on the modernization and selected those who would take part in a training program. In both of them, the offer of posts, beneath the demand, pointed to the establishment of a frontier between those who would be participants and those who would not, a symbolic line which separated those who had the “ticket” to join in the new company and those with an uncertain future. This border implied in the division and ranking of the whole of the workers, with consequences such as increasing differentiation, of individualization and internal competition crowned by a realignment with the cardinals from the higher clergy. Finally, it created social conditions of reception of speech and became a mechanism that allowed them to impose their prescriptions by means of symbolic violence. Yet, we verified that with modernization, the cardinals from the higher clergy had something to demonstrate to the possible buyers: a “reengineering” under study and implementation. With it, they had diagnoses and bases to give continuity to potential achievements: redesign of processes, gains in productivity and efficiency, redimensioning of staff, formalization of activities and know-how of the workers. In conclusion, the cardinals from the higher clergy initiated a changing process which involved the workers and acquired its own dynamic. Further to that, everybody realized that the studies and the implementations carried out had produced and would produce unpredictable and undesired consequences: The “reengineering” and the lack of definition as to the future, as a matter of fact, apply to all.

Key words: Privatization, Electric sector restructuring, reengineering, symbolic violence.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 — Número de órgãos da Empresa Caso em 1967, e de seus ocupantes	62
Quadro 02 — Número de órgãos da Empresa Caso em 1972, e de seus ocupantes	63
Quadro 03 — A modernização	133
Quadro 04 — Número de indivíduos eficientes entrevistados e a posição deles no projeto de modernização organizacional	146
Quadro 05 — Características pertinentes dos indivíduos eficientes entrevistados (1995)	148
Quadro 06 — Características pertinentes dos demais entrevistados	149
Quadro 07 — Classificação analítica dos agentes da modernização	152
Quadro 08 — As propriedades pertinentes dos agentes da direção da empresa (em 1995)	168
Quadro 09 — As propriedades pertinentes dos agentes do alto escalão (em 1995)	174
Quadro 10 — As propriedades pertinentes dos agentes executores: coordenadores	181
Quadro 11a — As propriedades pertinentes dos agentes executores: membros (em 1995)	184
Quadro 11b — As propriedades pertinentes dos agentes executores: membros (em 1995)	185
Quadro 12 — Número de funcionários no setor elétrico (1995-2001)	191
Quadro 13 — Representações de modelos de empresa	221
Quadro 14 — A empresa em imagens contrapostas	292
Quadro 15 — Recomendações e prescrições da consultoria	294
Quadro 16 — O velho e o novo	306
Quadro 17 — Os cursos	326

LISTA DE SIGLAS

CRE — Conselho de Representantes dos Empregados
EC — Empresa Caso
ERF — Entidades Representativas dos Funcionários
JO — Jornal Organizacional
SEB — Setor Elétrico Brasileiro
SEESP — Secretaria de Energia do Estado de São Paulo
SEP — Setor Elétrico Paulista

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
 CAPÍTULO I — A REALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE ENGENHEIROS	
A constituição do setor elétrico no Brasil	27
A estruturação do setor elétrico paulista: CESP, CPFL e Eletropaulo	29
A estruturação do setor elétrico nacional: a Eletrobrás	31
Um modelo de empresa dos engenheiros	33
Disposições típicas dos engenheiros e gerentes industriais	42
Ordem industrial e modelo de empresa dos engenheiros: um mundo	45
A Empresa Caso nos anos 1970: uma empresa e um mundo dos engenheiros, como outras estatais brasileiras	55
a-) Patrimônio e atividades em expansão	57
b-) A presença dos engenheiros no comando	61
c-) Benefícios e treinamentos: a construção de reciprocidades	64
d-) Uma empresa de engenharia instigante: técnica antes que dividendos	67
Conclusões	73
 CAPÍTULO II — CRÍTICAS, MUDANÇAS E FORTALECIMENTO DE ELEMENTOS DO MODELO DE EMPRESA DOS ENGENHEIROS	
Introdução	74
Mudanças no modelo de empresa dos engenheiros a partir da criação e da difusão do modelo japonês	75
A constituição do novo espírito do capitalismo	86
Mudanças no mundo do trabalho	91
Os traços do novo espírito do capitalismo	95
Modificações na Empresa Caso a partir dos anos 1980-90	98
a-) Participação e conselho de representantes do empregados	98
b-) Gestão participativa por objetivo	103
c-) Plano de cargos e salários e a carreira	105
d-) Programa de qualidade total	114
Conclusões	121
 CAPÍTULO III — A MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO CAMPO DE FORÇAS ONDE SE DEU A LUTA POLÍTICA PELA REDEFINIÇÃO DA EMPRESA	
Introdução	123
Desestatização do setor elétrico brasileiro nos anos 90	123
O processo de mudança: o espaço social como espaço de luta política pela imposição de sentido	131
Recursos teóricos: a empresa como campo	136
Recursos metodológicos: indivíduos eficientes e suas propriedades pertinentes	139

Fontes de dados	140
a-) Os jornais	140
b-) Documentos	141
c-) Entrevistas	142
d-) Questionários	149
A constituição dos agentes da modernização	150
A constituição do alto clero	153
A constituição dos principais do alto clero	160
A constituição do baixo clero	162
As propriedades pertinentes dos agentes da modernização	165
a-) As propriedades pertinentes dos agentes da direção da empresa	167
b-) As propriedades pertinentes dos agentes do alto escalão.....	173
c-) As propriedades pertinentes dos agentes executores	180
Variação na morfologia do pessoal das empresas do setor elétrico (1989-2002)	187
Variação na composição dos segmentos do quadro de pessoal das empresas do setor elétrico desde a segunda metade dos anos 1990	194

CAPÍTULO IV — A DINÂMICA DOS AGENTES NO ESPAÇO DA REESTRUTURAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO PAULISTA E DA MODERNIZAÇÃO E PRIVATIZAÇÃO DA EMPRESA CASO

Introdução	199
Clima de quebra de acordo e as iniciativas de mudança	200
Criando o contexto: as estratégias da empresa caso e do setor elétrico paulista no início da nova gestão	202
Alinhamento entre as estratégias do alto clero e as da Secretaria de Energia do Estado de São Paulo	207
O primeiro projeto de modernização	210
Respostas aos funcionários	215
Caracterização e prescrição de modelos de empresa	220
Dinâmica dos agentes em um espaço social	222
Informações e percepções distintas sobre a empresa caso no campo das empresas do setor elétrico paulista	224
Disposições diferenciadas	227
Estigma subjetivo e objetivo	234
Pressão da morfologia e teto na carreira	239
As Entidades Representativas dos Funcionários: pelos stakeholders no Legislativo	242
Legitimidade e avanço dos empreendimentos de mudanças	248
Proposta das Entidades Representativas dos Funcionários para o setor elétrico paulista	252
Ações de modernização blindadas por seu sentido moral	259
Coerência com o passado, criação de imagens e enfraquecimento sindical	262
Conclusão	268

CAPÍTULO V — A DINÂMICA DOS AGENTES NO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO: EXPECTATIVAS, DESENCANTOS E

REDEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS SABERES	
Introdução	274
Preparação para a privatização: a dinâmica da entrada em cena dos agentes em torno do segundo projeto de modernização	278
A realidade do mundo pela Andersen Consulting e um modelo de gestão compatível	285
Prescrição das vantagens e benefícios do segundo projeto de modernização e divisão do corpo de funcionários	298
As ações e práticas do baixo clero	307
Móveis das ações dos agentes executores da modernização	310
Os cursos oferecidos aos funcionários: reconversão, hierarquização e individualização	324
Andersen consulting: legitimidade, método e homogeneização de perspectivas e objetivos	334
Desdobramentos das ações e práticas dos agentes da modernização: formalização do <i>savoir-faire</i>	341
Caiu a ficha	344
Conclusão	348
CONSIDERAÇÕES FINAIS	355
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	366
ANEXO I	376
ANEXO II	383

INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 90 as empresas estatais brasileiras passaram por um amplo processo de privatização e de reestruturação societária, patrimonial e organizacional. A partir de meados da mesma década, este processo estendeu-se às empresas do setor elétrico. A primeira a ser privatizada foi Escelsa (julho de 1995), na época, uma empresa federal de distribuição de energia elétrica. Em seguida, o processo avançou até o final de 2000, quando 17 distribuidoras estaduais, 3 federais e 3 geradoras estaduais foram privatizadas (BNDES, 2002: 41).

Antes, durante e após a privatização as empresas passaram por um contexto marcado por diversas ações de mudanças organizacionais; desde a desverticalização e cisão de suas atividades por área (geração, transmissão e distribuição), até a subdivisão dessas áreas em unidades de negócios, passando pela introdução de tecnologias (administrativas, informacionais, de telecomunicação, de equipamentos), pela redistribuição do pessoal pelas novas subsidiárias criadas, pelo desligamento de pessoal via programas de incentivo ao desligamento, pela terceirização de atividades, mudanças no sistema de suplementação de aposentadorias, promoção de treinamento de pessoal, renegociação de contratos, corte de gastos em programas de austeridade financeira, exposição das empresas a auditorias externas para avaliação de seus ativos, suas dívidas, seu potencial de novos negócios e, especialmente, para auxiliá-las a realizar processos de reorganização.

De modo geral, após a privatização essas ações continuaram, e algumas ganharam relevância e foram mais impactantes, como é o caso do enxugamento do quadro de funcionários por meio de programas de incentivo ao desligamento e a implementação de tecnologias que substituem ou aumentam a produtividade da mão-de-obra de modo geral.

Na segunda metade dos anos 90, os dirigentes e os demais funcionários das empresas deste setor estavam passando por alguns abalos: a privatização da empresa em que atuavam era um horizonte possível e muito provável, e eles sabiam, pelo exemplo das congêneres já privatizadas, a Escelsa e a Light (maio de 1996), que o desligamento de funcionários, especialmente, o *downsizing*, poderia também constar no horizonte muito provável (cap. 4). Naquele momento, no Estado de São Paulo, os dirigentes e demais funcionários das estatais paulistas do setor se depararam com a decisão firme do governador recém-eleito de privatizá-las, e conheceram, já no início da sua gestão, as iniciativas da Secretaria de Energia do Estado de São Paulo para dar andamento e cabo ao processo, a começar pela nomeação de presidentes e diretores das empresas do SEP que fossem afins com o horizonte da possível privatização.

A bibliografia nacional da área de ciência política sobre a política de privatização já teve expoentes como Tavares de Almeida (1999). E, mais especificamente sobre as privatizações no setor elétrico, também já existe uma bibliografia produzida: Pingelli Rosa, Tolmasquim, Linhares (1998); Tolmasquim, Oliveira e Campos (2002); Leal Ferreira (2000); Biazzi, Cintra, Althun, Bonini, Granja e Pechet (1999). De modo geral, esses estudos foram desenvolvidos por engenheiros e economistas que tratam de diversas faces do setor elétrico e das empresas, embasados em dados históricos e quantitativos, principalmente: histórico da constituição e mudanças do modelo institucional do setor elétrico nos Estados e na Federação; políticas governamentais para o setor; críticas às políticas governamentais; e, especialmente, uma grande quantidade de dados quantitativos que abrangem desde as características técnicas e econômico-financeiras das empresas antes da privatização, até avaliações e projeções de cenários futuros após ela no novo modelo institucional, passando por dados sobre despesas operacionais, faturamento, produtividade, lucratividade, dimensão do pessoal, perfil das dívidas, da rentabilidade dos ativos, etc., produzidos e analisados em séries temporais.

Tanto a privatização como as mudanças organizacionais nas empresa, antes ou após a privatização, foram realizadas sob incentivos e constrangimentos institucionais, políticos e econômicos. Entretanto, foram realizadas por seus próprios funcionários. Ou seja, foram os agentes com longa história na empresa, e imersos em suas relações sociais locais, que mediarão os incentivos e constrangimentos aludidos e contribuíram para criar esses incentivos, em alguma medida. No entanto, no espaço da bibliografia sobre a privatização e a reestruturação das empresas do setor elétrico, não há um estudo concreto e mais delimitado que tenha se empenhado em compreender *como* se deu a dinâmica interna da reorganização e da privatização das empresas, ou seja, *como* se deu a dinâmica do pessoal das empresas para levar a cabo os processos de transformação que, no nível macro e genérico, parte dessa bibliografia nomeia de mudança de “cultura organizacional”, mudança de “cultura administrativa”, introdução de “modernas tecnologias de gestão”. Ainda que tenha documentado bem e amplamente os aspectos institucionais e quantitativos, conforme indicamos, há um vácuo quanto à dinâmica das relações sociais dentro da empresa neste período de transformações. É bem nisso que procuramos situar nosso enfoque sociológico.

A análise que ora vamos apresentar pretendeu excursionar pelo correspondente empírico desta lacuna da bibliografia, ou, dito de outra forma, procurou abrir a “caixa preta” das mudanças alardeadas e propor uma descrição e uma explicação de como os processos foram desdobrados pelos agentes, por quais agentes e sob que condições. Este é o nosso problema: *como?* Como os agentes promoveram essas mudanças? Que agentes promoveram essas mudanças? O que os impulsionou? O que os constrangeu? Como conseguiram impô-las ao restante dos funcionários? Por quais mecanismos? Como o restante dos funcionários compôs com ou resistiu a essas mudanças? Nosso *problema* é explicar como essa reorganização ocorreu a partir da análise da dinâmica das relações sociais internas a organização.

Por que este processo de mudança é um problema? De modo simples, porque teve que haver uma trama entre as pessoas para que ele ocorresse. De modo complexo, porque teve que haver uma concertação de gerentes, técnicos, engenheiros, administradores, economistas, etc., com idade, tempo de casa, escolaridade, etc., em alguma amplitude, diferentes, e que tinham interesses, perspectivas de futuro, prioridades, também em alguma medida diferentes. Enfim, por pessoas que na sua história singular têm diferentes combinações de atributos sociais e que por isso são socialmente induzidos a perceber e agir de diferentes formas diante de fatos objetivos ou de resoluções políticas, econômicas ou institucionais tomadas fora da empresa.

As transformações aludidas ganham sentido, são percebidas, implantadas (quase sempre parcialmente), por vontades certamente predominantes na organização, mas via um processo de negociação com todos os agentes, mesmo os mais hostis a elas. Este é nosso ponto sociológico; todos os agentes da organização, do piso ao cume da pirâmide organizacional, com *habitus* em alguma medida compartilhados e em outra distintos, participaram do processo de mudança, por auto-impulso ou por constrangimentos, ativa ou passivamente. Dizer todos os agentes da organização não significa a totalidade dos funcionários, mas sim a totalidade das forças sociais efetivas internas a empresa.

Dado que a bibliografia nos permite dizer que essas transformações são gerais, ainda que variáveis em intensidade e amplitude conforme cada empresa (cap. 3, p. 187) optamos por escolher um determinado processo empírico que nos possibilitasse realizar o estudo. De início, pensávamos estudar as três empresas do setor elétrico paulista, mas logo nas primeiras entrevistas exploratórias percebemos uma enorme barreira, isto é, percebemos que não teríamos recursos financeiros, humanos e mesmo tempo para uma empreitada empírica de tamanha amplitude. Percebemos esta barreira logo após o início de algumas entrevistas com funcionários e ex-funcionários de uma das empresas. Entretanto, as mesmas entrevistas que delinearão um limite, apresentaram uma possível solução. A empresa em questão tinha sido

“modernizada” por um conjunto delimitado de agentes que, em um primeiro momento, estudaram os processos de trabalho vigentes e os redesenharam visando otimizar recursos humanos, introduzir tecnologias de gestão e de equipamentos e, em um segundo momento, lançaram-se em projetos de implementação dos processos redesenhados. Percebemos então que este grupo de agentes que empreenderam a transformação da empresa poderia ser transformado no objeto empírico, a partir da perspectiva sociológica bourdieusiana (cap. 3). Desta forma, centramos nossa análise em uma empresa, que é um caso variante dos acontecimentos mais gerais, e, dentro dessa empresa, centramos nossa análise nos agentes desse “processo de modernização” e nas forças sociais organizadas; as entidades representativas dos funcionários — sindicais e profissionais.

Resolvido o problema do objeto empírico, faltava resolver o problema metodológico. Como realizar entrevistas, levantar dados junto a uma empresa privada que controla como lhe convém seus portões e suas informações, sobretudo frente a um pesquisador da área de ciências sociais. Logo nos primeiros contatos com agentes deste “processo de modernização”, percebemos que, de fato, ele foi um processo que tensionou o conjunto de funcionários da empresa e era objeto das mais variadas apreciações. Tal processo é tido como um processo de reengenharia, mas não é confortavelmente assumido como tal. Entretanto, com conversas e explicações sobre o cunho acadêmico e científico da pesquisa e com o compromisso de não identificar a Empresa Caso (EC) e os agentes que seriam entrevistados, em certa medida, os problemas foram contornados. Então, sob diversas limitações conseguimos realizar o levantamento de dados em documentos, entrevistas, questionários e jornais da empresa (cap. 3, p. 140). Entretanto, não pudemos contar com dados que almejávamos conseguir do departamento de recursos humanos, assim como não conseguimos demais informações que certamente dariam mais alcance e robustez ao trabalho.

De modo geral, o fato é que objetivamente uma fração dos funcionários das empresas do SEP interagiu e trabalhou para fazer acontecer diversas transformações em suas respectivas empresas. Estas mudanças facilitarão sua privatização, fundamentalmente as relacionadas às cisões que deram origem as novas empresas e, particularmente na Empresa Caso, as relacionadas a um processo de mudança organizacional, que começou por volta do segundo semestre de 1995 e teve desdobramentos até pelo menos fins do ano de 2001. Trata-se de uma sucessão de projetos de modernização e reengenharia cuja dinâmica vamos procurar demonstrar. Nosso problema situa-se mais especificamente na parte da dinâmica dos agentes dessa empresa em sua reestruturação.

Analiticamente, podemos dizer que, na EC, a chamada “modernização da empresa”, ocorreu em três momentos. No primeiro momento, a modernização foi uma iniciativa de funcionários do alto escalão da empresa e demais funcionários, entre setembro de 1995 e abril de 1996 aproximadamente. Em um segundo momento, essa iniciativa ganhou outra dinâmica, envolveu um número maior de pares diretamente e indiretamente, envolveu empresas de consultoria, envolveu as diferentes forças políticas atuantes na EC (sindicatos, associações profissionais, Conselho de Representante de Empregados) e realizou uma mudança na estrutura organizacional¹, uma reengenharia de processos e a implantação piloto. E, por fim, o

¹ Mudanças na estrutura organizacional quer dizer reorganização dos órgãos da empresa (departamentos, divisões, setores da sua sede e das suas unidades regionais: regionais, distritos, seccionais — geográfica), fundamentalmente sua extinção, e a implantação de novas unidades baseadas em centros de resultados, em muitos aspectos autônomos. Na conceituação de Fligstein, seria a passagem de uma estrutura funcional-unitária para uma estrutura multidivisional. Esse autor utiliza a idéia de estrutura organizacional fazendo referência “*ao desenho da organização e das linhas de autoridade que ligam as divisões da organização e as divisões com o escritório central*” (Fligstein, 1993: 16). Ele identificou 5 tipos de estruturas organizacionais utilizados pelas corporações no decorrer do período que pesquisou (desde 1880). Vamos apresentar os dois que citamos. O primeiro tipo estrutural designa a empresa integrada internamente, isto é, a que “*organiza a produção em departamentos que refletem o movimento seqüencial dos produtos através dos estágios de produção*”, por exemplo, extração de matéria prima, transporte, manufatura, vendas e finanças (Fligstein, 1993: 16-17). O segundo marca as empresas organizadas em diversas unidades como, por exemplo, divisões de produtos, sendo cada uma independentemente encarregada do seu processo produtivo, de suas vendas, de seu desempenho financeiro, etc. As unidades são monitoradas por um escritório central (*holding*) através de ferramentas financeiras. Desta forma, os executivos do centro da empresa tomam decisões sobre os investimentos, etc. e distribuem essas decisões aos executivos que estão encarregados da produção. Atualmente, as grandes corporações modernas norte-americanas, em sua maioria, são organizadas conforme uma ou outra variante deste tipo de estrutura organizacional (Cf. Fligstein, 1993: 17) (tradução livre).

terceiro momento ocorreu após a privatização, quando os “novos processos” foram largamente implantados.

Nosso problema é explicar como se deu a dinâmica das mudanças organizacionais, especialmente neste ambiente onde os funcionários da EC, os agentes da mudança, sabiam que viviam em um contexto crítico: um momento marcado por experiências de mudanças organizacionais nas empresas de modo geral que resultavam em desmantelamento do corpo de funcionários. Estes fatos, chamados de *downsizing*, eram especialmente mais certos de ocorrerem se a empresa fosse estatal e estivesse “na lista” das que seriam privatizadas, como era o caso do setor elétrico e da EC. De modo geral, seus funcionários já conheciam o exemplo de empresas congêneres como a Escelsa e a Light, além de outras que já tinham sido privatizadas no início dos anos 90. Essas experiências e os impactos negativos sobre o corpo de funcionários (diminuição do quadro especialmente, mas também degradação das condições de trabalho e perda de direitos e benefícios) foram demonstradas a eles via palestras e seminários, além do que era veiculado pela imprensa em geral.

Como foi possível constituir e dar dinâmica a um grupo ativo de agentes empenhados em realizar (e realizou) uma “modernização” em um momento da história das empresas e da economia brasileira, e do mundo, marcado por experiências concretas e sabidas de que as mudanças organizacionais nas empresas, no extremo as reengenharias, de fato, resultavam em desmantelamento e diminuição do corpo de funcionários? Como foi possível, dado que esses agentes sabiam que o desmantelamento do corpo de funcionários começaria fundamentalmente por funcionários como eles mesmos: engenheiros, gerentes e funcionários em postos conquistados em função da posse de diplomas de nível de superior, de uma carreira relativamente longa premiada com aumentos salariais e demais benefícios e reconhecimentos correlatos à senioridade e com estabilidade de emprego firmada tradicionalmente em sucessivos acordos coletivos?

A modernização ocorreu a partir da iniciativa de um conjunto de funcionários do alto escalão da empresa, contou como o trabalho em tempo integral de outro conjunto de funcionários de menor escalão e envolveu muitos outros funcionários da empresa, até mesmo as forças sindicais. Paradoxalmente, ele provocou inúmeros conflitos, divisões, realinhamentos e insegurança entre os funcionários, ao mesmo tempo em que seus estudos produziram e forneceram as informações e os dados detalhados às reestruturações que tanto os ameaçavam (além de informações e dados para o Estado e para os investidores e bancos interessados na aquisição da empresa conhecerem e avalizarem as possibilidades de mudanças futuras e seus benefícios).

As mudanças realizadas dificilmente seriam realizadas sem o engajamento dos gerentes, assessores e técnicos de carreira da empresa. De fato, elas foram realizadas com o engajamento ativo, criativo e mesmo exaustivo deles. Eles conheciam os processos, conheciam o dia-a-dia da rotina dos funcionários — suas tarefas, as próprias dos cargos — controlavam informações, ou pelo menos, sabiam o modo mais rápido de se chegar a elas, enfim, tinham o conhecimento das práticas e dos equipamentos de trabalho.

O fato é que a “modernização” foi realizada de um jeito ou de outro antes e após a privatização, e seus desdobramentos tiveram conseqüências sobre todo o corpo de funcionários: sobre a dimensão do quadro de funcionários, sobre a concepção de empresa que tinham, sobre a concepção de si mesmos como pessoas, como profissionais, etc. Nosso problema é explicar como a “modernização” ganhou dinâmica e por quais mecanismos seus arautos impuseram seus constrangimentos ao corpo de funcionários da empresa, de longe extremamente contrariados.

Como o conjunto de agentes do alto clero que empreendeu a modernização constituiu-se? Como eles escolheram os agentes do baixo clero? Como conseguiram reunir as diversas forças sociais que se alinhavam ou se enfrentavam na empresa. Enfim, um grupo restrito de

agentes bem posicionados na empresa conseguiu, via um conjunto de mecanismos, obter as informações necessárias por via do empenho necessário de um conjunto mais amplo de funcionários que, por sua vez, não deixou de aumentar ao sabor das necessidades e das requisições dos primeiros.

No primeiro capítulo, em uma primeira parte, fizemos uma descrição mínima da constituição do setor elétrico brasileiro e do setor elétrico paulista. Em seguida, procuramos desenvolver um modelo de empresa e de ordem social que, em grande medida, ocorreu do início do século XX até os anos 60 ou 70 no cenário do capitalismo mundial. Procuramos demonstrar que os engenheiros e os gerentes industriais, como agentes sociais portadores de determinado rol de conhecimentos técnicos e de um *habitus* específico, eram as “grandes figuras” de um modelo de empresa dos engenheiros e de uma ordem social industrial. E, finalmente, procuramos demonstrar que a EC, durante os anos 70, realizou elementos desse modelo de empresa e se justificava para a sociedade em termos dessa ordem social.

No segundo capítulo, primeiramente, procuramos demonstrar que o modelo de empresa dos engenheiros foi questionado, mudado e reforçado em alguns dos seus elementos. Isso ocorreu a partir dos anos 60 e 70 com a difusão mundial do modelo japonês de produção, e das “atividades de pequenos grupos” que eram organizados, em alguma medida, independentemente de e flexionando os princípios da ordem e autoridade hierárquica, e da divisão estaque do trabalho entre concepção e execução. Neste sentido, em seguida, procuramos delinear, de modo teórico, as inovações que, de modo geral, ocorreram nas empresas nos anos 80 e 90, especialmente as relativas às diferentes formas de percepção das relações sociais internas. Em complemento, procuramos demonstrar como, em parte, essas inovações eram respostas do capitalismo às críticas recebidas nos anos 60, ou melhor, eram incorporações dessas críticas, a seu modo, com a criação desses “pequenos grupos”, especialmente aceitando e propondo demandas de flexibilidade.

Em seguida, procuramos observar e apresentar em que medida o modelo de empresa tal como realizado pela EC nos anos 70 teve alguns de seus elementos reforçados enquanto outros sofreram algumas modificações. Isso ocorreu a partir da atividade de grupos que também promoviam a reciprocidade entre os funcionários, em alguma medida, independentemente da ligação vertical na estrutura organizacional. Por um lado, descrevemos as movimentações dos funcionários que ocorreram dentro da empresa entre meados dos anos 80 e meados dos anos 90 — criação do Conselho de Representantes dos Funcionários, de organizações sindicais e profissionais, de núcleos de partidos políticos, de programas de intervenção gerencial como a Gestão Participativa por Objetivos e o Programa de Qualidade Total —, em um contexto de arrefecimento do crescimento econômico do país, do quadro de funcionários e da expansão das atividades da empresa. Por outro lado, procuramos demonstrar que com essas movimentações, começaram a se difundir na EC alguns princípios de percepção da empresa que eram questionadores de alicerces do modelo de empresa dos engenheiros (particularmente a rigidez da estrutura de poder dos chefes), ao mesmo tempo em que reforçavam outros. E, ainda, procuramos explorar as mudanças nos critérios de ascensão do pessoal com a reformulação do plano de carreira, com a implantação de concursos e a institucionalização da estabilidade no emprego.

No terceiro capítulo, de início, procuramos apresentar um histórico da desestatização do SEB e do SEP em particular. Em seguida, procuramos apresentar nossa démarche teórica e metodológica para perceber, delimitar e abordar o objeto. Para dar conta das estratégias colocadas em prática pelos funcionários da EC para transformá-la, propusemos estudá-la como um campo, como uma unidade relativamente autônoma, determinada também por sua estrutura interna, produto da sua história. Nesta perspectiva, consideramos que as diretrizes de transformação adotadas pelos agentes da transformação dependeram das diretrizes do governo estadual, então seu controlador, mas dependeram também das providências tomadas dentro da

empresa, resultantes da interpretação e redefinição das diretrizes do governo pelos agentes em interação sob os constrangimentos de um campo do poder na empresa que é a própria empresa, isto é, dependeram da estrutura das relações de força entre os diferentes agentes ou grupo de agentes que faziam parte dela.

Nesta perspectiva, procuramos as explicações para o engajamento dos agentes na transformação da empresa, e mesmo para contê-la, no conjunto das suas disposições e suas relações sociais constituídas ao longo de suas trajetórias, dentro e fora da empresa. As estratégias dos agentes se determinam via um inumerável conjunto de decisões que são o produto da relação entre os interesses e as disposições dos agentes situados em determinadas posições nas relações de forças na empresa, e a capacidade que eles têm de fazer valer esses interesses e disposições.

Tomamos a modernização como um *locus* por excelência onde os princípios de estruturação e as forças em interação na empresa como campo, naquele momento, naquelas circunstâncias, podem ser apreendidos, assim como a dinâmica dos agentes que levaram a cabo as transformações. Procuramos realizar a objetivação das características pertinentes dos agentes da modernização e distribuí-los minimamente dentro deste espaço social estruturado, que é o próprio projeto. Esses são os agentes eficientes do estudo que propusemos, estes são os representantes das forças ativas presentes na empresa naquele momento e circunstância: os agentes que fizeram efetivamente o processo de reestruturação da empresa.

Em outra parte, apresentamos as fontes de dados e procuramos apresentar a gênese e uma caracterização do conjunto dos agentes da modernização. Em uma última parte, procuramos apresentar variações na morfologia do pessoal do SEB, do SEP e da EC, tratando também de alguns dos seus segmentos. Isso porque os agentes eficientes das mudanças na EC, em alguma medida, interagem sob os constrangimentos dessas mudanças ao mesmo tempo em contribuíam para torná-las uma realidade.

No quarto capítulo, procuramos discorrer sobre como se deu a dinâmica dos agentes no primeiro momento das mudanças organizacionais na EC. Relatamos que, desde o início das atividades da nova gestão da empresa em 1995, os funcionários estavam dispostos em um espaço social em que seus pontos de vista e suas ações se davam em referência à modernização e à privatização da empresa e em referência à reestruturação do SEP, ou seja, em relação às iniciativas do alto clero e às iniciativas da Secretaria de Energia do Estado de São Paulo (SEESP). Apresentamos essas iniciativas e, então, descrevemos e argumentamos sobre a dinâmica dos agentes neste espaço e sobre os móveis de suas ações, aí incluso o baixo clero.

Em meados de 1996, foi anunciado que a modernização entraria em uma nova fase; basicamente, os processos de trabalho seriam redesenhados e integrados em uma nova estrutura organizacional, isto é, a empresa passaria por uma “reengenharia” de processos e por uma reestruturação organizacional. Este é o assunto do quinto capítulo. Nesse capítulo, procuramos demonstrar como foi possível constituir e dar dinâmica ao grupo de agentes que realizou o a nova fase da modernização, que dizer também, por quais mecanismos seus cardeais impuseram seus constrangimentos ao corpo de funcionários da empresa em um contexto crítico. Procuramos respostas para essas questões analisando o campo do poder da empresa no qual os agentes interagiram e a partir do qual tanto as demandas e pressões externas à empresa, quanto as internas foram processadas.

Procuramos explicar por que a modernização era o *locus* por excelência desse campo desde meados de 1996 quando os funcionários da empresa se depararam com um conjunto de acontecimentos decisivos: a entrada em cena da empresa de consultoria Andersen Consulting; a aprovação do Programa Estadual de Desestatização; o anúncio da licitação para a contratação das empresas de consultoria que iriam realizar os estudos para avaliar o preço mínimo pelo qual a EC iria a leilão; o início da convocação dos funcionários que iriam

trabalhar na modernização; e a seleção dos funcionários que iriam realizar cursos de administração, finanças, economia, recursos humanos e custos pela Fundação Getúlio Vargas (SP).

Desde então, as iniciativas dos cardeais da modernização ganharam mais espaço na empresa e passaram a ser disputadas por outros segmentos de funcionários, ou seja, a modernização passou a ser reconhecida por todos como o *locus* por excelência onde se decidiria o futuro da empresa e de todos. Como no capítulo anterior, procuramos descrever a dinâmica dos agentes envolvidos neste campo e os móveis de suas ações.

PRIMEIRO CAPÍTULO

A REALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE ENGENHEIROS

A CONSTITUIÇÃO DO SETOR ELÉTRICO NO BRASIL

Abaixo serão apresentados alguns traços básicos da constituição do setor elétrico paulista (SEP) e do setor elétrico brasileiro (SEB). Como o presente estudo visa à densidade dos acontecimentos sincrônicos, não haverá uma exposição abrangente e profunda da história do setor elétrico. Procuramos apresentar minimamente o SEB e o SEP tendo como fio condutor a constituição das empresas do primeiro e a fundação da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás), no caso do segundo.

De modo geral, podemos dizer que, do final do século XIX até a fundação da Eletrobrás (1962), duas companhias estrangeiras controlavam, através de subsidiárias, a geração, a transmissão² e a distribuição³ de energia elétrica nos principais centros urbanos do país; a canadense *Brazilian Traction, Light and Power Company* (Light), principalmente nos Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, e a norte-americana *American & Foreign Power Company* (Amforp), do norte ao sul do país.

No Estado de São Paulo, até as vésperas da fundação da Centrais Elétricas de São Paulo (CESP) (1966), essas duas companhias dividiam o controle do setor. A Light atuou na capital do Estado e em regiões adjacentes até 1979, e a Amforp atuou nas regiões interioranas do Estado (centro-norte e noroeste), através da Companhia Paulista de Força (CPFL), até 1964.

² Transporte de energia em altas tensões, ou seja, “engloba o transporte em grosso, em níveis de tensão de 230 kV ou superiores, realizado desde os geradores até os sistemas de distribuição de tensão inferior (denominada de rede básica), além dos demais ativos de transmissão, em tensões inferiores, os ativos de conexão e demais instalações em uso” (Sauer; Vieira e Paiva de Paula, 2000: 52).

³ Transporte de energia aos consumidores finais, ou seja, é “o transporte de energia elétrica em redes com tensões inferiores a 230 kV desde o ponto de saída do sistema de transmissão até os consumidores finais” (Sauer; Vieira e Paiva de Paula, 2000: 52).

A partir dos anos 1950, os centros urbanos servidos por essas empresas passaram a ter problemas de abastecimento de energia elétrica com mais intensidade. De modo geral, os problemas eram devidos à concorrência combinada de diversos fatores que resultaram no crescente aumento da demanda (as realizações do Plano de Metas do Governo Federal, a urbanização e industrialização crescentes, etc.) e na carência de investimentos suficientes para a expansão da capacidade de geração e transmissão de energia elétrica. A resolução dos problemas se deu com a iniciativa governamental.

Desde a segunda metade dos anos 1940, o governo federal começou a atuar no setor elétrico, especialmente na ampliação da capacidade de geração. Em 1945 criou a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF). Em 1954 conseguiu a aprovação de dois impostos canalizados exclusivamente para investimentos no setor; o Imposto Único sobre Energia Elétrica e o Fundo Federal de Eletrificação. Na segunda metade dos 1950, no bojo do Plano de Metas, deu início à construção de Furnas Centrais Elétricas S.A. (Furnas) e de hidrelétricas e termelétricas na região sul do país. Em 1960, fundou o Ministério de Minas e Energias (MME) e em 1962 fundou a Eletrobrás.

Seguindo as iniciativas do governo federal, em 1953 o governo do Estado de São Paulo deu início à sua participação no setor criando a empresa Usinas Elétricas do Paranapanema S. A. (USELPA) que, posteriormente, constituiu a CESP.

Enfim, até o início dos anos 1960 o SEP e o SEB foram constituídos fundamentalmente pela iniciativa privada. No entanto, desde a segunda metade dos anos 1940 os governos federal e estadual progressivamente aumentaram suas participações nas áreas de produção e transmissão de energia elétrica. Pode-se dizer que, a partir da criação da Eletrobrás e da CESP, firmou-se um marco de mudança no sentido de que o controle público do setor tornou-se gradualmente predominante. Desde então, a participação da iniciativa privada foi absorvida pelas empresas públicas, seja pelo fato de que se tornaram as

investidoras, construtoras, planejadoras e financiadoras por excelência da ampliação da capacidade de geração e transmissão, seja porque os governos estadual e federal acabaram adquirindo as empresas privadas.

A ESTRUTURAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO PAULISTA: CESP, CPFL E ELETROPAULO

Os marcos iniciais da constituição do SEP estão no final do século XIX e início do século XX, quando a iniciativa privada recebeu concessões dos governos municipais para construir e explorar as primeiras usinas geradoras, os sistemas de iluminação pública e os sistemas de transportes (cargas e passageiros) de bondes elétricos da capital e, simultaneamente, de cidades do interior do Estado, sobretudo as da rota do café. De modo geral, podemos dizer que ocorreu o mesmo no início da constituição do setor elétrico do Estado do Rio de Janeiro, no mesmo período.

Na capital paulista e, logo em seguida, na capital da república foi instalada a empresa canadense protótipo da Light. Em São Paulo a *The São Paulo Tramway, Light and Power Co., Ltd.*, (1889) e no Rio de Janeiro a *The Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Co., Ltd.* (1904)⁴. A Light-SP construiu redes de transporte, sistemas de iluminação pública, unidades geradoras e redes de transmissão e de distribuição de energia elétrica nas regiões Grande São Paulo, Vale do rio Paraíba do Sul, Baixada Santista e Oeste onde atuou até fins dos anos 1970. Em 1979, o governo federal adquiriu a empresa Light-Serviços de Eletricidade S.A. (sistema Light Rio-São Paulo) da *Brascan Limited*⁵. Todo o sistema Light ficou sob o controle da Eletrobrás que, em 1981, passou o controle do subsistema Light-SP para o

⁴ A partir de 1912 ambas ficaram sob o controle da *holding Brazilian Traction Light and Power Co., Ltd.*

⁵ Em 1956, o grupo *Brazilian Traction Light and Power Co., Ltd.* foi reestruturado, e a empresa Brascan Limited ficou com o controle do sistema Light.

governo paulista, que, por sua vez, fundou a Eletropaulo-Eletricidade de São Paulo S.A. (Eletropaulo).

Também no início do século XX, nas regiões interioranas do Estado, especialmente nas cidades da rota do café e das estradas de ferro, foram construídas usinas hidroelétricas para servir uma ou algumas cidades circunvizinhas. Elas foram obras da iniciativa privada de alguns engenheiros e empreendedores, muitas vezes associados. Em 1912, uma dessas iniciativas fundou a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), a partir da fusão de quatro empresas. Em 1927, a empresa foi adquirida pelo grupo norte-americano *Electric Bond and Share Co.* (EBASCO) através de uma de suas subsidiárias. Ao longo da primeira metade do século XX, a CPFL progressivamente incorporou outras empresas privadas contíguas, de alcance municipal e regional, e formou sua rede, assim como ampliou sua capacidade própria de geração e distribuição.

Em 1923, a EBASCO organizou a *American & Foreign Power Company* (Amforp) para realizar seus negócios na América Latina e na China. A Amforp começou a atuar no Brasil em 1927, diretamente ou via subsidiárias. De início, assumiu o controle acionário e/ou comprou unidades geradoras e distribuidoras por todo o país, em mais de uma dezena de cidades importantes, na maioria das capitais de Estados (Publicação da EC, 1982: 85-86). Após a aquisição da CPFL, a Amforp cuidou de incorporar a ela suas outras aquisições na região interiorana paulista.

Em 1964, o governo federal adquiriu as ações da Amforp e suas subsidiárias ficaram sob o controle da Eletrobrás. Alguns anos depois, a Eletrobrás procurou passar as subsidiárias aos governos dos seus respectivos Estados. Com isso, em 1975 a CPFL passou a pertencer ao governo estadual, ficando sob o controle acionário da CESP.

No início dos anos 1950, o governo paulista começou a investir na construção de unidades de geração e em redes de distribuição de energia elétrica. Dessa iniciativa, teve

origem a terceira grande empresa do setor elétrico paulista. Em 1953, ele criou a empresa Usinas Elétricas do Paranapanema S. A. (USELPA). Tratou-se de uma empresa de economia mista voltada para a construção de usinas para o aproveitamento integral do potencial hidrelétrico do vale do rio Paranapanema. Em 1966, a partir da fusão dessa empresa com outras 10 que atuavam no Estado, foi constituída a CESP. Das 11 empresas que constituíram esta última, cinco eram de economia mista com participação majoritária do governo estadual. E duas das cinco tinham o controle acionário das restantes.

Enfim, desde a criação da Eletropaulo as atividades de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no Estado de São Paulo foram realizadas por empresas do governo paulista. Elas atuavam verticalmente nas três áreas, ainda que cada uma atuasse predominantemente em uma delas. Além das empresas do setor de energia elétrica, o governo paulista adquiriu a Companhia de Gás de São Paulo (Comgás) em 1984. Este monopólio do setor energético paulista só foi desfeito na segunda metade dos anos 1990 com o processo de privatização.

A ESTRUTURAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO NACIONAL: A ELETROBRÁS

O projeto de criação da Eletrobrás foi assinado pelo presidente Getúlio Vargas em 1954 e foi concretizado com sua instalação somente em 1962, no governo de João Goulart. A empresa foi criada fundamentalmente para aumentar a capacidade de geração de energia elétrica no país, o que a fez atuar com ênfase na construção e operação de usinas geradoras e de linhas de transmissão. Além disso, desde sua fundação, ela atuou como agente do governo federal no planejamento, coordenação, integração e financiamento do setor elétrico do país. A empresa começou controlando quatro grandes empresas subsidiárias e participando como

acionista minoritária em mais de dez empresas associadas (resultado especialmente dos financiamentos concedidos).

Em novembro de 1964, o governo federal adquiriu o grupo Amforp, e a Eletrobrás passou a controlar mais dez subsidiárias do setor. Na segunda metade dos anos 1960, ocorreu um processo de reorganização do setor elétrico nacional. Progressivamente, as empresas do setor, públicas ou privadas, foram incorporadas e reagrupadas por empresas estaduais e pela Eletrobrás. E esta, por sua vez, passou a transferir para os Estados os serviços de distribuição, ficando encarregada somente dos de transmissão e geração. Neste processo, a CPFL, uma das dez subsidiárias adquiridas da Amforp, foi transferida para o governo paulista em 1975.

Em 1968, a Eletrobrás criou a Centrais Elétricas do Sul do Brasil (Eletrosul), e em 1972, criou a Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte). A primeira incorporou as empresas federais do setor localizadas na região, e ambas ficaram encarregadas da expansão da capacidade de geração e transmissão na sua respectiva região. Essas duas subsidiárias regionais, juntamente com a Central Elétrica de Furnas (Furnas) e a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (Chesf), marcam a atuação da *holding* federal sobre todo o território nacional.

Em 1973, o governo brasileiro assinou um tratado com o governo paraguaio para construir a usina de Itaipu (no rio Paraná). No ano seguinte, a empresa binacional foi fundada e as obras começaram. A Eletrobrás divide a propriedade da empresa com a estatal paraguaia *Administración Nacional de Electricidad* (Ande).

Em 1974, o governo federal criou a Empresas Nucleares Brasileiras S.A. (Nuclebrás) para comandar um programa de energia nuclear, que previa a construção de três centrais nucleares. A empresa foi extinta em 1988. Com isso, a área de construção das centrais passou a ser administrada por Furnas, e a Nuclebrás Engenharia S.A. (Nuclen) ficou sob o controle da *holding* federal. Em 1999, já por conta da reestruturação do setor federal para a

privatização, a área nuclear de Furnas foi fundida com a Nuclen e, então foi, criada mais uma subsidiária para Eletrobrás, a Eletrobrás Termonuclear (Eletronuclear).

Em 1979, a Eletrobrás adquiriu o sistema Light Rio-São Paulo e, em 1981, o subsistema Light-São Paulo foi transferido para o governo do Estado de São Paulo. Enfim, desde aquela data, o SEB ficou totalmente sob o controle do capital nacional público.

Nas seções subseqüentes, procuraremos descrever um determinado modelo de empresa que é constitutivo do *habitus*⁶ de engenheiro e procuraremos demonstrar que, desde o início do século XX, os engenheiros principalmente, como portadores de determinadas disposições socialmente constituídas, firmaram-se como os principais agentes no comando das empresas.

UM MODELO DE EMPRESA DOS ENGENHEIROS

Segundo Zilbovicius, há um consenso na literatura sobre organização do trabalho produzida até os anos 1970 que “*caracteriza o modelo taylorista-fordista como elemento básico e universal, presente de algum modo em todos os processos de produção*”, ainda que haja diferenças entre as “*práticas e as prescrições atribuídas ao modelo*” (Zilbovicius, 1999: 40).

⁶ *Habitus* “é espontaneidade condicionada e limitada. Ele é esse princípio autônomo que faz com que a ação não seja simplesmente uma reação imediata a uma realidade bruta, mas uma resposta ‘inteligente’ a um aspecto ativamente selecionado do real: ligado a uma história grosseira do futuro provável, ele é a inércia, traço de sua trajetória passada que os agentes opõem às forças imediatas do campo e que faz com que suas estratégias não possam se deduzir diretamente nem da posição nem da situação imediatas. Ele produz uma resposta cujo princípio não é inscrito no estímulo e que, sem ser absolutamente imprevisível, não pode ser prevista a partir apenas do conhecimento da situação; uma resposta a um aspecto da realidade que é distinguida por uma apreensão seletiva, incompleta e parcial (sem ser no entanto ‘subjetiva’, no senso estrito) de certas estimulações, por uma atenção a um aspecto particular das coisas das quais se pode dizer indiferentemente que ela ‘suscita interesse’ ou que o interesse a suscita; uma ação que se pode dizer, sem contradição, determinada e espontânea, uma vez que é determinada por estimulações condicionais e convencionais que não existem como tais senão para um agente disposto e apto para percebê-las” (Bourdieu, 2000: 260) (Tradução livre).

O conceito de modelo aqui é fundamental. Na concepção depurada por esse autor, um modelo de organização da produção é um artefato abstrato que compreende “*uma teoria específica da eficiência*” e ao qual “*está associado um conjunto de técnicas*”. Tanto o modelo de organização da produção, como sua representação de eficiência produtiva são historicamente construídos e determinados, isto é, são produzidos e herdados pelos agentes sociais como um quadro, implícito ou explícito, “*de definição e avaliação das racionalidades de ação*”. De modo mais específico e operacional, um modelo é uma referência “*empregada pelos gestores dos processos de produção e do trabalho para projetar os sistemas de produção e tomar decisões organizacionais*”. Desta forma, ele “*é, ao mesmo tempo, uma categoria de análise e um instrumento para a difusão de princípios e de técnicas*”. Mais uma característica importante do modelo é que ele é naturalizado e estabilizado “*analogamente ao paradigma científico vigente*” e, por isso, também “*justifica ações que muitas vezes ultrapassam os limites da racionalidade econômica teórica*” (Zilbovicius, 1999: 57-59; 236).

De modo geral, os modelos de produção são “*descritos como conjunto de técnicas baseadas em determinados princípios*”, mas, no “*âmbito do ‘real’*”, não são encontrados como foram descritos. Entretanto, como modelos, são “*fundamentais para justificar a aplicação de técnicas e princípios*” a eles associados e que desta forma “*acabam por ser adaptados às condições concretas em que opera cada organização produtiva [...] fazem parte do mundo do management, tanto quanto as técnicas e práticas encontráveis no dia-a-dia da empresa e no chão de fábrica*” (Zilbovicius, 1999: 236). Enfim, “*o taylorismo é entendido, a partir dessa conceituação, como modelo de organização, e não como técnica de organização do trabalho, ou como ‘conjunto de receitas de management social’*” (Zilbovicius, 1999: 57).

A descrição da origem dos engenheiros de produção e do *management* permite-nos descrever, numa rápida síntese, como se criou um determinado *habitus* de engenheiro, um

determinado modelo de empresa dos engenheiros a partir da fundação da administração científica que se desenvolveu, como vimos, aplicando os métodos e conhecimentos “científicos” à organização da produção e do trabalho.

Esse desenvolvimento ocorreu desde o início do século XX como parte e fator do impulso para o desenvolvimento da grande indústria moderna. Nesse período, estavam em curso alguns processos que em alguma medida contribuíram para a fundação e o estabelecimento da organização científica do processo de produção e do trabalho: estava se consolidando a grande indústria; “*o problema da organização dos fatores de produção*” estava se impondo; o *management* estava se estabelecendo; extinguiu-se “*a organização do trabalho e da produção segundo o sistema de subcontratação*”; e “*o panorama da ciência e da tecnologia*” estava se modificando “*de forma radical e muito rapidamente*” com muitas descobertas e inovações em várias áreas do conhecimento científico, especialmente os conhecimentos e os métodos das ciências exatas que “*se consolidam como fonte básica de conhecimentos legítimos, proporcionador do progresso e da prosperidade*” (Zilbovicius, 1999: 97-98)⁷.

Neste contexto surgiu a administração científica do trabalho ou o taylorismo. As áreas de administração da empresa e da produção tomaram os métodos científicos das ciências exatas como matriz para tornar “*a ciência da administração de empresas e dos processos de produção*” ancoradas em um referencial teórico e metodológico do campo das ciências, e desta forma suscetíveis de reconhecimento e legitimação (Zilbovicius, 1999: 99). No entanto, como descreve Zilbovicius, na esfera da produção, tanto a aplicação do método científico,

⁷ A mesma constatação pode ser encontrada em Veblen que, escrevendo no início do século XX, chegou a propor que a tecnologia fosse considerada um fator de produção ao lado dos salários, da renda das terras e dos lucros. A tecnologia “*é um estoque conjunto de conhecimentos derivados da experiência passada, e é conservado e passado como uma posse indivisível da comunidade mais ampla. Ele é a base indispensável de toda indústria produtiva*”. Com o avanço tecnológico desencadeado desde a Revolução Industrial, tornou-se visível e inegável que a tecnologia tem um efeito produtivo, logo deve ser considerada como um fator de produção (Veblen, 2001: 19) (Tradução livre).

como a operação a partir dele levaram a um grande problema de lidar com ambiente não controlado e pleno de incertezas — sujeito a diversos problemas, que vão desde variações no mercado de matérias-primas, de trabalho, de consumo até modificações nos dispositivos empregados na produção, nos equipamentos, etc. (Zilbovicius, 1999: 103).

Frente aos fatores de incerteza, restou que as soluções estabelecidas para a organização do processo de produção poderiam ser maleáveis em alguma medida e, mesmo descartadas, se fosse o caso, para o processo de produção ocorrer de modo mais estável. Entretanto, qualquer solução estabelecida era “*associada a um modelo abstrato compartilhado por todos os engenheiros*”, e então deveria ser preservada, visto que era tida como a melhor solução e, caso não fosse, teria que ser aperfeiçoada sucessivamente. Dessa forma, desde sua gênese, o trabalho cotidiano dos engenheiros de produção e do *management* “*pode ser entendido, de certo modo, como um contínuo processo de controle e eliminação de incertezas de modo a preservar a solução aplicada*” (Zilbovicius, 1999: 103).

O autor descreve algumas proposições básicas do pensamento de Taylor, e alguns de seus desdobramentos, para demonstrar como surgiu e quais são os elementos básicos desse modelo. Primeiro, tal pensamento apresenta algumas características básicas:

a-) “*uma dissociação básica de caráter metodológico entre sujeito e objeto: o sujeito é a administração da empresa e da produção, e o objeto é a fábrica e o processo de produção, incluindo todos indivíduos que dele participam*”. Essa dissociação é o ponto principal. Por um lado, ela é “*permanente e quase paradigmática na medida em que é a partir dela que se concebem todas as formas e técnicas organizacionais propostas por Taylor*”, e, por outro lado, ela “*é coerente com o paradigma e o método científico positivista, vigente no início do século XIX*”. Assim, para a aplicação do método científico na administração, o engenheiro (o sujeito) deve estar separado dos fatores de produção (do objeto, quer dizer, das matérias-primas, dos equipamentos, dos

trabalhadores, etc.). A vinculação entre eles se estabelece com o projeto de trabalho, que é o resultado do trabalho do engenheiro e o instrumento de prescrição para os que executam o trabalho. Enfim, estabeleceu-se uma divisão no processo de produção entre, de um lado, o trabalho que gera os projetos, realizado por *“indivíduos que operam com variáveis simbólicas, abstratas, articuladas segundo uma determinada abordagem teórica-científica”* e, de outro lado, o trabalho que realiza a fabricação, a partir das prescrições vindas com o projeto. Os pólos dessa divisão podem ser expressos e identificados por diversos pares de opostos, tais como: teórico/concreto; teórico/empírico; intelectual/braçal; e especialmente prescrição/execução. A partir do taylorismo essa dissociação foi *“inscrita no núcleo mais central do pensamento administrativo como medida de racionalização”* e assim ganhou *“caráter ao mesmo tempo científico – descritivo – e racionalizador – prescritivo”* (Zilbovicius, 1999: 108-9).

b-) a utilização do método científico na administração implica na *“construção de um objeto ‘fábrica’, como dispositivo capaz de executar prescrições”* e que para isso precisa estar *“isento de sujeitos e aleatoriedade”*. Para isso, o objeto é construído a partir das *“leis gerais de funcionamento, descobertas pela ciência por meio de seus métodos”*. Entretanto, o pensamento administrativo operou *“uma substituição metodológica-ideológica das leis gerais pelas normas e prescrições”*. Essas visavam rendimento, eficácia, otimização, maximização, etc. Essa substituição tornou imprescindível que a fábrica deveria *“se comportar de acordo como a norma explicitada pelo sujeito administração”* (Zilbovicius, 1999: 109).

c-) o emprego do método científico pela administração implica também na *construção a priori de um modelo abstrato, racional*” que permite encontrar a solução ótima. O modelo é ao mesmo tempo um instrumento através do qual os tomadores de decisão operam para “*representar o processo de produção*” e “*extrair dessas representações ações coerentes*” para “*manter e melhorar o desempenho do sistema*” (Zilbovicius, 1999: 110).

A ênfase no princípio da divisão do trabalho se expandiu também para a área da engenharia onde gerou divisões e subdivisões, por exemplo: a engenharia (produção de projetos), a coordenação e a fabricação propriamente dita. De modo geral, um dos desdobramentos dessas divisões e subdivisões foi que os engenheiros, especialmente os de produção, passaram a cuidar de outras atividades funcionais das empresas para realizarem o *controle das incertezas*, ou seja, expandiram seu âmbito de atuação para atividades tais como: a operação econômico-financeira, o gerenciamento de mão-de-obra, o gerenciamento de vínculos externos (como compra, venda, marketing), etc. (Zilbovicius, 1999: 114).

O modelo taylorista, como modelo paradigmático, estabeleceu-se no início do século XX e universalizou-se. Em diversos momentos ele foi desafiado e criticado por diversas proposições distintas de modelo, especialmente as que se relacionavam a humanizá-lo. Mas, de certo modo, elas terminaram sendo incorporadas por ele, isto é, incorporadas como um meio e um recurso para se projetar e se realizar o controle das incertezas. Enfim, é um consenso na bibliografia sobre o assunto que este modelo permaneceu até os anos 1980, restando como referência para a o gerenciamento da organização da produção e dos processos de trabalho (Zilbovicius, 1999: 115).

A perspectiva da engenharia e do gerenciamento ocidental, de modo geral, como vimos, opera sobre alguns pressupostos históricos básicos: a eficiência dos processos de produção depende da separação estanque entre as atividades de planejamento e execução; a

realização dos processos de produção supõe uma contínua divisão do trabalho a ser executado, tanto na esfera da fabricação, como na esfera da engenharia; a atividade de planejamento, desde o início do século XX, firma-se na utilização da perspectiva, do método e dos conhecimentos científicos, tanto para projetar os sistemas e os processos de produção, como para resolver os problemas que decorrem da sua realização prática.

O ponto fundamental que queremos ressaltar é

“o papel da Administração Científica/taylorismo como inauguradores de uma perspectiva [...] que se tornou a referência básica e fundamental para a atividade de management e de engenharia dos processos de produção e de trabalho [...] formando um todo coerente, segundo o qual a eficiência de qualquer processo de produção está associada ao aprofundamento da divisão do trabalho e deve haver uma separação estrita entre atividade de planejamento e de execução do trabalho direto” (Zilbovicius, 1999: 105).

E, ainda, que *“essa perspectiva está mais inscrita no habitus da engenharia do que na prática concreta em todo e qualquer processo de produção: como já observamos, a operacionalização dessa abordagem nem sempre se verifica”* (Zilbovicius, 1999: 192). Esse *habitus* de engenheiro espalhou-se para toda a empresa, diversificando a própria engenharia, como vimos, e expandiu-se também para fora do campo de atuação da empresa instalando-se na sociedade.

Essas ações, que podemos chamar de expansivas e inclusivas, são ações de controle do ambiente via inclusão de incertezas. Por um lado, no caso das empresas, elas criaram e combinaram diversas estratégias para controlar as incertezas inerentes ao mercado. A fundamental foi a endogenização das unidades produtivas, que passaram a ser coordenadas por uma estrutura organizacional verticalizada (estrutura divisional com diretorias, departamentos, divisões, setores, seções, subseções, etc.)⁸, e pelo trabalho com estoque de

⁸ Neste trabalho a expressão estrutura organizacional é utilizada no sentido de Fligstein (1993). Ele utiliza a idéia de estrutura organizacional fazendo referência *“ao desenho da organização e das linhas de autoridade que ligam as divisões da organização e as divisões com o escritório central”* (Fligstein, 1993: 16). Ele identificou 5 tipos de estruturas organizacionais utilizados pelas corporações no decorrer do período que pesquisou (desde 1880). O tipo funcional-unitário designa a empresa integrada internamente, isto é, a que *“organiza a produção em departamentos que refletem o movimento seqüencial dos produtos através dos estágios de produção”*, por

matéria-prima e mesmo de produtos acabados, isto é, com um horizonte de planejamento e troca mais amplos⁹.

A mesma constatação de ações expansivas e inclusivas pode ser feita através do estudo Fligstein (1993) sobre as 1000 maiores empresas industriais que existiram ou ainda existem nos EUA, desde 1880. Desde essa época, os executivos das empresas norte-americanas têm utilizado 4 tipos de concepção de controle: controle direto da competição, controle da produção, controle de vendas e marketing e controle financeiro (Fligstein, 1993: 12). A concepção de controle da produção¹⁰ estabeleceu-se no campo organizacional norte-americano no início dos anos 1920. Nessa época, o objetivo fundamental dos executivos era realizar a produção de um determinado produto ao abrigo dos competidores. Então, o melhor meio de estabilizar os preços e garantir o crescimento e a lucratividade das empresas era a formação de oligopólios por grandes empresas verticalmente integradas. A estratégia

exemplo, extração de matéria-prima, transporte, manufatura, vendas e finanças (Fligstein, 1993: 16-17) (Tradução livre).

⁹ Essas ações expansivas e inclusivas e seus desdobramentos também foram relatados por Fligstein (1993). Segundo ele, no ambiente organizacional do início do século XX, os gerentes e empreendedores que procuraram e realizaram a concentração dos ativos através da integração da produção começaram a se destacar e a ocupar os cargos de comando nas grandes corporações. Fundamentalmente, eles tinham o trunfo de terem acumulado experiências nos processos produtivos. Então, progressivamente procuraram reorganizar as empresas que estavam estruturadas como holding, em estruturas funcionais. Desta forma, eles diminuíam a vulnerabilidade das organizações frente aos competidores, seja porque aumentavam seu tamanho, seja porque passaram a controlar desde as atividades de fornecimento de matéria prima até as de comercialização (Fligstein, 1993: 75-77) (Tradução livre).

¹⁰ O termo concepção de controle “*se refere ao fato que estes atores querem controlar o ambiente interno e externo das organizações. O meio através do qual eles o examinam para alcançar e exercer controle é dependente da perspectiva que têm do que constitui o comportamento apropriado. Concepção de controle são visões de mundo totalizantes que levam os atores a interpretar toda situação de uma dada perspectiva. Elas são formas de análise usadas pelos atores para encontrar soluções para os problemas correntes da organização. No centro das concepções de controle estão assunções simplificadas de como é para ser analisado o mundo*” (Fligstein, 1993: 10). Uma concepção de controle é como uma lente através da qual os agentes vêem os problemas do mundo. Por exemplo, dois indivíduos que têm concepções de controle diferentes vêem uma determinada crise e seus desdobramentos de formas diferentes e propõem soluções diferentes, ou algum deles pode se deparar com os mesmos fatos e não ver tal crise. O autor deixa bem claro que concepção de controle é diferente de estratégia organizacional. Esta se refere aos objetivos presentes de uma organização e às políticas adotadas para atingi-los. A concepção de controle se refere a por que os administradores, da ótica de uma determinada concepção de controle, vêem umas e não outras estratégias como apropriadas, ou quando, a partir de óticas de controle diferentes, vêem as mesmas estratégias como apropriadas, mas interpretam seus resultados de modo diferente. Por exemplo, podem implantar a estratégia de diversificação da produção para terem uma linha completa de produtos e, assim, atender aos consumidores — concepção de controle de vendas e marketing —, ou podem implantar a mesma estratégia para difundir os riscos — concepção de controle financeira (Fligstein, 1993: 11) (Tradução livre).

perseguida foi a integração vertical do processo produtivo¹¹, além da absorção dos concorrentes menores e, enfim, do aumento da participação da empresa no mercado. Assim, poucas empresas passavam a exercer o oligopólio sobre determinados mercados e a estabilizar os preços, evitando a concorrência predatória. Fligstein (1993: 14) comprovou empiricamente que as empresas que adotaram esta concepção de controle organizacional foram as que mais cresceram no período.

Por outro lado, no caso da força de trabalho, e mesmo no da gerência e da engenharia, as ações expansivas e inclusivas acabaram atingindo e se incrustando em outras esferas da vida dos funcionários que não a do trabalho: no seu trato com o futuro, nas suas relações sociais, na sua reprodução como grupo social com prestígio, posição social, poder aquisitivo, etc. Zilbovicius, cita Noble (1977), demonstrando que o “*corporate liberal management*” abarcou as grandes corporações espalhadas pelo mundo e estava se espalhando pela sociedade, especialmente em uma área chamada “relações industriais”, que inclui benefícios para o pessoal empregado — seguro de vida, aposentadoria, participação em lucros e mesmo benefícios para os desempregados, etc. — com o fim de eliminar problemas do trabalho industrial e encorajar a lealdade dos empregados (Zilbovicius, 1999: 114 – 17)¹².

Em conclusão, procuramos dar conta de algumas características fundamentais de um modelo de empresa que, em grande medida, vigora desde o início do século XX e foi capitaneado pelos engenheiros: um *modelo de empresa dos engenheiros* constituído, a partir

¹¹ Trata-se da absorção das atividades complementares anteriores e posteriores a produção, como, por exemplo, a extração e o transporte de matéria-prima e a comercialização dos produtos finais.

¹² E, ainda, o mesmo modelo de empresa (hierárquica, expansiva, integradora, taylorista em boa medida) foi importado pelos japoneses no início do século XX, quando “*superou-se no Japão o sistema de fornecimento e controle de mão-de-obra por meio de contractores (oyakata) [...], incorporando-os às estruturas das empresas*”, quando houve a “*introdução extensiva da administração científica*” e quando surgiu “*uma categoria de gerentes profissionais, especialmente engenheiros*” (Zilbovicius, 1999: 119-121). Enfim, após alocar vários exemplos históricos como esses, Zilbovicius conclui que “*fica evidente, como perspectiva global, que as idéias de Taylor e as técnicas de gestão desenvolvidas a partir destas idéias eram, no início dos anos 30, amplamente conhecidas e difundidas no Japão*” (Zilbovicius, 1999: 129-30).

do surgimento da administração científica e que, em grande medida, está inscrito no *habitus* de engenheiro¹³ mais que no processo “real” de produção e de organização do trabalho.

DISPOSIÇÕES TÍPICAS DOS ENGENHEIROS E GERENTES INDUSTRIAIS

Segundo Veblen (2001: 45), até o início do século XX os técnicos e os engenheiros não tinham agido conjuntamente como uma força de trabalho autodirigida que visasse, entre outras coisas, quebrar os privilégios dos agentes da administração comercial-financeira das empresas. No entanto, no segundo decênio do mesmo século, os engenheiros estavam começando a refletir conjuntamente que constituíam “*o quadro indispensável de especialistas do sistema industrial*”. Essa reflexão tinha tomado a forma de um crescente senso em comum de que as confusões e os desperdícios, então corriqueiros nas indústrias, eram devidos à administração dos agentes dos proprietários ausentes; mais do que isso, elas eram inerentes ao controle das indústrias para fins comerciais/financeiros.

O móvel dessa reflexão conjunta teve início nos últimos anos do século XIX, quando primeiramente os *engenheiros consultores* e posteriormente, no segundo decênio do século XX, os *engenheiros eficientes* começaram a fazer freqüentes avaliações e intervenções nos detalhes dos processos, da administração e dos equipamentos industriais e demonstraram a incompetência industrial dos seus superiores leigos em tecnologia, e de quebra procuravam demonstrar que eles estavam realizando seus negócios em prejuízo da indústria de modo geral (Veblen, 2001: 45). De fato, no início do século XX, esses dois grupos de especialistas industriais eram requisitados pelos banqueiros investidores para apresentarem suas avaliações.

¹³ Neste trabalho tem-se que um determinado *habitus* de engenheiro se refere não somente aos engenheiros possuidores de diploma e atuantes na área de engenharia, mas que se refere aos agentes da organização que, de uma forma ou de outra, dirigem, projetam, coordenam e controlam a organização das atividades implicadas na geração, transmissão, distribuição de energia elétrica e a organização do trabalho.

Substancialmente, eles apresentavam os fatos correntes na indústria demonstrando os problemas “*de retração, perdas e fricções no sistema industrial*” devidos ao seu “*gerenciamento incoerente e parcial pelos aventureiros comerciais inclinados para o ganho privado*” (Veblen, 2001: 46).

Veblen (2001: 46-7) descreveu a diferenciação entre os membros da “*guilda informal de engenheiros*” que ocorreu no início do século XX. Havia uma geração mais velha que tinha se tornado predominantemente comercial devido às circunstâncias de sua formação. Esses engenheiros tinham formado sua perspectiva predominante ao longo do aprendizado com os financistas corporativos e com os banqueiros investidores, de modo que eram habilitados a perceber o sistema industrial como um dispositivo para produzir lucros; eram especialistas em tecnologia “*reverenciados*” dos financistas corporativos. Havia uma geração mais nova que estava se debruçando sobre o mau gerenciamento e os demais problemas que então eram habituais na indústria. Esses engenheiros estavam firmando uma perspectiva da indústria e do sistema industrial contraposta à perspectiva comercial-financeira.

Devido aos treinamentos decisivos na “*lógica da tecnologia*”, no “*espírito da performance tangível*”, esses técnicos achavam “*fácil e convincente*” medir os homens e as coisas em termos de sua “*performance tangível*”, desconsiderando a “*reflexão comercial*”. Eles começaram a compartilhar a compreensão de que a “*engenharia começa e termina no domínio da performance tangível*”, sem relação alguma com o domínio comercial que, de quebra, “*não tinha nada de melhor para contribuir com o trabalho do engenheiro do que com uma grande quantidade de retardação, rombo e fricção*” (Veblen, 2001: 46-50).

Estes engenheiros começaram a se demarcar dos agentes do domínio comercial-financeiro com base em conhecimentos compartilhados, tais como: que eram homens “*preocupados com as possibilidades da performance tangível nos rumos da indústria produtiva, de acordo com o estado da tecnologia que eles conheciam melhor*”; que juntos

constituíam o quadro de especialistas “*suficiente e indispensável*” do sistema industrial, vale dizer, das principais empresas das quais as outras dependiam e das quais o bem-estar material de toda sociedade dependia; que, devido ao caráter tecnológico, complexo, etc. do sistema industrial, “*este corpo de especialistas tecnológicos de produção*” tornou-se aquele ao qual o sistema industrial, “*por força das circunstâncias*”, tinha se “*dirigido*” para que seu funcionamento fosse adequado e sustentado; que eles eram “*por força das circunstâncias*” os que mantinham “*o bem-estar material da comunidade*”, embora tivessem agido, até o momento, como “*zeladores e provedores*” de renda livre para as “*classes conservadoras*”; que foram levados à posição de “*diretores responsáveis do sistema industrial*” e pelo mesmo movimento estavam em posição de “*tornarem-se árbitros do bem-estar material da comunidade*”; que no sistema tecnológico de performance tangível, no esquema de trabalho dos engenheiros, “*a finança corporativa*” e “*todos seus trabalhos*” são “*completa perda de tempo*”, seu “*único efeito óbvio sobre o trabalho*” é “*o desperdício de materiais e a retardação do trabalho*”, e uma “*intrusão injustificada*” que se faltasse não “*desarranjaria o trabalho*”; que “*nada é inteiramente real que não pode ser expresso em termos de performance tangível*”; ao contrário, toda “*textura de crédito*”, toda finança corporativa é um “*tecido de faz-de-conta*”, e alguns de seus elementos, como, por exemplo, as obrigações de crédito e as transações financeiras, foram “*estabelecidos sobre certos princípios de formalidade legal*” que descendem do século XVIII e assim “*antedata a indústria mecânica*” e não contém, não traz, nenhuma “*convicção segura para o homem treinado na lógica daquela indústria*”; que aquele “*direito de propriedade usual*” que permite aos interesses adquiridos controlar o sistema industrial “*pertence a uma velha ordem de coisas*” que não é aquela da indústria mecânica (Veblen, 2001: 47-51).

Em resumo, os engenheiros da segunda geração estavam procurando se afirmar como pertencentes a e preocupados com o domínio técnico-tangível, descrito como real, atual e

essencial para o funcionamento adequado do sistema industrial e para o bem-estar material da comunidade. Na construção e legitimação das evidências de suas descrições, eles contavam com o reconhecimento geral, mesmo por homens não treinados no domínio tecnológico, especialmente os banqueiros aos quais estavam assessorando. Isto é, tinham a favor deles, naquele momento, um amplo circuito que legitimava suas aferições de que os problemas do sistema industrial que eles estavam denotando, claramente induzidos por critérios tangíveis, eram empíricos, ilegítimos e amplamente indesejáveis.

Neste processo que podemos chamar de depuração, afirmação e conquista de visibilidade social mais ampla pelos agentes da metade técnico-tangível do espaço dos comandantes das empresas, os engenheiros procuram se demarcar nitidamente do financista corporativo e das suas propriedades correlatas, aos quais amplamente se atribuíam os desarranjos do sistema industrial, e às quais eles imputavam o caráter de improdutivas, fictícias e anacrônicas.

ORDEM INDUSTRIAL E MODELO DE EMPRESA DOS ENGENHEIROS:

UM MUNDO

O modelo de empresa dos engenheiros se desdobrou e se realizou em pleno sistema capitalista. Ele supõe uma diferenciação dos agentes quanto a status, a rendimento econômico, a posição social, etc. e, por consequência os hierarquiza, isto é, supõe uma ordenação minimamente estável dos agentes diferenciados. O sistema capitalista é pleno de contradições e de assimetrias entre os agentes e, como o modelo de empresa dos engenheiros, realiza-se com alguma estabilidade e “respondendo” as críticas, como nos explicam Boltanski e

Chiapello (1999: 69). Vamos procurar apresentar um tipo de ordem social justa¹⁴ mobilizada pelos engenheiros e gerentes que lhes possibilitou trabalhar, justificar suas ações, justificar o modelo de empresa e o sistema capitalista em que estão inseridos.

Boltanski e Chiapello trabalham com a definição de uma fórmula mínima de capitalismo. Segundo ela, a marca principal do capitalismo é “*uma exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos*” (1999: 37)¹⁵. Ou seja, investimento e reinvestimento do capital na produção, no comércio, nas finanças com vistas a obter lucros que são incorporados ao capital que, por sua vez, é reinvestido e assim sucessivamente. Nessa definição mínima, o capitalista modal é o acionista. Os acionistas podem ser desde os grandes proprietários de ações até o diretor de uma empresa, passando por fundos de pensão, fundos de investimento, *holding* multinacionais, bancos, dentre outros, e seus respectivos agentes; gestores, diretores, funcionários, participantes, etc. Outra marca essencial do capitalismo é a existência do assalariado. Resumidamente, o assalariado é aquele que não possui capital, que retira seus rendimentos da venda de seu trabalho e que, teoricamente, é livre para escolher ou recusar trabalho (Boltanski e Chiapello, 1999: 37-41).

¹⁴ Uma ordem social legítima, justa, é um modelo de *cit *, um modelo capaz de explicitar “*as exigências que deve satisfazer um princípio superior comum a fim de sustentar justifica es*” (Boltanski e Thévenot, 1991: 86). Uma *cit * desenha uma ordem social na qual os seres humanos são equivalentes segundo uma igualdade fundamental (igualmente humanos) e, ao mesmo tempo, são claramente distintos entre si (dessemelhantes). Assim, os seres humanos são ordenados segundo um princípio de ordem próprio a cada *cit *; o princípio superior comum, a grandeza. Esse princípio caracteriza a grandeza dos grandes, dos seres que melhor o personificam. A ordem entre os seres justifica-se porque é suposto que todas as pessoas têm poderes e capacidades inatas e idênticas de ascender ao estado de grande, têm uma dignidade comum. A ascensão aos estados é condicionada a custos e sacrifícios, e todos os estados ordenados propiciam prazeres e benefícios, na mesma propor o da sua superioridade, ou seja, realizam um bem comum. Deste modo, o modelo de *cit * possui mecanismos que justificam a desigualdade entre as pessoas em diferentes estados, com base em uma economia de grandeza; por um lado, os estados são acessíveis a todos (dignidade comum) e, por outro, a ascensão aos estados superiores implica em acesso aos bens e prazeres associados a eles e em sacrifícios (renúncia a prazeres particulares, individuais). Os bens e prazeres são benefícios presentes em todos os estados, de modo que, ainda que em deferentes propor es, eles atingem a todos (bem comum), mesmo os pequenos que, desta forma, são compreendidos na ordem (Boltanski e Thévenot, 1991).

¹⁵ Tradu o livre.

Entretanto, nem os assalariados e nem os capitalistas têm uma vida ativa e estável no sistema. Devido a isso, o engajamento no capitalismo não tem justificações; o capitalismo é um sistema absurdo:

“O capitalismo é, em efeito, sem dúvida, a única, ou pelo menos a principal forma histórica ordenadora das práticas coletivas a ser perfeitamente destacada da esfera moral, de modo que ela encontra sua finalidade nela mesma (a acumulação do capital como um fim em si), e não por referência, não somente a um bem comum, mais mesmo aos interesses de um ser coletivo como povo, Estado, classe social” (Boltanski e Chiapello, 1999: 58-9)¹⁶.

Isto é, por um lado, os capitalistas estão engajados em um processo infinito de acumulação ilimitada e instável na medida em que há concorrência entre eles e, por outro, os assalariados não têm como obter rendimentos sem se subordinarem aos capitalistas. Para ambos, a inserção no processo capitalista, por si só, não tem justificação intrínseca porque a fórmula não tem moral, não tem como referência um bem ou uma finalidade coletiva. Ao mesmo tempo, a inserção por constrangimentos é insuficiente; os autores demonstram como a remuneração econômica não é suficiente para suscitar o engajamento das pessoas no trabalho, seja dos diretores, executivos e gerentes em geral, seja do conjunto dos empregados. Entretanto, o engajamento no capitalismo supõe, sobretudo atualmente, *“uma adesão ativa, iniciativas e sacrifícios livremente consentidos [...] ao conjunto dos assalariados”* (Boltanski e Chiapello, 1999: 42)¹⁷.

Desta forma, sem ser portador de justificações e fins morais intrínsecos, o capitalismo reporta-se a uma ordem social de onde retira referências e justificações diferentes das impostas simplesmente pela busca do lucro. Para mobilizar o pessoal, ele busca recursos nas crenças e ideologias temporais inscritas no contexto cultural, e que foram desenvolvidas para outros fins (Boltanski e Chiapello, 1999: 59). Ou seja, o sistema depende, antes de tudo,

¹⁶ Tradução livre.

¹⁷ Tradução livre.

“dos argumentos que podem ser invocados para fazer valer não somente os benefícios que a participação nos processos capitalistas podem aportar a título individual, mas também as vantagens coletivas, definidas em termos de bem comum, que ele contribui para produzir para todos. Nós chamamos espírito do capitalismo a ideologia que justifica o engajamento no capitalismo” (Boltanski et Chiapello, 1999: 42)¹⁸.

Neste sentido, o capitalismo deve apresentar justificativas para o engajamento do pessoal em pelo menos três sentidos: demonstrar que o engajamento é algo atrativo e excitante, que as orientações propostas são justificáveis em relação ao bem comum e que oferecem segurança em relação ao futuro, para eles próprios e para os seus descendentes. O espírito do capitalismo é justamente um *“um conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar essa ordem e para sustentar, legitimando-os, os modos de ação e as disposições que são coerentes com ele”* (Boltanski e Chiapello, 1999: 46)¹⁹.

Quais são essas crenças? Quais são as justificações para o engajamento? Para revelá-las e revelar quais são as específicas de cada época, os autores realizaram um estudo das variações do espírito do capitalismo. Eles analisaram dois corpus de textos de literatura de gerenciamento fornecida aos diretores, executivos e gerentes de empresas, e que têm por fim engajá-los. Um corpus de textos foi editado nos anos 1960 e se refere ao segundo espírito do capitalismo (1930-1960); o outro foi editado nos anos 1990 e se refere ao novo espírito do capitalismo, ambos em referência a sociedade francesa. O segundo espírito do capitalismo reporta-se a uma ordem industrial. Foi em referência a ela que os engenheiros e gerentes industriais realizaram as grandes empresas desde o início do século XX.

¹⁸ Tradução livre.

¹⁹ Tradução livre.

A ordem industrial encarnada pelos engenheiros, conforme o modelo de *cit * de Boltanski e Th venot²⁰, está sistematizada na filosofia política presente no conjunto dos escritos de Saint-Simon, especialmente no livro “O Sistema Industrial” (Boltanski e Thévenot, 1991: 151). Segundo a depuração de ordens sociais realizada por esses autores, em uma ordem industrial o princípio superior comum é a “*eficácia dos seres*”, expressa em “*sua performance, sua produtividade, sua capacidade de assegurar uma atividade normal, de responder utilmente às necessidades*” (Boltanski e Thévenot, 1991: 254). Todos os seres da *cit * industrial possuem esses atributos em maior ou menor grau; por isso, por um lado, são igualmente humanos (possuem), e por outro, são distintos entre si (possuem em maior ou menor grau). Como vimos no modelo de empresa dos engenheiros, o princípio de eficiência, ainda que histórico, é constituinte e essencial ao modelo; logo os engenheiros podem ser chamados de os realizadores e guardi es deste princípio superior comum, com também fica claro nas formulações de Veblen como demonstramos acima.

O termo utilidade, nesta *cit *, refere-se a trabalho e produção e é associado   satisfação das necessidades. Os grandes nesta ordem são os que realizam este princípio, são os verdadeiros organizadores do interesse geral e do bem comum. Nos escritos de Saint-Simon, a relação de grandeza que ordena os seres humanos é estabelecida via a oposição entre o real, o fundamental, o determinante de um lado e o não real e aparente, não essencial, do outro. A construção é elaborada especialmente em oposição à filosofia política de Rousseau e aos “intelectuais”, advogados, “fazedores de frases” e portadores de conhecimentos metaf sicos.

²⁰ As *cit s* têm em comum o fato de desenharem uma ordem social na qual os seres humanos são equivalentes segundo uma igualdade fundamental (igualmente humanos) e, ao mesmo tempo, são claramente distintos entre si (dessemelhantes). Assim, os seres humanos são ordenados segundo um princípio de ordem próprio a cada *cit *; o princípio superior comum, a grandeza. Esse princípio caracteriza a grandeza dos grandes, dos seres que melhor o personificam. A ordem entre os seres justifica-se porque é suposto que todas as pessoas têm poderes e capacidades inatas e idênticas de ascender ao estado de grande, têm uma dignidade comum. A ascensão aos estados é condicionada a custos e sacrifícios, e todos os estados ordenados propiciam prazeres e benefícios, na mesma proporção da sua superioridade, ou seja, realizam um bem comum. Deste modo, o modelo de *cit * possui mecanismos que justificam a desigualdade entre as pessoas em diferentes estados, com base em uma economia de grandeza (fórmula de investimento); por um lado, os estados são acessíveis a todos (dignidade comum) e, por outro, a ascensão aos estados superiores implica em acesso aos bens e prazeres associados a eles e em sacrifícios (renúncia a prazeres particulares, individuais) (Boltanski e Thévenot, 1991).

Em oposição a esses, os grandes do mundo industrial são personificados pelos industriais, pelos cultivadores, pelos negociantes e fabricantes que combinam seus interesses particulares com o interesse geral, ou são personificados pelos sábios, físicos, químicos, fisiologistas e demais cientistas portadores do conhecimento positivo, físico e dedicados ao estudo das ciências da observação (Boltanski e Thévenot, 1991: 154). Como vimos acima, os conhecimentos técnicos e científicos são os fundamentos da legitimidade do modelo de empresa dos engenheiros que, conforme argumentamos até aqui, podem ser considerados os grandes da ordem industrial.

Essas pessoas são superiores devido à capacidade e inteligência adquirida, fundamentalmente para a administração que é a primeira capacidade da política. A grandeza das pessoas (a generalidade de seu estado) está em que trabalham para descobrir (ciência) e coordenar (administração, engenharia) os fatores gerais (conhecimentos empíricos da natureza das coisas, conhecimentos científicos) que podem servir de base a qualquer cultura, comércio e fabricação. Enfim, os grandes são “*cidadãos ativos para a produção*”, são agentes gerais da indústria capitaneados pelos industriais (Boltanski e Thévenot, 1991: 154-55).

Eles são grandes porque são seres profissionais, funcionais, operacionais, confiáveis, etc. Sua grandeza se exprime na capacidade que têm de se integrarem nas engrenagens de uma organização e na capacidade de realizarem projetos previsíveis, confiáveis e realistas. Substantivamente são os técnicos, os especialistas, os profissionais, os operadores, os dirigentes, os que decidem, os responsáveis, etc. Inversamente, os pequenos são os que não produzem utilidade, os que fornecem pouco trabalho, os absentistas, os que produzem desperdício ou esbanjamento, os inativos, os desempregados, os que fornecem trabalho desqualificado, os ineficazes, desmotivados, desqualificados, inadaptados. (Boltanski e Thévenot, 1991: 256-258).

Saint-Simon tem uma descrição da sociedade em termos de uma “máquina organizada”, cujas partes são “órgãos” com funções diferentes que lhes são confiadas pela marcha natural das coisas — em oposição a uma descrição de que a sociedade é um conjunto de vontades individuais arbitrárias. Deste modo, a robustez de uma sociedade, o fundamento de uma *cité* industrial, está na objetividade das coisas que se desencadeiam naturalmente, nas leis naturais que podem ser reveladas (Boltanski e Thévenot, 1991: 152). Podemos ver aqui a metáfora a partir da qual os engenheiros construíram nas empresas a estrutura organizacional compostas por órgãos funcionais. Certamente o trabalho de Fayol (1986) editado em 1925, contemporâneo de Taylor, é a sistematização mais difundida no mundo, tanto de um enquadramento da empresa como um todo composto por funções e órgãos hierarquizados, como das prescrições — princípios gerais — que o administrador, chefe, gerente ou o *management* deve aplicar para organizar o corpo social da empresa²¹.

O governo deve estar a cargo dos negócios da sociedade, garantir os trabalhadores contra os vadios, os ladrões, os vagabundos, e congêneres. Dever tratar os negócios da sociedade como de um particular, como uma empresa industrial que objetiva “*dispor a cada membro da sociedade, em proporção de sua colocação, o melhor de facilidades e de bem-estar possível*” enfim, “*deve ser estritamente limitado à gestão do trabalho e da produção*” (Boltanski e Thévenot, 1991: 154)²². Os industriais são os únicos que podem distribuir entre os membros da sociedade as considerações e recompensas convenientes e justas segundo o mérito de cada um. Os julgadores, os árbitros da grandeza industrial são os *experts*; homens da ciência da produção, de capacidade científica positiva, especialmente, os politécnicos. Enfim, Saint-Simon define uma hierarquia de estados de grandeza fundada nos diferentes

²¹ Fayol era engenheiro por formação (*École des Mines de Saint-Etienne*) e foi diretor geral de uma empresa de exploração de minas por 30 anos.

²² Tradução livre.

graus de utilidade pública que cada um pode produzir (Boltanski e Thévenot, 1991: 156-7). O governo pode utilizar cálculos de custos, e a nação tem necessidade de ser administrada da melhor forma de custos possível; *“ora, não há lugar melhor que na indústria para se aprender a administrar com economia”* (Boltanski e Thévenot, 1991: 155). O governo ou o comando da sociedade e, por extensão, das empresas deve ser dirigir a gestão da produção aos seres que produzem. A esses o governo deve proporcionar o bem-estar e as recompensas tanto quanto merecem a partir do valor de cada um, medido e arbitrado por critérios e agentes que têm legitimidade científica e se relacionam à eficiência e eficácia.

A ordem industrial é expansiva a todas as dimensões da vida social. Saint-Simon propõe a criação de um conselho para a votação do orçamento, um conselho ou câmara industrial constituído pelos cultivadores mais importantes, por alguns dos maiores negociantes, pelos fabricantes que empregam o maior número de empregados e pelos banqueiros que mais gozam de crédito. Propõe ainda a convocação de uma “câmara de invenção” composta por engenheiros, poetas, pintores, escultores, arquitetos e músicos. Ela seria incumbida de apresentar um projeto de trabalhos públicos para “aumentar a riqueza da França” e “melhorar o destino dos franceses”, sobre todas as “relações de utilidade e recreação” (museus, festa públicas, etc.). Esta câmara daria sua chancela todos os anos sobre as ações a se fazer sobre o “plano inicial” e as melhoras que deveriam ser feitas. Essas câmaras têm as atribuições de cuidar do princípio superior comum.

No mundo industrial, o estado de grande beneficia e inclui na ordem (produz um bem comum) os pequenos essencialmente devido ao domínio, à responsabilidade, à previsibilidade que os grandes têm sobre as ações, sobre a produção e sobre o futuro. Ou seja, os grandes, ao procurarem ser e se manter grandes, ao procurarem ser e se manter eficazes, promovem o investimento e o progresso e, dessa forma, englobam e mobilizam a capacidade de atividade dos seres da *cit *, logo beneficiam a todos os membros da *cit * (Boltanski e

Thévenot, 1991: 259). Como vimos, o modelo de empresa dos engenheiros também é constituído por uma dimensão de expansão no sentido de incluir a todos e de cuidar do bem-estar de todos. Como demonstramos acima, o capitalismo precisa oferecer uma dimensão excitante para o engajamento do pessoal, especialmente dos que comandam as organizações. Na França, o segundo espírito do capitalismo se desenvolveu plenamente entre os anos 1930 e 1960. Nesta segunda fórmula que justifica o engajamento, o acento é dado sobre a organização:

“alinhada sobre o desenvolvimento, no início do século XX, da grande empresa industrial centralizada e burocratizada, fascinada pelo gigantismo, ela [a organização] tem por figura heróica o diretor que, diferentemente do acionista que procura aumentar as riquezas pessoais, é habitado por vontade de fazer crescer sem limites o tamanho da firma da qual está encarregado, de modo a desenvolver uma produção em massa, repousando sobre economias de escala, sobre a padronização dos produtos, sobre a organização racional do trabalho e sobre novas técnicas de extensão dos mercados (marketing)” (Boltanski e Chiapello, 1999: 55)²³.

Nos textos dos anos de 1960, a ideologia do capitalismo apresentava como dimensão excitante a descentralização e a autonomia dos diretores e gerentes; podiam usar como quisessem os meios colocados à sua disposição, suas ações eram controladas pelos resultados e os mais eficazes teriam oportunidade de ascensão nas carreiras. Neste sentido, o sistema era melhor para todos porque as pessoas eram julgadas por critérios objetivos que punham fim ao nepotismo dos chefes e proprietários. O engajamento no sistema capitalista era excitante, especialmente para os jovens diplomados que tinham oportunidade de ascensão a posições de poder nas grandes organizações, de onde se podia mudar o mundo (Boltanski e Chiapello, 1999: 134).

Em relação ao conjunto da sociedade, o gerenciamento racional tornava as empresas mais eficazes. Assim, forma elas serviriam ao progresso econômico e social e tinham um papel na realização do bem-estar geral. E para o conjunto dos membros da sociedade, de

²³ Tradução livre.

modo geral, o engajamento no sistema era excitante devido a “*liberação das necessidades, a realização dos desejos graças a produção em massa e seu corolário, o consumo em massa*” (Boltanski e Chiapello, 1999: 56).

No que tange à dimensão seguridade, o sistema a garantia por meio da crença corrente na racionalidade, na planificação de longo prazo (tarefa dos dirigentes) e pelo gigantismo das organizações. Essas ofereciam especialmente uma perspectiva de carreira segura (sem desligamento), com chances iguais para todos, meritocrática, com aumento regular dos salários e com ascensão mais rápida dos iniciantes aos postos em que se requerem melhores competências e se delegam maiores responsabilidades. Outro dispositivo de segurança era o estado de bem-estar social que se encarrega de outras dimensões da vida dos agentes que não a do trabalho; “*incumbir-se da vida cotidiana (moradia de funcionários, colônias de férias, organismos de formação) sobre o modelo do exército*” (Boltanski e Chiapello, 1999: 56)²⁴.

A referência ao bem comum era assegurada pela composição com um ideal de ordem industrial encarnada pelos engenheiros (crença no progresso, na ciência, na técnica, produtividade, eficacidade), e também em composição com um ideal cívico: por um lado, acentuando a solidariedade institucional com a socialização da produção, da distribuição e do consumo e a colaboração entre as grandes empresas e o Estado, tendo em vista a justiça social; e, por outro, com a existência de categorias assalariadas — desde o diretor, executivo, gerente, técnico, etc. —, a multiplicação de proprietários morais e não de pessoas físicas e os limites colocados aos proprietários das empresas, por regras burocráticas, que controlam as prerrogativas patronais sobre a gestão do pessoal, e prescrevem direito para os trabalhadores. Enfim, de modo bem resumido, esses são signos do segundo espírito do capitalismo para engajar os agentes: carreira ascendente, meritocrática, em grandes organizações regidas por

²⁴ Tradução livre.

critérios impessoais, racionais, que atendem as necessidades gerais fundamentais da sociedade.

Em conclusão, procuramos demonstrar que temos aqui um modelo de ordem social, por extensão de empresa, como um todo coordenado e administrado por um conjunto de órgãos funcionais. O governo, neste modelo, deve estar limitado à gestão do trabalho e da produção, deve zelar pelos trabalhadores e deve garantir e distribuir o bem-estar e a riqueza para todos conforme o mérito de cada um. Nesse modelo, predominavam nos postos de comando agentes com disposições, sensibilidade, conhecimentos do domínio técnico-tangível que podiam tomar suas posições, adotar estratégias organizacionais, estabelecer uma concepção de controle organizacional²⁵ e justificar suas ações publicamente recorrendo aos princípios de uma ordem social industrial — o segundo espírito do capitalismo.

A EMPRESA CASO NOS ANOS 1970: UMA EMPRESA E UM MUNDO DOS ENGENHEIROS, COMO OUTRAS ESTATAIS BRASILEIRAS.

Nossa pesquisa foi realizada tendo como referência uma empresa do SEP que estamos chamando de Empresa Caso (EC). Ela não poderá ser identificada, devido às conveniências que acordamos com os entrevistados e com diferentes funcionários do quadro da empresa que, de várias formas, nos ajudaram a ter acesso às informações (dados, documentos e entrevistas), contando com nossa discrição. Nosso objetivo neste tópico é procurar apresentar traços que nos dão uma idéia de que a EC, especialmente nos anos 70, era a realização de um mundo dos engenheiros.

²⁵ Idem nota nº 10.

A EC, assim como as outras empresas do tecido econômico brasileiro estatal, realizaram o mundo dos engenheiros e foram capitaneadas por eles, seja porque eles eram os quadros do topo da pirâmide organizacional, seja porque eram os portadores por excelência do *habitus* que gerava as formas de perceber e enquadrar cognitivamente a empresa²⁶.

Isso se aplica às empresas estatais de modo geral, como podemos afirmar a partir do trabalho de Martins (1976) e Barbosa (1993). No trabalho daquele há uma sistematização das informações e revelações sobre a trajetória política dos engenheiros a partir de uma tese sobre as transformações da elite brasileira. A tese revela as especificidades do momento e as condições sociais em que se deu a ascensão dos engenheiros ao universo da elite brasileira, desde o início de suas reivindicações no começo do século XX até meados dos anos cinqüenta²⁷. Martins demonstra que os engenheiros compartilhavam com os militares o fato de utilizarem o domínio que tinham dos *conhecimentos técnico-científicos* da época como meio de ascensão social, especialmente procuravam e, de fato, conseguiram transformar esses meios em recursos políticos para interagir no sistema político e no sistema de decisão²⁸ (Martins, 1976: 87).

O trabalho de Barbosa (1993), pode-se dizer, tratou o mesmo assunto a partir de um plano empírico mais local, de uma perspectiva mais sociológica e abrangeu um período mais

²⁶ Neste trabalho o conceito de cognição é utilizado no sentido de DiMaggio e Powell. Em suas palavras, “embora cognição muitas vezes se refere à toda atividade mental, nós seguimos um uso corrente distinguindo entre cognição, de um lado, e processo afetivo ou avaliativo, de outro. Por cognição nós nos referimos ao raciocínio e ao fundo pré-consciente da razão: classificações, representações, roteiros, esquemas, sistemas de produção, e semelhantes” (DiMaggio e Powell, 1991: 35) (Tradução livre).

²⁷ Formam pesquisadas as decisões relacionadas à política siderúrgica, à política petrolífera, à criação do BNDE e a implantação da Indústria automobilística.

²⁸ Na armação teórica de Martins, o conceito de sistema de decisão representa “o campo político onde os grupos em conflito ensaiam, por meio de decisões de poder, de conservar ou redefinir as posições que eles ocupam em uma estrutura social dada. Posições que são, por sua vez, aquelas que lhes assegura os recursos políticos necessários para ter acesso à tomada de decisão” Esse sistema é o local “onde as reivindicações são convertidas em iniciativas e onde estas últimas recebem a sanção política que as transformam em decisões. [...] A condição de acesso ao sistema é a detenção de recursos políticos específicos, definidos por uma estrutura de dominação dada”. Enfim, ele é um “subsistema do sistema político”. O sistema político engloba um conjunto maior de instituições e de atores que, no entanto, não têm necessariamente acesso às arenas onde se tomam as decisões políticas, ao sistema de decisão: “no sistema político se escolhe (escolhas eleitorais, por exemplo)” (Martins, 1976: 156-157) (Tradução livre).

amplo (1876 a 1990). O estudo sobre a ascensão dos engenheiros no Estado de Minas Gerais, dentre outras coisas, descreve como os eles conseguiram adentrar no universo da elite local e nacional, e como influenciaram fortemente os rumos da sociedade brasileira no processo de industrialização e de desenvolvimento econômico após a Revolução de 30. Nesse processo, eles tiveram como trunfo fundamental o fato de que dominavam e aplicavam *conhecimentos técnicos e científicos* atrelados a um projeto de modernização da sociedade. Barbosa estudou a constituição do campo profissional dos engenheiros em Minas Gerais, desde a fundação da Escola de Minas de Ouro Preto até fins dos anos oitenta. Ela realizou seu estudo “*a partir das teorias que destacam a profissionalização como projeto de mobilidade social, mas também como luta pela estruturação da sociedade*” (Barbosa, 1993: 29). Segundo ela, os engenheiros “*foram o grupo que conseguiu ir mais longe ou, pelo menos, de forma mais explícita e com um projeto mais definido, no sentido de assumir tarefas administrativas e até de querer gerir toda a sociedade*” (Barbosa, 1993: 41). Eles atuaram no nível estadual e federal onde criaram agências estatais de planejamento, criaram modernas empresas estatais e privadas e “*foram agentes fundamentais na produção de uma nova forma de hierarquização dos grupos sociais*” (Barbosa, 1993: 23).

No que tange mais especificamente à EC, vamos apresentar abaixo alguns indicativos que demonstram que ela realizou desde os anos 70 um mundo dos engenheiros.

a-) Patrimônio e atividades em expansão. Nos anos 60 a EC realizou, dentre outras coisas, sua obra maior; uma usina hidrelétrica que quando foi finalizada, em 1969, tornou-se a terceira maior do país. Para se ter uma idéia da sua dimensão, ela respondia por cerca de 78% da geração de energia que a empresa distribuía em 1972. Depois de realizado este grande projeto, uma obra de engenharia *stricto sensu*, a empresa concentrou seus projetos e realizações na ampliação de suas atividades de distribuição de energia elétrica.

A partir de 1973, ela tornou-se fundamentalmente uma empresa de distribuição de energia elétrica, particularmente porque a grande usina finalizada em 1969 foi incorporada por Furnas, devido a decisões tomadas no âmbito da Eletrobrás. Para se ter uma idéia da mudança que isso resultou no perfil da empresa, basta dizer que em 1982 sua produção própria de energia respondia por cerca de 10% do total que ela distribuía.

Desde o início dos anos 70, o esforço industrial da EC resultou em um período de expansão das redes de transmissão e distribuição de energia elétrica, e de demais obras de assistência à distribuição, tais como a construção, pela própria empresa, de subestações, de agências de atendimento ao público, de projetos de eletrificação rural, etc., como se constata nas freqüentes notícias de inaugurações e comentários publicadas pelo Jornal Organizacional (JO)²⁹.

Na pesquisa de dados realizada na literatura sobre o assunto e no JO, não conseguimos produzir dados quantitativos que permitissem dimensionar de forma precisa os resultados desse esforço industrial. No entanto, um indicador do montante e do destino dos financiamentos concedidos à EC pela Eletrobrás o confirma. No ano de 1970, a *holding* nacional concedeu “*vultuosos recursos*” de financiamento para a empresa realizar “*a continuação do seu programa de obras, a ser executado no biênio 1970/1971*” (JO: DEZ, 1970). Na grande solenidade em que se realizou a assinatura dos documentos — presenciada por políticos regionais, diretores da Eletrobrás e pelo alto escalão da EC — ainda foi declarado os fins do empréstimo: a *holding* nacional estava

“fornecendo recursos de vulto para a realização efetiva de obras de ampliação e de melhoramento de sistemas de transmissão e distribuição, de modo a podermos garantir o fornecimento eficiente às numerosas localidades [...] seja ampliando o seu sistema próprio, seja promovendo a integração com outras Companhias da Região Centro-Sul do Brasil” (JO: DEZ, 1970).

²⁹ A EC possui um jornal de circulação interna que é editado mensalmente desde o início dos anos 50. Foram pesquisadas as edições desse jornal desde 1960 até 2004. Como este trabalho não vai identificar a EC, a sigla JO (Jornal Organizacional) foi adotada para identificá-lo, e, quando houver referência a alguma de suas edições para identificar e precisar a fonte dos dados, serão citados o mês e o ano da publicação (cap. 3).

Dois anos depois, o mesmo cerimonial voltou a acontecer, com os mesmos protagonistas e coadjuvantes. Desta vez, outro “*vultuoso empréstimo*” concedido pela eletrobrás foi somado ao anterior, para a EC “*intensificar*” a “*execução de obras e serviços de seu sistema elétrico*” que “*abrangem, no total, uma parcela de 4% para o setor de geração, 18% para o setor de transmissão e obras de subestações e 76% para obras de distribuição e instalações gerais*” (JO: ABR e NOV, 1972; MAI, 1973).

Em 1971, a empresa inaugurou um “*Escritório Geral*” construído para agrupar suas atividades que, até então, estavam espalhadas em 4 prédios alugados. Tratava-se uma obra enorme e suntuosa de 17 andares resultado de um conjunto de obras “*executadas sob a responsabilidade da Superintendência de Engenharia Civil e supervisionadas pela Diretoria Administrativa*” (JO: SET, 1970). E ainda neste ano a empresa inaugurou suas novas instalações nas localidades:

“obedecendo a um programa previamente traçado, a Companhia vai planejando, construindo e inaugurando suas novas instalações nas localidades por ela servidas, buscando atender as necessidades da empresa a comodidade do consumidor e facilidade para atender aos seus pedidos” (JO: JUN-JUL, 1971).

Em 1972, a EC relatou que estava construindo 8 delas em 8 cidades da sua área de atuação (JO: MAR, 1972). Esses dados sobre os investimentos em imóveis ficam mais evidentes como uma forma particular de perceber e agir da empresa, ou como a perspectiva que tem seus executivos do que constitui o comportamento organizacional apropriado, quando comparado com o comportamento das empresas na atualidade, que têm operado sob outra perspectiva. A ótica dos engenheiros e gerentes da empresa nos anos 70 era mais próxima de uma concepção de controle organizacional, que Fligstein denomina concepção de controle da produção (p. 40). Atualmente as empresas procuram se desfazer de seus imóveis com o objetivo de alocar o capital para investimentos considerados mais rentáveis financeiramente. Como um dado ilustrativo, tem-se que, no limite, elas alugam o prédio da sua sede do fundo

de pensão de seus funcionários (que o construiu e o aluga), como é o caso de uma empresa de distribuição de energia elétrica do Estado de São Paulo, e como é a pretensão de outra delas — quer vender e, então, alugar o prédio de sua sede. Ou seja, seus executivos atuam preferencialmente a partir da concepção de controle financeiro³⁰.

Os números sobre o aumento do consumo de energia na área de concessão da EC, sobre a evolução do número de consumidores e sobre o aumento do quadro de funcionários são indicadores que demonstram a alentada ampliação das atividades da empresa nos anos 70. Então, o aumento no consumo também foi significativo e a EC deu conta de supri-lo; seja com a finalização de sua grande usina geradora, seja com a ampliação da rede de transmissão e distribuição de energia, como tratado acima. Enquanto o consumo em MWh na sua área de concessão aumentou cerca de 120% nos anos 60 (1959-1969), nos anos 70 (1969-1979) o aumento foi perto de 217% (Publicação da EC, 1982: 171).

Outro indicador importante é a evolução do número de consumidores. De 1959 a 1969, houve um aumento de cerca de 70%, sendo em média em torno de 7% ao ano. Entretanto, de 1969 a 1979 o aumento foi de 90%, isto é, em média foi de 9% ao ano. Nos anos posteriores, o índice voltou a ser menor, por exemplo, em 1982 foi de 7.7% (Publicação da EC, 1982: 193). Deve-se ressaltar que os números crescentes nos anos 70 foram ainda maiores para a quantidade de energia distribuída porque o segmento de consumidores industriais foi o que mais cresceu.

³⁰ A concepção de controle financeiro foi engendrada nos EUA na segunda metade dos anos 1950 e dez anos depois predominou entre as maiores empresas norte-americanas. Ela caracteriza-se fundamentalmente pela utilização de ferramentas financeiras na avaliação da performance das empresas. O principal critério de referência é a avaliação das taxas de retorno financeiro das linhas de produtos, ou das subdivisões das organizações, em relação aos recursos que empregam. Uma empresa e suas divisões e subdivisões não significam nada mais do que feixes de diferentes tipos de ativos, ou centros de lucros, produzindo taxas de retorno variadas. Em uma fórmula, o escritório central da empresa seria um banco e suas divisões e subdivisões seriam empreendedores credores (Fligstein, 1993: 15). As taxas de retorno devem ser as melhores possíveis no curto prazo para satisfazer os acionistas e manter em alta o preço das ações. As empresas, ou as unidades de uma empresa que não têm essa performance devem ser vendidas e, ao contrário, as que têm ou apresentam estimativas de ter são cobiçadas para ser compradas (Fligstein, 1993: 15).

O mesmo processo de crescimento tangível pode ser percebido pelo crescimento do número de funcionários. Há dados a partir de 1968, mas não para todos os anos. Tomando-se o número de funcionários de 1968 e comparando-se com o número de 1983, constata-se que ele aumentou cerca de 107% em 15 anos. No caso de uma série um pouco menor, de 10 anos, que inclui os anos 70 (1973-1983), tem-se que o crescimento foi de 43%. Esses percentuais de crescimento são significativos quando se compara com os anos posteriores a 1983, quando o crescimento foi brando. Por exemplo, de 1983 a 1990 o aumento do número de funcionários foi de 12%. Ainda que não haja dados disponíveis para alguns anos da década de 1970 e 1980, pode-se dizer que nos anos 70 (1973-1983) o crescimento médio por ano foi de 4,3%, que nos anos 80 (1983-1990) foi de 1.7% e que desde 1990 o número de funcionários da empresa começou a cair lentamente até 1994, quando teve um pequeno aumento. Esse foi o ano de pico do número de funcionários na história da EC. Desde então, esse número só diminuiu (tabela 01, Anexo I).

b-) a presença dos engenheiros no comando. Outro dado relevante sobre a década de 70 é que nela o conjunto dos engenheiros aumentou sua participação em posições de comando, como se pode constatar fazendo uma comparação entre o organograma da empresa de 1967 e o de 1972.

Em 1967, no organograma havia no primeiro nível a “*diretoria superintendência*”, como era chamada, a qual possuía assessorias. No segundo nível havia as superintendências e no terceiro nível os departamentos e as unidades regionais.

QUADRO 01

NÚMERO DE ÓRGÃOS DA EMPRESA CASO EM 1967, E DE SEUS

OCUPANTES.

Órgão	Denominação	Nº
Diretoria Superintendência (1)	Economista	1
Assessorias da direção (5) *	Engenheiro	1
	Senhor **	3
	Sem nomeação	2
Superintendências (6) **	Engenheiro	4
	Senhores	4
Departamentos (18) e regionais (5)	Engenheiro	10
	Senhor	9
	Sem nomeação	4

Notas: (*) Uma delas tinha mais de um assessor. (**)No JO aparece o nome da pessoa precedido por “senhor” e não pela denominação da profissão como quando se trata de engenheiro, economista, contador, etc. (***) A superintendência administrativa tinha 4 departamentos, a financeira tinha 3 departamentos, a de obras 2, a de engenharia 5, a de operação 4 e as unidades regionais eram 5. Algumas superintendências tinham superintendentes adjuntos. Fonte: elaboração própria a partir do JO (DEZ, 1967).

No primeiro organograma da EC, do conjunto dos 38 postos que se pode chamar de alto escalão, pelo menos 40% eram ocupados por engenheiros. Não há mais dados sobre este assunto para se saber qual era a formação dos outros agentes do alto escalão; se contadores, advogados, economistas ou agentes que ascenderam às respectivas posições sem ter alguma formação escolar superior, simplesmente pelos desdobramentos de sua carreira na empresa. Mas há como refinar um pouco mais o conhecimento sobre o pessoal do alto escalão procedendo-se, nos parágrafos seguintes, a uma análise e a uma comparação dos organogramas, ou melhor, da “*estrutura orgânica e atribuições principais*” da empresa do ano de 1972.

O organograma da empresa tal como apresentado em 1972 possui pelo menos 20 postos a mais que o de 1967, considerando-se os postos do nível de departamento ao de presidência, passando pelas assessorias e superintendências. Esse crescimento de cerca de

53%, de certa forma, acompanha o aumento do número de funcionários da empresa, que foi de 39% de 1968 a 1972 (tabela 01, Anexo I).

No primeiro nível do organograma havia a presidência; no segundo nível, as diretorias que contavam com assessorias; no terceiro nível, as superintendências gerais; em um quarto nível, superintendências e, por fim, no último nível, os departamentos e as unidades regionais.

QUADRO 02

NÚMERO DE ÓRGÃOS DA EMPRESA CASO EM 1972, E DE SEUS OCUPANTES.

Órgão	Denominação	Nº
Presidência (1)	Engenheiro	1
Assessorias da presidência (7)	Engenheiro	3
	Economista	1
	Senhor *	1
	BEL **	1
	Coronel	1
Diretorias (3) ***	Engenheiro	2
	Economista	1
Assessorias de diretoria (2)	Engenheiro	2
Superintendências gerais (2) ****	Engenheiro	2
Superintendências (14)	Engenheiro	9
	Economista	1
	Senhor	4
Departamentos (24) e regionais (5)	Engenheiro	16
	Senhores	5
	Economista	3
	Sem nomeação	3
	BEL	1
	Contador	1

Notas: (*) No JO aparece o nome da pessoa precedido por “senhor” e não pela denominação da profissão como quando se trata de engenheiro, economista, contador, etc. (**) Um militar, cuja patente não é revelada. (***) Diretoria de produção e transmissão, diretoria de distribuição e diretoria de administrativa-financeira. (****) Superintendência geral de operação e superintendência geral de distribuição e vendas.

Fonte: elaboração própria a partir do JO (JAN, FEV E MAR, 1972).

Em síntese, dos 58 postos do alto escalão, pelo menos cerca de 60% deles eram ocupados por engenheiros, a começar pelo de presidente da empresa. Comparando-se esses números com os apresentados na descrição do organograma anterior, tem-se que os engenheiros conseguiram mais espaço nos postos de comando da empresa; passaram a ocupar 20% a mais dos postos de alto escalão disponíveis.

c-) Benefícios e treinamentos: a construção de reciprocidades. A EC iniciou em 1973 um programa de benefícios chamado gratificação de aposentadoria, que era, no fundo, uma complementação da aposentadoria concedida pelo INPS (Instituto Nacional de Previdência Social). No início, o programa se restringia aos funcionários que tinham 10 anos de casa e se aposentavam por tempo de serviço, isto é, não abrangia as outras formas de aposentadoria concedidas pelo INPS. Em 1976, os funcionários e seus dependentes passaram a contar com um plano de assistência médico-hospitalar, custeado em parte pela empresa em parte por eles mesmos³¹. A administração desse plano ficou a cargo da Fundação CESP — Fundação de Assistência aos Funcionários da CESP (FAEC), criada em 1969.

A Fundação CESP também foi criada com o objetivo de propiciar benefícios de suplementação de aposentadoria e assistência médico-hospitalar a uma parte dos funcionários da empresa patrocinadora. Entretanto, em convênio com as patrocinadoras as atividades da Fundação foram se expandindo progressivamente e se estenderam a outras esferas da vida dos funcionários. Em 1977, a EC firmou outro convênio com a mesma fundação para proporcionar a todos os seus funcionários a suplementação de aposentadoria, assim como a pensão a seus dependentes em caso de falecimento do titular. Enfim, de modo geral, os benefícios aos funcionários, como uma forma de encorajar e manter o seu vínculo e lealdade,

³¹ Em caso de utilização da assistência o funcionário pagava um percentual das despesas (25% a 40%), conforme o montante dos rendimentos salariais. Quando aposentado, ele passa arcar com toda a despesa de assistência média só contando com os preços mais reduzidos dos convênios (JO: JUN, 1976; MAI, 1978).

foram instituídos nos anos 70 e terminaram por formar a seguinte cesta: promoções esportivas (campeonatos e outras), programações culturais (shows, filmes, palestras, concertos), excursões, colônias de férias (as famosas pousadas construídas em praias ou nos antigos acampamentos do pessoal que construiu as usinas hidroelétricas), festas de confraternização de fim de ano, empréstimos e financiamentos, seguro de vida, suplementação de aposentadorias e pensões ao titular e aos dependentes, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, alimentação, berçário, creche, etc, todas com preços relativos ao salário (JO: MAI, 1978; MAI, 1979; AGO, 1980)³².

Além desse sistema de benefícios, a EC, assim como suas congêneres, investiu sistematicamente no treinamento dos seus funcionários. A EC tem centro de treinamento dos funcionários desde pelo menos 1960 (ano de início da coleta de dados no JO). Por exemplo, nesse ano ela formou a 40ª turma de aperfeiçoamento técnico de eletricitistas. Em 1966, ela montou um curso para formar candidatos a auxiliar técnico para trabalhar junto às seções, divisões e departamentos de engenharia e de operação. Esse curso foi elogiado e prestigiado desde o início pelo diretor técnico da Eletrobrás e, na ocasião da formatura da primeira turma, pelos diretores e assistentes da EC. Em seguida, foi “restaurado o Departamento de Aperfeiçoamento Técnico e Prevenção de Acidentes” (JO: JUN, 1966). Ele passou a oferecer diversos cursos que atendiam os recém-chegados e os veteranos.

Em 1967, a empresa formou sua primeira turma do “Curso de Eletricitistas de Rede”. A ocasião da formatura foi marcada por um cerimonial com palestras, entrega de certificados e almoço comemorativo, que contou com a presença de diretores superintendentes, assistentes

³² As regras e os percentuais das contribuições e benefícios, de modo geral, eram as seguintes: a contribuição para o fundo de pensão era de 11% do salário do funcionário, sendo que a empresa arcava com cerca de 8.5% e o funcionário com 2.5% (cerca de 25%); a complementação de aposentadoria e pensão garante um suplemento de aposentadoria de no mínimo 5% sobre a média dos 12 últimos salários, independente do que o beneficiado recebe ou vá receber do INPS, em regra geral, ela complementa o INPS; os outros benefícios eram proporcionados pela empresa e foram incorporados progressivamente; em caso de desligamento das empresas patrocinadoras, as pessoas perdiam os direitos e benefícios junto à Fundação e recebiam 60% do contribuído com correção monetária (JO: MAI, 1978; MAI, 1979; AGO, 1980).

de diretoria, chefes de departamento, de divisão, engenheiros e representantes sindicais. No mesmo ano teve início o curso de “*orçamentista*”, com a abertura das atividades da primeira turma também prestigiada pelos diretores superintendentes, seus assistentes e chefes de departamento (JO: OUT, 1967).

Os fatos em relação aos cursos de eletricitistas, além de significar a realização de um dos elementos do modelo de empresa dos engenheiros e de ordem social industrial, dão uma demonstração complementar do ritmo de contratação do pessoal e de expansão das atividades da empresa nos anos 70. Para começar, esses cursos, em função da demanda, foram ministrados e monitorados (“*ajudados*”) pelos veteranos das primeiras turmas em suas versões subseqüentes. Em 1968, a demanda por auxiliares técnicos cresceu de tal forma que o centro de treinamento não conseguiu dar conta de formá-los. Então, a empresa fez um convênio com a Fundação Educacional de Bauru, que tinha uma escola de engenharia e um colégio técnico industrial (JO: SET, 1968). Novamente, nas solenidades de formatura, repetiu-se a presença do alto escalão da empresa nas solenidades, desta vez dividindo as atenções como os políticos regionais. Em 1973, o departamento de Formação e Treinamento de Pessoal deu um balanço de que treinava mais de 300 funcionários por ano (JO: DEZ, 1973) — x% do quadro. Outro balanço de início de 1976 demonstra que a empresa realizou no ano anterior 31 cursos de treinamento, capacitando 392 funcionários em diversos cursos: de eletricista de rede, de medição em rede, de operação e manutenção de equipamentos classe 15 kv, de manutenção em linha viva de distribuição, de operação de equipamentos de distribuição, de leiturista, de liderança, de supervisão, etc. (JO: FEV, 1976).

Em fins dos anos 1970, houve uma fusão dos centros de treinamentos das 3 empresas do setor elétrico paulista que resultou no Centro de Treinamento de Ilha Solteira. O centro ganhou expressão nacional e realizou treinamento para outras empresas de outras regiões do país em convênio com a Eletrobrás (JO: SET, 1981). No início de década de 80, a

EC iniciou uma retomada de sua política de treinamento interno próprio porque o centro de treinamento de Ilha Solteira não estava dando conta de formar os eletricitistas contratados. Trataremos da complementação desse assunto no segundo capítulo (JO: ABR e JUN, 1984).

Enfim, seja com a política de treinamentos, seja com a de benefícios, a empresa praticou em grande medida ações expansivas e inclusivas que atingiram e se incrustaram em outras esferas da vida dos funcionários que não a do trabalho, isto é, utilizou meios de encorajar a lealdade dos empregados, de controlar incertezas, nos marcos de uma ordem industrial e de um modelo de empresa dos engenheiros.

d-) Uma empresa de engenharia instigante: técnica antes que dividendos. Em grande parte dos anos 70, a economia brasileira viveu o período do milagre econômico. Como relatam os entrevistados³³, para as pessoas que tinham formação técnica em eletrotécnica ou eletrônica, ou formação superior em engenharia elétrica ou eletrônica, o mercado de trabalho era favorável. Na EC houve uma grande onda de contratação de técnicos e engenheiros e de desenvolvimento acentuado de sua área de treinamento. Esse período é lembrado nas entrevistas como o tempo em que era fácil arranjar emprego, tanto na EC como nas congêneres, como se pode conferir na declaração modal de um engenheiro e um técnico:

“A entrada na empresa houve teste. A Dona [...] que era uma técnica do assunto na [EC] foi a Belo Horizonte e fez uma entrevista entre os alunos que estavam se formando. Escolheu um grupinho lá e pediu para vir fazer entrevista aqui” (Engenheiro, ex-gerente de divisão — foi contratado como engenheiro em 1969).

“Eu fui concurso. Concurso externo. É, na época, a [EC] era uma das melhores empresas que tinha. Tinha a Telesp, que eu também fui, que eu passei no concurso. Na [EC], na época, precisava de 10 engenheiros e 10 técnicos urgente. Então, eu fui selecionado. Eu me formei em Lins. Então, foi na escola de Lins e de Itajubá para escolher 10 que seriam imediatamente contratados. Eu estive entre os 10” (Administrador de empresas, ex-chefe da área técnica — foi contratado como técnico em 1976).

³³ Dentre outras fontes de dados, este trabalho conta com 41 entrevistas (cap. 3).

Para estes entrantes, de modo geral, era instigante estarem trabalhando em uma grande empresa de engenharia: “*era uma grande empresa e eu tinha uma idéia que ela era o top em engenharia*” (ex-engenheiro da EC). Nas entrevistas redundam relatos de que a EC foi preferida em relação a outras do setor elétrico, tanto as estatais situadas em outros estados como Paraná e Mato Grosso, como as empresas privadas da região geográfica circunvizinha a ela, tais como: Maisena, Firestone, IBM, Motorola, etc. além de outras atuantes como prestadoras de serviços, e construtoras e ampliadoras de redes e demais instalações elétricas — empreiteiras de modo geral.

Os aspectos mais lembrados pelos entrevistados, quando instados a relatar “o que o início do vínculo com a empresa significou”, estão relacionados à seguridade e longevidade da carreira, à realização profissional, à remuneração relativamente melhor que as alternativas possíveis, como se pode constatar nos exemplos tirados de um trecho de entrevista e dos questionários³⁴:

“Eu entrei. A estrutura da [EC] antes tinha uma tal chamada chefe de seção. Eu entrei para ser chefe da seção de obras [...]. Então, fiquei dois anos. Depois fui para a seção de manutenção de manutenção de rede. Fiquei um período [...]. Em 74, quer dizer, eu tinha cinco anos de empresa fui ser gerente do setor de projetos e obras [...]. A entrada na empresa houve teste [...]. Depois que entrava na empresa a gente tinha que fazer por merecimento [...]. Eu fui ser gerente porque eu era a pessoa mais fui considerado o mais indicado para o cargo. Naquela época era assim; quem tinha mais competência, mais experiência, mais indicado era o escolhido. Indicado pelo trabalho que já fazia [...]. Nós éramos avaliados anualmente. Tudo que fazia era avaliado. Nessa avaliação anual o chefe da gente chamava a gente e falava: ‘você está fazendo isso, está fazendo aquilo’. Fazia uma você está indo bem, não está indo bem, você está fraco nisso, está fraco naquilo. Nessa época, em setenta e pouco [...]. Em 76 passei para chefe de setor de controle operacional da distribuição [...]. Fiquei até 86. É a parte técnica da rede de distribuição elétrica. No começo de 87 fui ser gerente do distrito. Já era nível de divisão [...]. A gente quando entra, o engenheiro novo quando entra, está louco para trabalhar na parte técnica. Ele quer subir, quer desenvolver, quer fazer tudo da parte técnica [...]. Mas só que vai assumindo uma carga administrativa muito grande, relacionamento com o pessoal [...]. Vai diminuindo uma e vai aumentando a outra [...]. Mas no começo a gente sempre... quando eu estava mexendo nessa parte de sistema computacional tudo eu estava vibrando. A gente estava desenvolvendo coisas. Eu fui para os EUA. Vendo como eles estavam fazendo lá, fiz palestra aqui para falar o que encontrei lá. Eu e meu outro colega” (Engenheiro, ex-gerente de divisão — foi contratado como engenheiro em 1969).

³⁴ Dentre outras fontes de dados, este trabalho conta com 30 questionários respondidos por funcionários e ex-funcionários da EC (cap. 3).

“um emprego seguro”; “fazer uma carreira e aposentar na empresa”; “perspectiva de carreira visível, curso no exterior e crescimento profissional garantido”; “um horizonte de futuro, uma carreira”; “status, carreira profissional e condições de vida segura”; “tudo, minha família, avôs, tios, primos sempre trabalharam na empresa”; “perspectiva de evolução profissional e pessoal, dignidade salarial ao aposentar-me, etc.”; “futuro garantido até a aposentadoria”; “realização profissional”; “um bom desenvolvimento profissional e social”; “carreira profissional, ascensão e sucesso financeiro” (Respostas nos questionários).

Outro traço marcante e importante desse modelo de empresa, tal como realizado pela EC, diz respeito à predominância das diretrizes técnicas sobre as diretrizes comerciais e financeiras, tanto como fato instigante para os engenheiros, como forma de perceber e orientar a alocação dos recursos.

“Representava uma possibilidade de crescimento profissional, de ascensão de carreira porque era uma empresa totalmente voltada para a engenharia, quer dizer, uma distribuidora de energia elétrica para o engenheiro elétrico representa uma possibilidade muito grande de evolução e de aprendizado” (Engenheiro, economista, ex-gerente de divisão).

Nos anos 70, a EC já era uma sociedade anônima controlada por capital público e sempre visou ser lucrativa. Entretanto, sua lógica de controle organizacional era diferente do período anterior quando ela era privada e tinha que responder às diretrizes dos acionistas, seja com *“retorno garantido”* para *“o americano”*, seja com *“dividendos para os acionistas”* ou para as *“ações de viúvas”*. No período em que era privada, prevalecia uma forma de controle organizacional mais próxima da concepção de controle financeiro. Vale lembrar que nesse período ela era uma subsidiária de uma *holding* internacional.

“Olha antes da estatização o financeiro mandava horrores. O que pessoal xingava porque parava uma máquina... Porque naquela época qualquer máquina que parava fazia falta. Você não podia ir lá começar antes que o pessoal de [nome de cidade] te desse o número da RM. Quer dizer, antes que ele te desse a autorização de débito porque era coisa dos gringos. Os caras controlavam a gente aqui só através do financeiro. Você tinha um orçamento que era aprovado. Você propunha, você tinha que ficar dentro. Então, vamos dizer assim, uma parada uma quebra de máquina não é uma coisa programada. Você não sabia no ano anterior se tal gerador iria queimar ou não. Eles tinham uma conta geral para isso, mas eles faziam questão de dar subcontas. Então, se você não tivesse o número você não podia viajar. Quando estatizou foi a primeira mudança. Os engenheiros começaram a dar ordem, fazia e os caras da contabilidade corriam atrás para depois acertar. [...]. No caso da [EC] a

partir da estatização a companhia sistematicamente admitia um número de engenheiros todo ano. Então, como eu disse para você, o crescimento dos engenheiros e, conseqüentemente, da estrutura começou a ir embora. Então, você vê um departamento de operação depois de dois ou três anos já tinha uma diretoria com três superintendentes. As superintendências tinham departamentos e departamentos tinham divisão” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão³⁵ — trabalhou cerca de 35 anos na empresa).

Esse trecho de entrevista, juntamente com confirmações em dados no JO demonstram que após a estatização, especialmente nos anos 70, os engenheiros ocuparam as posições de comando, criaram uma estrutura organizacional complexa, e adotaram uma concepção de controle organizacional mais próxima do que Fligstein (1993) chama de concepção de controle da produção. Do ponto de vista cognitivo, fizeram prevalecer uma nova forma de percepção da empresa, seja introduzindo a equação da subordinação das diretrizes orçamentárias às diretrizes técnicas, seja estruturando e expandindo a estrutura organizacional da empresa e atribuindo a seus órgãos a realização de atividades necessárias à sua expansão tangível — construções relacionadas à infra-estrutura de transmissão, distribuição e atendimento e treinamento dos funcionários, basicamente.

Essa predominância pode ser confirmada com fatos relacionados a uma mudança institucional no setor de modo mais amplo; o início da equalização das tarifas em 1974. Desde então, progressivamente, a empresa deixou de fazer apuração de custos. Isso não deveria ter ocorrido necessariamente, mas sua ocorrência atesta seu caráter secundário desde então. A rememoração desse esquecimento vem justamente em edições do JO do início dos anos 90, quando a desqualização voltou a ser a regra. Por exemplo, em 1992 a empresa lançou um “*Projeto de Custos Empresariais*” e, como parte dele, estava desenvolvendo “*uma metodologia de apuração de custos, seja por atividade, produto, obras, serviços ou projetos realizados na empresa*”. O motivo invocado para o projeto era que o governo federal estava

³⁵ Usamos a expressão ex-funcionário do alto escalão para substituir o nome do cargo mais elevado que o entrevistado atingiu na empresa, pois isso poderia levar à sua identificação. Por alto escalão entendemos gerente de departamento, gerente regional, diretor, assessor de diretor, presidente e assessor da presidência.

reajustando as tarifas de energia elétrica “*através de índices econômicos*”; então, a EC queria saber se “*esses índices correspondem ou não com os custos da empresa para a prestação desse serviço público*” (JO: FEV, 1992). Em outro exemplo, em 1994, quando voltou a desqualificação das tarifas de energia, foi proclamado o “*resgate*” do “*sistema*” de “*apuração de custos*”, que tinha sido “*um sucesso até 1974 quando as empresas faziam seu preço e as tarifas eram desqualizadas*”:

“Era a época do toquinho de lápis, da borracha repartida e da bobina usada duas vezes para economizar papel [...]. As empresas faziam levantamento de seus custos, colocavam 10 ou 12% encima e faziam seu preço e obtinham seu lucro [...]. Parte dele ia para o pagamento de dividendos para acionistas, as chamadas ações de viúvas [...]. Só a partir de 74 o levantamento sistematizado de custos deixou de ser prioridade para as empresas porque as tarifas foram equalizadas independente dos custos de cada empresa e região. De 1974 a 1993 ninguém mais fez levantamento rigoroso de custos nas concessionárias de energia elétrica” (JO: JAN, 1994).

Ou seja, a partir da estatização e da ascensão dos engenheiros ao comando, as necessidades técnicas ganharam amplitude e ficaram desamarradas das restrições orçamentárias. O orçamento passou a ser feito em função do que fosse tido como necessidades técnicas para o curto e o longo prazo: expansão da capacidade da rede elétrica de transmissão, distribuição e mesmo de atendimento as comunidades locais com a ampliação das atividades e dos serviços, como os melhoramentos tecnológicos, treinamento dos funcionários, etc.

“Quando você fala de gestão para mim é alta gestão, o cara que decide. Então, o seguinte: a [EC] ela não teve mandando na gestão dos americanos aqui [...] o pessoal de dentro da empresa que ascendia era tudo gente antiga de casa e geralmente sem formação universitária [...]. Até 1964. Só para você saber o seguinte... Eu entrei em 1964 na operação, brasileiro. Tinha o gringo, tinha o meu chefe que era engenheiro e tinha eu que era o segundo engenheiro. Operação que é a coisa que você mais precisa de conhecimentos teoricamente de eletricidade. Então, o grande aumento de engenheiros foi feito a hora que passou para o Estado e hora que começou os brasileiros mandar. Ai aquela década, aquele ano lotou. Inclusive não só o engenheiro, mas a estrutura ficou complexa; era um departamento que virou uma diretoria, um monte de superintendência. Então, houve, vamos dizer assim, uma proliferação de órgãos. [e prossegue mais à frente]. Era uma empresa com estrutura já bem grande [final dos anos 1970], com muito recurso, muito voltada para o crescimento da empresa em tecnologia, em equipamentos. A gente saiu comprando de tudo. A gente tinha tudo que a gente via de moderno agente trocava, quer dizer, não era mais aqueles anos, aqueles anos espartanos até a estatização. Os orçamentos eram grandes. A gente nunca conseguia gastar o que a gente punha no orçamento.

Nós não tínhamos a mínima noção de custo/benefício de retorno. Isso nós nunca falávamos. A gente tinha uma idéia nova, via que tinha uma tecnologia nova, a gente tentava fazer. Subestações, a gente procurava se antecipar ao máximo. Nós trabalhávamos com muito, bastante antecedentes, quer dizer, nós tínhamos muita ociosidade. Uma coisa que hoje você controla, naquela época você não, nem...” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão³⁶ — trabalhou cerca de 35 anos na EC).

Como visto acima nos registros objetivados no JO e na memória dos entrevistados, o objetivo da empresa neste período era ampliar suas atividades de distribuição do ponto de vista tangível. Eles foram realizados em aliança com o Estado, ou seja, estavam legitimados por princípios de uma ordem industrial que visa realizar o desenvolvimento econômico, industrial e social da sociedade com o um todo, antes de tudo.

“A empresa representou para mim um fator de desenvolvimento para mim mesmo [quando entrou, 1968]. O Brasil estava começando a montar grandes usinas naquela época. Para mim era interessantíssimo. Inclusive eu tinha sido convidado para trabalhar [em outra empresa do setor elétrico paulista]. Era o grande potencial que existia na época de crescimento em salário, tanto em transmissão, usinas e distribuição. Não tinha nada na época, era tudo americano. Então quando foi nacionalizado, o governo comprou, através da Eletrobrás, todas essas firmas. Tudo tava parado porque o americano quando investia era para ter o retorno garantido. E o brasileiro não; ele queria promover o desenvolvimento da infra-estrutura de energia elétrica e petrolífera para saber que daqui a alguns anos a turma precisava disso para desenvolver, crescer, para criar indústria. Ao passo que os americanos eram mais seguro. Ele não permitia o, por exemplo, a empresa chegava e falava assim: ‘vamos fazer uma subestação’. A capacidade poderia ser de 5 MVA, por exemplo [...]. Passava 2 anos ela estava com 2000 ou 2500 MVA de carga o transformador. O pessoal começou a se deslocar para aqui. Tinha estrada, tinha energia, tinha condições tudo. Você vê o que virou o Estado de São Paulo. Minha opção era para instalar indústria no lugar onde tivesse infra-estrutura capaz de manter essas indústrias e desenvolver as indústrias” (Engenheiro, ex-gerente de divisão — trabalhou cerca de 35 anos na empresa).

Em conclusão, nos anos 70, em aliança com o Estado como financiador e controlador das empresas, os engenheiros tomaram o comando da EC, realizaram sua expansão do ponto de vista tangível, fizeram prevalecer no campo do poder da empresa os critérios técnicos sobre os critérios comerciais e financeiros.

³⁶ Idem nota n° 35.

CONCLUSÕES

Neste capítulo procuramos argumentar que, em grande medida, os funcionários da EC, nos anos 70, viveram o “milagre econômico brasileiro”, e seus engenheiros comandaram a realização de sua grandeza industrial e sua realização como uma empresa de engenharia, especialmente devido à aliança com o Estado na realização do desenvolvimento social, econômico e industrial do país.

Argumentamos que há um modelo de empresa típico dos engenheiros e um *habitus* de engenheiro, que se constituiu desde o início do século XX. A partir desse modelo, tanto os engenheiros como os gerentes industriais, passando pelos demais agentes das empresas, enquadraram-na como um todo expansivo e inclusivo. Nesse modelo predominam agentes com disposições do domínio técnico-tangível e que justificam suas ações publicamente recorrendo aos princípios de uma ordem social industrial. Em seguida, procuramos relacionar dados objetivos demonstrando que, em alguma medida, a EC realizou elementos do modelo de empresa dos engenheiros: foi capitaneada por eles e, de fato, produziu um bem comum, conforme sua definição, em uma ordem industrial.

Devemos considerar expressamente que não foi possível conseguir dados referentes às relações de autoridade entre comandantes e comandados na empresa para esse período. Elas aparecem tanto nas entrevistas como nas edições do JO nos anos 80 e serão tratadas no capítulo seguinte. E, por fim, cabe considerar que não recorreremos a uma pesquisa sistemática da bibliografia e de dados sobre o estado da ampliação dos postos de trabalho, da dimensão das empresas e da atividade econômica, no país e na região geográfica da EC, no período. O mesmo vale para a oferta de profissionais a partir da expansão do sistema de ensino. Nesse sentido, nossa argumentação está deixando de considerar o que estava ocorrendo fora da empresa. Sem dúvidas, isso é um limite.

SEGUNDO CAPÍTULO

CRÍTICAS, MUDANÇAS E FORTALECIMENTO DE ELEMENTOS DO MODELO DE EMPRESA DOS ENGENHEIROS

INTRODUÇÃO

Neste capítulo será realizada a exposição de algumas mudanças organizacionais que ocorreram na EC nos anos 80 e na primeira metade dos anos 90. A hipótese que nos orientou na redação é que, em alguma medida, neste período, foram divulgados princípios de percepção da empresa que questionavam elementos e princípios do modelo de empresa tal como realizado nos anos 70, ou do quadro cognitivo de referência de seus engenheiros e gerentes.

Para realizar a verificação dessa hipótese, procuramos descrever as mudanças no modelo de empresa clássico dos engenheiros, que implicaram em mudanças do *habitus* de engenheiro e da forma de enquadramento cognitivo das empresas. Procuramos descrever também algumas transformações nas empresas que foram desencadeadas como resposta dos capitalistas às críticas feitas à forma como estavam arranjadas as relações sociais nas empresas e a repartição dos benefícios no momento de auge da realização do modelo clássico de empresa, do modelo de empresa dos engenheiros.

Em relação à EC propriamente, procuramos relatar acontecimentos que a marcaram nos anos 1980 e início dos anos 1990. Os acontecimentos selecionados foram escolhidos em função da sua significação teórica — têm relação com mudanças ou não mudanças no modelo de empresa — e em função da existência de dados sobre o assunto.

MUDANÇAS NO MODELO DE EMPRESA DOS ENGENHEIROS A PARTIR DA CRIAÇÃO E DA DIFUSÃO DO MODELO JAPONÊS

Como relatado acima, o modelo de empresa dos engenheiros, em grande medida, tornou-se universal. Ocorreu que, quando suas práticas e prescrições foram importadas dos EUA pelos japoneses, ele sofreu adaptações à cultura local. Dessa adaptação originaram-se mudanças que implicaram em mudanças do *habitus* de engenheiro e da forma de enquadramento cognitivo das empresas³⁷. O modelo japonês também foi universalizado:

“do ponto de vista cultural, o taylorismo [e nos anos 70 e 80 o modelo Japonês] difundiu-se não só como um modo de organização da produção, mas como um sistema com legitimidade social e científica que perpassou toda a sociedade — ainda que não tivesse, no sentido estrito de modelo de organização e trabalho, se difundido por todos os ramos do sistema produtivo — e isso foi especialmente importante para o estabelecimento de valores no campo dos produtores e aplicadores de conhecimento organizacional: gerentes e engenheiros, nas empresas e nas universidades” (Zilbovicius, 1999: 23).

Neste trabalho, o modelo japonês está sendo considerado como “*resultado de um desenvolvimento histórico*” que juntamente com “*as mudanças nas praticas organizacionais*” “*forjou*” “*uma nova perspectiva a respeito do problema da produção e da forma de organização dos recursos e dos agentes nela envolvidos*” (Zilbovicius, 1999: 23).

Segundo Zilbovicius, durante os anos 70 e 80, várias técnicas de produção e de organização do trabalho foram importadas do Japão por diversos países: CCQ's, Kamban/JIT, TQC (Total Quality Control), Kaizen, 5S's, TPM (Total Productive Maintenance), etc. especialmente porque a indústria automobilística japonesa estava reconhecidamente mais competitiva, tanto no mercado americano quanto no europeu (Zilbovicius, 1999: 19). Como também argumenta Cole (1982), a idéia forte era importar essas técnicas como resposta aos

³⁷ Idem nota n° 26.

problemas que essa competitividade estava colocando para as empresas locais. Naquele momento, era um dado difuso de que havia uma superioridade das técnicas japonesas.

Com base no esquema descritivo e explicativo de Zilbovicius (1999), a seguir há a apresentação de elementos que demonstram a diferenciação entre as práticas que eram aplicadas no ocidente e as que foram desenvolvidas no Japão a partir da importação e efetivação delas na sociedade e cultura japonesa. Esquemáticamente, primeiro, há um momento de difusão dos elementos do modelo clássico no Japão, do início do século XX à Segunda Guerra. Após a guerra, há o desenvolvimento de novas práticas e, então, o estabelecimento do modelo japonês.

Sobre o período anterior à guerra, Zilbovicius relata alguns aspectos históricos da difusão e da aplicação “*das idéias da administração científica e do management americano no Japão*” (modelo clássico), e destaca “*aspectos do processo de reconversão do modelo*” procurando compreender como alguns de seus componentes interagiram no ambiente organizacional japonês e contribuíram para o desenvolvimento de práticas que depois foram aglutinadas sob o termo modelo japonês (Zilbovicius, 1999: 118-19). Na apresentação de alguns desses aspectos históricos, não vamos nos deter nos meios que viabilizaram essa difusão.

Na dimensão que se pode chamar de fidelização dos funcionários ou de controle da mão-de-obra no Japão, houve a superação do antigo regime de “*contractors*” com a incorporação dos mesmos na estruturas das empresas em uma “*íntima relação*” com “*o nascimento do padrão ‘paternalista’ de relacionamento capital-trabalho*”: o “*emprego vitalício*”, o “*forte vínculo existente entre a mão-de-obra e sua supervisão imediata*”, o

“prevalhecimento dos critérios de senioridade e formação escolar na seleção de mão-de-obra”, entre outras características (Zilbovicius, 1999:119)³⁸.

Na dimensão que se pode chamar de tecido econômico, entre os anos 30 e 40 houve o “estabelecimento de grandes grupos empresariais de propriedade familiar”, houve o “surgimento de uma categoria de gerentes profissionais, especialmente engenheiros”, houve uma “forte interligação entre os capitais oligopolistas e o Estado, de um lado, e entre grandes e pequenas empresas, que operam ao mesmo tempo em relação de dependência e de cooperação, de outro” (Zilbovicius, 1999: 119). E, no pós-guerra,

“o governo das forças aliadas vitoriosas implementaram um programa de recuperação econômica caracterizado por forte afluxo de capitais, pela tentativa de destruição dos gigantescos oligopólios familiares, substituídos por estruturas mais semelhantes às grandes empresas americanas, reforçando a gerência profissional” (Zilbovicius, 1999:120).

No que tange à difusão das técnicas e princípios de gestão desenvolvidos nos EUA, tem-se o “início da introdução extensiva da administração científica” e a tendência a “aumentar a burocratização das corporações” desde o início do segundo decênio do século XX (Zilbovicius, 1999: 120)³⁹. No entanto, essas técnicas e esses princípios foram introduzidos especialmente pelo governo e pelos grupos empresariais de propriedade familiar como instrumento de modernização e, principalmente, foram adotados parcialmente, apenas

³⁸ E, ainda, de modo difuso nas empresas houve a introdução de “sistema de aposentadoria para os empregados”, do “sistema de trainees”, de “dormitório para empregados”, da “venda de participação no capital aos empregados”, de “prêmios por senioridade”, de “programa de treinamento no exterior”, de “assistência médica”, de “centro de treinamento”, de “salários mensais com prêmio por produtividade”, de “jornada de oito horas diárias”, de “um dia de descanso semanal”, de “sistema de gestão com supervisão de chefia em três níveis”, de “formação de supervisores”, de “política de recrutamento interno”, de “recrutamento de mão-de-obra jovem e inexperiente” etc. (Zilbovicius, 1999: 120-30).

³⁹ E ainda, de modo difuso em algumas empresas, ocorreu a “revisão e modernização do sistema de contabilidade”, o “estabelecimento do sistema de escritório central”, o “emprego de quadros técnicos”, o “estabelecimento de uma estrutura multidivisional em departamentos, seções e subseções”, o emprego do “cronômetro para a medida do trabalho”, a introdução da “contabilidade de custos”, o estabelecimento de “departamento técnico de gestão da produção”, etc. (Zilbovicius, 1999: 120-30).

quando foram passíveis de adaptação à doutrina familiar da gestão japonesa (Zilbovicius, 1999: 130).

O taylorismo consolidou-se no Japão como “*um movimento global de gestão da economia*”. Entretanto, houve uma decalagem entre o modelo tal como realizado nos EUA e o que foi importado; fundamentalmente, “*o compromisso como as técnicas de gestão e com a organização propriamente fabril*” foi “*tênue*”, ou seja, não se consolidou como “*“modelo-paradigma’ único e autolegitimado, orientador da perspectiva adotada pelo management e pela engenharia da produção*”. Ele complementou práticas institucionalizadas nas grandes empresas como o paternalismo familiar — emprego permanente e promoção por senioridade (Zilbovicius, 1999: 131). A administração científica não se tornou “*um conjunto de ferramentas capazes de contribuir para a elevação da eficiência do processo, mesclada com valores morais*”. Essa “*combinação*” de “*técnicas e valores de maneira teleológica e pragmática, sem referência a modelos*” abriu uma fresta para “*absorção e adaptação de idéias ocidentais*” no pós-guerra (Zilbovicius, 1999: 133).

Sobre o período posterior à guerra, a influência dos *management* norte-americano se deu com várias técnicas: *job redesign*; movimentação de materiais, controle de produção; sistema cooperativo de educação industrial; contabilidade de custos para engenheiros; sistemas de administração total; e, especialmente, o controle da qualidade em todos os estágios da produção por meio de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto a essa, a ênfase dos difusores norte-americanos era a de que o controle da qualidade deveria ser integrante da função do *management* e deveria ser difusa em toda a empresa. Essas idéias difundiram-se rapidamente, mas com uma reinterpretação e, assim, com uma inovação importante: toda pessoa da hierarquia organizacional, do piso da fábrica ao cume gerencial, recebia conhecimentos de técnicas de controle de qualidade. Ou seja, para os japoneses, o controle da qualidade passou a ser responsabilidade de cada empregado e não de

um número restrito de engenheiros com pouca experiência no “*shopfloor*” (Zilbovicius, 1999: 136).

A seguir, há uma abordagem simples e resumida de alguns dos aspectos que, segundo Zilbovicius (1999), permitem diferenciar as práticas e os princípios desenvolvidos no Japão e os encontrados no modelo clássico (taylorista-fordista); (i) a relação produção-mercado, (ii) a qualidade, (iii) interface engenharia-fabricação.

No que tange à *relação produção-mercado*, de modo esquemático tem-se o seguinte. No modelo clássico há uma fronteira entre a esfera da produção e a esfera do mercado. O comportamento do mercado é uma variável exógena — não-projetável —, e, de fato, tem uma lógica diversa da lógica da fabricação — projetável. A engenharia projeta os processos de produção considerando tentativamente um comportamento da demanda. Desta forma, dada a diferença entre as duas lógicas, pode haver perdas significativas no processo de produção, e de fato isso ocorre. Outro traço essencial desse modelo é que as empresas procuram intervir no mercado para controlá-lo. A estratégia prática para se defender das incertezas do mercado é a geração de estoques de matérias-primas e de produtos finais, além da verticalização (Zilbovicius, 1999: 151-58).

Os japoneses desenvolveram outra forma de lidar como conflito venda *versus* produção: tornaram as incertezas do mercado como parte da lógica da produção, como uma variável endógena. Dessa forma, o processo de produção passou a ser entendido como incerto. Disso decorreram diferentes formas de abordar a organização da produção. De modo geral, pelo lado do suprimento de insumos, estabeleceram-se relações particulares com os fornecedores por meio da estratégia *Just In Time*. Os fornecedores passaram a ser considerados como uma seção da empresa, permanecendo proprietários diferentes — não houve verticalização (Zilbovicius, 1999: 151-58).

E, pelo lado das vendas, duas práticas propiciam a absorção das incertezas do mercado: a descentralização de negócios, ou seja, a separação jurídica e gerencial da empresa de fabricação da de vendas (a primeira tem sempre a produção vendida e a segunda opera a relação com o mercado, e às vezes com estoque de produtos acabados); o encurtamento do horizonte de planejamento que, quanto menor for, melhor é para lidar com as incertezas da demanda e assim operar a *Just In Time*. Ou seja, na prática japonesa o processo de produção é descentralizado em boa medida. As seções que o compõem são administradas como minifábricas que atendem a demanda da seção subsequente — “*combinação entre o layout em ilhas e o layout em linha*” (Zilbovicius, 1999: 178) —, realizando assim a incorporação da lógica do mercado em toda sua extensão (relação produção-consumo), sem deixar de ser um processo de fluxo contínuo (Zilbovicius, 1999: 151-58).

No que tange à *qualidade*, de modo geral, no modelo clássico ela é um atributo do produto: decorre do projeto do produto e do processo de fabricação, e decorre da fabricação propriamente dita, de acordo com o projeto. A existência da qualidade é verificada após a fabricação. O ponto é que a fabricação não deve controlar a qualidade, deve materializar o projeto. Até os anos 70, a qualidade do produto não era um diferencial na competitividade das empresas e os custos de retrabalho eram considerados com tais, mas, frente aos ganhos de escala, eram realizados fora da área de produção.

Nas fábricas japonesas a fabricação é uma seqüência de relacionamentos entre minifábricas. Para a existência permanente de fluxo, a disciplina de sincronização das ações é uma regra básica, assim como é fundamental para evitar desperdícios e formação de estoque. Para a concretização dessa lógica, a qualidade de conformação (conformidade entre produtos fabricados e as especificações do projeto) é fundamental porque variações nas especificações reais dos produtos no dia-a-dia da produção são fontes de incertezas. Dado que o projeto precede a fabricação propriamente dita, a qualidade de conformação é atingida “*a partir de*

ações e decisões tomadas no interior da esfera da fabricação, na qual de fato ocorrem eventos que tendem a degradar o processo previamente projetado". Resulta que, desta forma, a qualidade de conformação deixa de ser vinculada exclusivamente ao projeto e passa a ser essencial para a regularidade do processo de fabricação (Zilbovicius, 1999: 188-189).

Esta necessidade de "ajuste fino da fabricação" para manter o nível de qualidade supõe *"uma necessidade de autonomia por parte dos operadores para proceder, instantaneamente, o ajuste fino do processo — regulagem de máquinas, parada do processo quando o produto de partes fornecidas à montante enviar peças defeituosas, etc.* (Zilbovicius, 1999: 189-190). Essas atividades e outras como de manutenção rotineira vão preencher os poros de ociosidade dos operadores do processo de trabalho na fabricação — resultado do desbalanceamento das linhas. Desta forma, eliminar agentes externos que realizam a inspeção da qualidade é

"uma necessidade absolutamente coerente com uma abordagem que reconhece que lidar com as incertezas e aproximar o processo real do processo projetado é fundamentalmente algo que só pode ser feito por agentes que se encontram localizados no interior da fabricação propriamente dita" (Zilbovicius, 1999: 190).

Enfim, produzir com qualidade implica em *"possibilitar a redução da incerteza característica dos processos de fabricação"* e implica em *"reduzir porosidades e custos associados a atividades não agregadoras de valor"* — *"enfoques não admitidos"* no modelo clássico. Assim, na prática japonesa, qualidade é *"um pré-requisito para o estabelecimento e permanência do processo de produção como um todo nas condições de melhor desempenho definidas pela engenharia"* (Zilbovicius, 1999: 190-191).

Quanto à interface *engenharia-fabricação*, no modelo clássico a eficiência do processo de produção depende da máxima divisão do trabalho, tanto entre a esfera de concepção e a esfera de execução, como no interior de cada uma. A perspectiva e o método científico são os meios de realizar o projetamento e o planejamento e dar conta dos problemas desse processo, aí inclusos os problemas do dia-a-dia da esfera da execução. Estes meios

estão inscritos no *habitus* de engenheiro, antes que na prática. Este é outro ponto da mudança da forma japonesa de abordar os mesmos problemas; ela reconhece a presença de problemas no processo de fabricação, reconhece a existência de incertezas inerentes à fabricação. E isso requer um novo ponto de vista para a engenharia:

“a partir de uma compreensão da prática da produção — e não a partir de modelos abstratos — a lógica japonesa procede a um deslocamento da fronteira entre as esferas, conferindo à fabricação autonomia relativa em relação à coordenação da sucessão de eventos que permanentemente ocorrem no piso da fábrica e que geram distorções que os modelos teóricos e abstratos da engenharia são incapazes de absorver. O piso da fábrica necessariamente ganha autonomia para a tomada de decisões referentes ao andamento do processo de fabricação e sua adequação ao plano — o projeto — global gerado pela engenharia” (Zilbovicius, 1999: 192-193).

A prática japonesa reconhece que os conhecimentos gerados na esfera da fabricação — não modelados, não sistemáticos — são tão relevantes quanto os gerados na esfera da engenharia, e assim revê a fronteira entre essas esferas.

“A inconsistência que se estabelece no dia-a-dia entre o prescrito e o planejado tende a gerar espaços disponíveis para a fabricação rever parte das decisões tomadas pela engenharia e expressas nos programas de produção, nos métodos e tempos de trabalho, na seqüenciação de tarefas [...] a fabricação opera autonomamente no sentido de corrigir desvios do processo concreto em relação ao processo e ao produto projetado” (Zilbovicius, 1999: 193).

Dessa forma, a esfera da engenharia ganhou disponibilidade para concentrar-se no planejamento de médio e longo prazo, e a esfera da fabricação ficou incumbida da gestão do “ajuste fino” da fabricação, seja “*dos ajustes cotidianos do projeto/modelo abstrato aos eventos que ocorrem no cotidiano da fabricação*”, seja do controle da qualidade e da programação da produção, ainda que dentro dos limites gerados pelo planejamento (Zilbovicius, 1999: 194).

“A autonomia adquirida pela fabricação está então relacionada com a automação do processo de produção, tomando-se esse conceito em sentido amplo: a fabricação é responsável pela materialização dos projetos gerados nas outras esferas da empresa e deve tomar automática e autonomamente as decisões necessárias para proceder aos ajustes decorrentes da ocorrência de eventos incertos e impossíveis de serem previstos/projetados a priori” (Zilbovicius, 1999: 194).

A divisão do trabalho na esfera da produção se mantém no que tange aos postos de trabalho, porém há “*uma desvinculação entre o posto e o operador [...] já que os arranjos físicos são definidos de modo a tornar possível uma contínua redivisão da alocação do trabalho entre os postos*”⁴⁰. Assim, tanto a rotatividade entre os postos, como tarefas de manutenção, de limpeza, de ajuda e complementação dos trabalhos dos colegas, etc. passam a ser intrínsecas ao andamento do processo (Zilbovicius, 1999: 195 e 212).

“As porosidades do tempo de trabalho eventualmente remanescentes após a distribuição equilibrada de tarefas que são propriamente de transformação são preenchidas pela execução de tarefas que anteriormente eram atribuídas à engenharia ou a pessoal responsável, em última análise, pelo controle do processo ou da adequação do processo de fato em curso ao projeto original: um contingente de mão-de-obra não adicionadora de valor que opera no piso da fábrica — a hierarquia de mestres, líderes, feitores, de um lado, e o pessoal de inspeção e de manutenção, de outro” (Zilbovicius, 1999: 195).

A lógica japonesa de organização do trabalho orienta-se pela minimização das porosidades do processo — daí a idéia de multitarefa dos operadores⁴¹ — e pela transferência para o piso da fábrica de atividades da “engenharia do cotidiano” — daí a idéia de multiquificação dos operadores⁴². Há uma mudança na perspectiva da engenharia ao reconhecer que “*o trabalho real é composto por decisões e ações não incluídas no projeto desse mesmo trabalho*”, ao admitir que conhecimentos da esfera da produção são importantes para a realização do processo de produção (Zilbovicius, 1999: 199).

⁴⁰ “...a rotação entre postos, a ajuda ao colega atrasado, a limpeza da área de trabalho, a pequena manutenção corretiva ou preventiva passam a ser condições intrínsecas ao funcionamento do processo” (Zilbovicius, 1999: 212).

⁴¹ “Em princípio, um operador ‘multitarefa’ é alocado em uma linha de produção com vinculação exclusiva a um determinado posto no qual são realizadas diversas operações pré-projetadas e definidas” (Zilbovicius, 1999: 1995).

⁴² “A multiquificação, por sua vez, está associada à capacidade de realização de diferentes tarefas alocadas em postos diferentes no interior da linha e, ao mesmo tempo, à realização de atividades que não são diretamente agregadoras de valor: inspeções, testes, limpeza, ajustes (operações de setup), manutenção simples, ou atividades que demandam diversos tipos de conhecimento e experiência. Essas atividades são inseridas nos poros de tempo eventualmente remanescentes após a alocação multitarefa” (Zilbovicius, 1999: 195-96).

Dada essa transferência e esse reconhecimento, a interface entre as duas esferas torna-se um caminho de ida e volta, ou seja, com canais para os conhecimentos da esfera da produção serem recebidos pela esfera da engenharia. Esses canais somente são viáveis com a disposição dos trabalhadores da esfera da fabricação em transmiti-los. É neste ponto da mudança do modelo que se abre o caminho para institucionalização de canais de comunicação como os grupos de trabalhadores que discutem e elaboram soluções para problemas do dia-a-dia, como os círculos de controle de qualidade, os grupos de melhorias, etc. Esses “grupos” têm em comum um papel semelhante, isto é, o de *“permitir que a esfera da fabricação, a partir da sua particular vivência do dia-a-dia do processo de produção, solucione problemas e forneça à engenharia insumos para o processo de planejamento”*. Cabe ressaltar com o autor que, neste modelo, “democracia” e “participação” não são elementos intrínsecos, mas o modelo apresenta menos obstáculo à sua implementação (Zilbovicius, 1999: 199).

Outro ponto importante das práticas japonesas é que na esfera da engenharia superam-se divisões funcionais (engenharia de produtos, de processo, de métodos, etc.), especialmente entre as de projeto, ou de pesquisa e desenvolvimento (realizações de longo prazo) e as de acompanhamento do dia-a-dia do processo. À medida que esse acompanhamento passa para a esfera da fabricação dando-lhe sua autonomia relativa, a engenharia fica livre das tarefas de correção e replanejamento do dia-a-dia e *“torna-se mais disponível para operar no campo das decisões estratégicas e da inovação tecnológica”* (Zilbovicius, 1999: 202).

Da superação de divisões funcionais decorre que as atividades de projeto, em grande medida, são aproximadas e sofrem mudanças. Na prática, elas se organizam

“empregando técnicas de ‘engenharia simultânea’, nas quais o produto, processo, métodos de fabricação, inserção no mercado, tipo de qualificação da mão-de-obra a ser empregada, orçamento e forma de financiamento do projeto, etc. são pontos de vista considerados em conjunto. Na prática, estabelecem-se grupos de trabalho, normalmente ad hoc, para lidar com um projeto de começo ao fim, ultrapassando as fronteiras entre as diversas funções da empresa” (Zilbovicius, 1999: 202-3).

Ou seja, no que tange à divisão de atividades internas a esfera da engenharia o “*enfoque japonês é integrativo*” porque na prática ultrapassa as fronteiras entre as funções da empresa que são pedras angulares da estrutura do modelo clássico. O enfoque japonês reconhece que essas fronteiras “*limitam o fluxo de informações*” e implicam em uma nova forma desse fluxo intra e entre as esferas da engenharia e da execução (Zilbovicius, 1999: 203):

“os projetos referentes à estruturação da fabricação são produzidos com a participação de todos os setores que desempenham atividades antes agregadas ao modelo ‘ocidental’: todas as atividades de engenharia e todas as atividades de coordenação, contando ainda com o fluxo estruturado de informações entre engenharia e a própria fabricação. [...] consolida-se uma nova forma de abordar o problema não apenas da organização do processo de fabricação mas da própria engenharia estende-se à empresa em geral, também dividida em funções como compras, marketing, finanças, gestão de RH” (Zilbovicius, 1999: 203).

Dessa forma,

“na medida em que a lógica estrita da fabricação não mais prevalece, a engenharia assume novo papel, de interligação e integração entre as diversas atividades que compõem a empresa, em termos de fluxos de informações e de aproveitamento de oportunidades e introdução de inovações” (Zilbovicius, 1999: 216).

Em conclusão, com essa descrição simplificada de uma análise que, dentre outras realizações, demarcou as diferenças entre o modelo clássico e o modelo japonês, procuramos destacar algumas mudanças que são mudanças no *habitus* de engenheiro e são mudanças na forma de enquadramento cognitivo da empresa. Em resumo, elas são: a tendência a tomar as incertezas do mercado como uma parte da lógica da produção; a tendência a estabelecer vínculos fortes com os fornecedores como meio de controlar as incertezas do mercado e não de internalizá-los; a tendência à descentralização dos negócios, isto é, de dividir a empresa de início entre a esfera da produção e a da venda; a tendência à descentralização do processo de produção, isto é, dividi-lo em partes elementares que têm administração própria e que demanda e atende as partes anteriores e posteriores; a tendência a atribuir autonomia aos

agentes do processo produtivo para realizar “o ajuste fino do processo”, ou seja, para realizar tarefas, adequações e tomar decisões que até então eram da alçada da esfera da engenharia — os operadores multiquificados, polivalentes; a redução das porosidades e custos ao tornar dispensáveis os agentes externos à esfera da produção que realizavam o ajuste fino — a longa hierarquia organizacional, ou mais especificamente os postos de gerentes, chefes e engenheiros “do cotidiano”; a tendência a tornar a interface entre a esfera da engenharia e a esfera da execução mais curta e provida de canais de comunicação institucionalizados; a tendência da esfera da engenharia superar as fronteiras funcionais internas correntes nas empresas quando se trata de realizar atividades como levantamento de informações, realização de projetos, planejamento e tomadas de decisões estratégicas — enfoque integrativo; tendência de o enfoque integrativo se estender à empresa em geral e, em decorrência disso, de a esfera da engenharia deixar de considerar somente a lógica estrita da produção e passar a considerar outros pontos que influenciam o processo de produção, tais como, a inserção no mercado, a qualificação da mão-de-obra, a gestão de recursos humanos, a gestão orçamentária e financeira, etc.

A CONSTITUIÇÃO DO NOVO ESPÍRITO DO CAPITALISMO

Como apresentamos acima, o modelo de empresa dos engenheiros e o *habitus* de engenheiro em alguma medida foram transformados a partir da constituição do modelo japonês. Nesta seção, trataremos de algumas transformações nas empresas que foram desencadeadas como resposta dos capitalistas às críticas feitas à forma como estavam arranjadas as relações sociais nas empresas e a repartição dos benefícios nos anos 60 e 70,

quando, pode-se dizer, foi o momento de auge da realização do modelo clássico de empresa e da ordem industrial. Essas respostas e seus desdobramentos estão intimamente relacionados com a forma de enquadramento cognitivo das empresas tal como propiciado pelo modelo japonês.

A dinâmica de estabelecimento e transformação do espírito do capitalismo tem por móvel a crítica. Entre os anos 1960 e 1970, na França, foram geradas críticas ao segundo espírito do capitalismo. Segue uma apresentação da dinâmica destas críticas — de modo esquemático e resumido.

Por um lado, os representantes imputados aos trabalhadores, fundamentalmente, fizeram uma crítica social contra a exploração capitalista. Ela se exprimia, nos anos 60, basicamente contra uma repartição desigual dos custos e benefícios do crescimento econômico do pós-guerra e demandava seguridade social — crescimento regular da carreira, estabilidade dos salários, garantia de emprego, aposentadoria, serviços sociais, etc. Em seguida, os estudantes e os jovens assalariados, que, num momento de explosão das formações universitárias, viam risco de menores chances de ascender em empregos autônomos e criativos, formularam a crítica artística; fundamentalmente, desenvolveram a crítica da alienação, da desumanização do mundo sob o império da técnica e especialmente da perda de autonomia e de criatividade. O ponto alto e mais visível dessa crítica foi o movimento de Maio de 1968 na França.

Nas empresas, as resistências dos trabalhadores às formas vigentes de organização do trabalho aconteciam de tal forma que estrangiam os ganhos de produtividade e desorganizavam a produção. Visivelmente elas apareciam através de aumento nos índices de abstenção ao trabalho, de greves, de contestação da hierarquia, de desinteresse, etc. Em conjunto, elas resultaram em má qualidade dos produtos e dos trabalhos realizados, em desperdício de insumos, etc.

As respostas patronais, em um primeiro momento, enquadram a crise como um problema de institucionalização insuficiente das relações sociais do patronato como os sindicatos, isto é, o patronato enquadrou as relações sociais em termos de coletividade e dirigiu suas respostas à crítica social, via negociações com os sindicatos. Essas negociações resultaram em melhorias de salários, de seguridade, de direitos coletivos e mesmo em ampliação dos níveis hierárquicos nas empresas. Entretanto, apesar de que isso tenha decorrido em aumento do custo da política contratual para o patronato, a “paz social” não foi alcançada.

Em um segundo momento, nos anos 1970, os patrões enquadraram a crise a partir de uma representação individualista dos trabalhadores, e, assim, em um sentido de retribuição diferenciada e meritocrática do desempenho individual. Então, incorpora as reivindicações de maio de 1968: concentraram as respostas às reivindicações qualitativas, isto é, à crítica artística — autonomia e criatividade —, contornaram os sindicatos e partiram para negociações no nível local.

Essa forma de gerir a parte do social significou que o controle das relações sociais mudou de mão: dos sindicatos para os gerentes. Ou seja, a melhora das condições de trabalho, o enriquecimento das tarefas, os horários flexíveis tiveram efeito de conseguir uma adesão de parte dos assalariados devido às vantagens individualizadas. Essa individualização das condições de trabalho e de retribuição deu iniciativa ao patronato. As inovações consistiram, principalmente, em fazer das exigências de autonomia e criatividade “*um valor absolutamente central da ordem industrial*”⁴³ (Boltanski e Chiapello, 1999: 274) em favor dos que reivindicavam; dos engenheiros, gerentes e executivos de grandes empresas e dos operários. Basicamente, as medidas anteriores que procuravam dar seguridade aos assalariados foram

⁴³ Tradução livre.

substituídas por medidas visando tornar mais suave o peso de controle da hierarquia e tomar em consideração o potencial individual.

As disputas com os sindicatos e a concessão de mais autonomia e vantagens individuais foram levadas a cabo juntamente com mudanças na organização do trabalho e dos processos produtivos. Fundamentalmente, a estrutura das empresas foi desmantelada em unidades organizacionais independentes e, na seqüência, foram desmantelados os agrupamentos coletivos, como os grupos profissionais e mesmo as classes sociais — as categorias de pessoas. Uma das conseqüências disso foi que os sindicatos ficaram sem as coletividades nas quais se apoiavam (Boltanski e Chiapello, 1999: 274).

A idéia de autonomia e responsabilidade reivindicada era uma coisa, relacionava-se basicamente ao menor controle direto da hierarquia sobre as pessoas. Entretanto, a idéia de autonomia efetivada passou também pela autonomia das unidades internas da empresa, e seus possíveis desdobramentos como gestão independente, centros de resultados, terceirização, etc. De qualquer forma, em conjunto, as respostas às reivindicações de autonomia possibilitaram ao patronato retomar o controle das empresas. Essas respostas absorveram a crítica, modificaram a idéia de autonomia, transformaram o mundo do trabalho em diversas “*instâncias individuais conectadas em rede*”⁴⁴, diminuíram o poder e o tamanho das linhas hierárquicas e tornaram a capacidade de manifestar qualidades de autonomia e responsabilidade os princípios da nova forma de controle (Boltanski e Chiapello, 1999: 274).

*“Pode-se esquematizar essa mudança, considerando que ela consistiu em substituir o controle pelo autocontrole e assim a externalizar os custos muito elevados do controle deslocando o peso da organização sobre os assalariados”*⁴⁵ (Boltanski e Chiapello, 1999: 275).

⁴⁴ Tradução livre.

⁴⁵ Tradução livre.

A partir do início dos anos 1970, e a partir deste eixo de reflexão sobre as condições e as relações de trabalho, foram “*pensadas, depois experimentadas, a maior parte dos dispositivos do qual a difusão, generalizada no curso da segunda metade dos anos 80, se acompanhará [...] ao mesmo tempo de um aumento da flexibilidade e do papel dos sindicatos*”⁴⁶ (Boltanski e Chiapello, 1999: 278). Dessa forma, a retomada do controle das empresas foi obtida por diversas medidas que

*“se coordenam umas com as outras por ensaios e erros e, de uma maneira geral, jogando sobre uma série de deslocamentos de ordem morfológica (deslocamentos, desenvolvimento de subcontratações, por exemplo) organizacional (just in time, polivalência ou ainda diminuição do comprimento das linhas hierárquicas) ou jurídica (utilização, por exemplo, de quadros contratuais mais flexíveis em matéria salarial, importância crescente acordada ao direito comercial em relação ao direito do trabalho)”*⁴⁷ (Boltanski e Chiapello, 1999: 278-79).

Nos anos 80, essas múltiplas mudanças tornaram-se “*coordenadas, reaproximadas e rotuladas em um vocabulário único: o da flexibilidade*” (Boltanski e Chiapello, 1999: 279). De início, as mudanças em direção à flexibilidade eram uma possibilidade para as empresas adaptarem rapidamente o aparelho produtivo às mudanças no mercado de trabalho e da evolução da demanda. Mas elas foram associadas também a movimentos por maior autonomia no trabalho independentemente das ordens de uma burocracia, deste então amplamente qualificada de ineficiente.

O termo flexibilidade e o consenso sobre ele foram adotados pelo gerenciamento, pelo patronato, por socioeconomistas de esquerda, por agentes sociais como “*novos consultores*” (formados nos anos de efervescência seguintes a Maio de 1968), por “*economistas de alto nível*” (que apoiavam a legitimidade de seus conhecimentos na econometria e na micro-economia, autorizadas no campo internacional da economia) e, paradoxalmente, foram favorecidos pela chegada ao poder dos socialistas e da geração de 1968 — economistas,

⁴⁶ Tradução livre.

⁴⁷ Tradução livre.

sociólogos, estatísticos, sindicalistas, etc., Esse consenso foi favorecido também por circunstâncias econômicas e sociais. O aumento do desemprego e a incapacidade orçamentária do Estado para absorvê-lo enfraqueceram os sindicatos e levaram o governo a cair no encanto dos empresários de que com maior flexibilidade seria possível resolver o problema (Boltanski e Chiapello, 1999: 280-85).

Enfim, as mudanças na organização do trabalho inverteram as relações de força em favor do patronato e aumentaram o nível de controle sobre o trabalho sem aumentar os custos de vigilância. O novo espírito do capitalismo tomou forma progressivamente a partir dos anos 60 e 70 como uma maneira de revalorização do capitalismo: por um lado, opondo-se “*ao capitalismo social planejado e emoldurado pelo estado*” e à crítica social; e, por outro, apoiando-se na crítica artística — autonomia e criatividade. O conjunto de respostas a essa crítica também incorreu em mudanças que os autores referidos chamam de “*deconstrução do mundo do trabalho*” e de “*enfraquecimento das defesas do mundo do trabalho*” (Boltanski e Chiapello, 1999: 285-90). Eles fazem um levantamento exaustivo dessas mudanças. Algumas delas serão tratadas na seção seguinte.

MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

De modo geral, as respostas à crítica artística trouxeram de volta a ordem na produção e permitiram maiores vantagens para os patrões no que tange à divisão da renda em lucros e salários. Isso foi favorecido pela cooperação dos empregados que, de um lado, estavam constrangidos pelo medo do desemprego e, de outro, estavam auferindo benefícios diferenciados.

No que tange à *desconstrução do mundo do trabalho*, (Boltanski e Chiapello, 1999: 291-343) um dos eixos principais das novas estratégias das empresas foi a flexibilidade. Ela lhes permitiu passarem as incertezas do mercado para os assalariados e para outras empresas menores; seja por via das flexibilidades internas, que se referem às transformações na organização do trabalho e das técnicas utilizadas (polivalência, autocontrole, autonomia, etc.), seja por via das flexibilidades externas, que se referem a contratações de empresas ou a subcontratações de mão-de-obra abundante no mercado. Em ambos os casos, passou a ser corrente a utilização de empregados em condições precárias — maleáveis conforme o tempo, com direitos contratuais precários, sem seguridade social, etc.

No plano das transformações na organização interna do trabalho, têm origem situações híbridas, basicamente em relação ao taylorismo. Por um lado, as rupturas com o taylorismo: o advento dos grupos polivalentes e autônomos que deliberam aos trabalhadores tarefas que eles não tinham antes, como de manutenção e controle de qualidade; o crescimento da autonomia dos assalariados em relação ao horário de trabalho e aos postos de trabalho; a supressão de níveis hierárquicos, etc. Por outro lado, o enrijecimento do taylorismo: a manutenção da separação quase estanque entre concepção e execução do trabalho; o aumento da cadência das tarefas; a eliminação de tempos mortos; etc. No plano das transformações no tecido produtivo, foram engendradas iniciativas como a terceirização de atividades, a redução do tamanho dos estabelecimentos, a concentração sobre as atividades mais rentáveis e de maior vantagem competitiva, a subcontratação de diversas formas, o trabalho provisório, dentre outras.

Ambas as transformações tiveram impactos negativos sobre o trabalho: implicaram em precarização do emprego; facilitaram maior seletividade do pessoal que, de diversas formas, prefere homens, jovens, brancos, escolarizados, qualificados, não sindicalizados, dóceis, etc.; levaram à dualização dos assalariados (pessoal em que se investe com políticas de fidelização e pessoal que permanece sob as condições precárias) que tem como conseqüência situações

diferentes em relação à jornada de trabalho, a salários, a direitos trabalhistas e sociais, a status, à estabilidade no emprego, às condições salubridade no trabalho, etc.; implicaram em aumento da intensidade do trabalho em menor proporção que o aumento dos salários (pagamento só pelo tempo trabalhado, eliminação de tempo morto, aumento da cadência das tarefas, etc.).

Os impactos negativos sobre o mundo do trabalho, especialmente o aumento da intensidade do trabalho sem aumento salarial, foram reforçados e viabilizados também pelos novos métodos de gestão como a contabilização individualizada de diversos grupos ou equipes autônomas. Dessa forma, elas têm que prestar contas de suas performances econômica, produtiva, etc., *vis-à-vis* aos seus pares que são concorrentes, clientes internos, ou financiadores. Isso, por sua vez, implica em uma situação de controle intra e entre equipes e grupos. Os impactos negativos foram reforçados também pela utilização de novas tecnologias, notadamente a da informática que permite controlar melhor as relações de trabalho — suprimir intervalos, conhecer exatamente as performances, as distâncias, calcular tempo de operação das atividades, comparar o desempenho das diferentes unidades, diminuir o número de supervisores, etc., sobretudo via o ERP (*Enterprise Resources Planning*). E, ainda, tais impactos negativos foram avigorados pela individualização da situação de trabalho, de remuneração e de competência. De uma forma ou de outra, ela coloca os trabalhadores sob tensão o tempo todo e faz de cada indivíduo o responsável por seu destino.

A causa do *enfraquecimento das defesas do mundo do trabalho*, (Boltanski e Chiapello, 1999: 344-419) é fundamentalmente o enfraquecimento dos sindicatos e de outras organizações de voz dos empregados de modo geral. Os fatores principais da debilitação sindical foram: o aumento do desemprego e a ampliação dos empregos precários que causaram maior mobilidade das pessoas e a desintegração das comunidades de trabalho locais; “*o contornamento dos sindicatos pelo neogerenciamento*”, isto é, a individualização

dos assalariados implicou em aumentar e reforçar o papel do chefe hierárquico sobre a avaliação dos assalariados (muitas vezes em conjunto com seus pares) quanto à remuneração fixa, às gratificações, às complementações por objetivos atingidos, à evolução em postos e posições na hierarquia, etc. Em conjunto, esses fatores aumentaram o comprometimento das pessoas no trabalho, aumentaram a competitividade entre elas e implicaram no atrofiamento das possibilidades de solidarização, de formação de espírito de corpo e de ações coletivas de resistência. Ao contrário, as pessoas passaram a recorrer mais aos superiores na hierarquia que aos sindicatos para defender, resolver ou ampliar seus interesses. E, desta forma, em grande medida, privam os sindicatos de meios e informações para perceber e capitalizar sobre pontos de conflito.

De fato, os novos dispositivos, as novas mudanças na organização e na gestão do trabalho foram surpresas para os sindicatos que não sabiam bem como se posicionar e como enquadrá-las; contrapor-se a elas porque eram partes de uma iniciativa patronal, ou juntar-se a elas porque eram partes de suas reivindicações. Eles tinham posições ambivalentes e conflituosas sobre as iniciativas patronais como a flexibilidade, a participação, a qualidade total, os rearranjos e reduções do tempo de trabalho, dentre outras. Isso implicou em problemas para formarem uma frente única e implicou em oportunidades diferentes para os assalariados comporem ora com os sindicatos, ora com a empresa. Essa dupla oportunidade para os assalariados reforçou a ambivalência e o enfraquecimento dos sindicatos, especialmente porque eles temiam arriscar a perda de confiança dos filiados, além do que já tinham perdido e estavam perdendo em relação a determinados segmentos de trabalhadores, de sindicalizados e em relação à sociedade mais geral — sindicalistas profissionais, assalariados, burocratas, pelegos, afastados da base, etc.

Conseqüentemente, tanto a desconstrução, como o enfraquecimento do mundo do trabalho promoveram a diminuição das críticas dos trabalhadores junto às empresas,

implicaram em assimetria de informações, em favor da empresa e dos gerentes, sobre a empresa e sobre as inquietações e insatisfações dos trabalhadores, redundaram em dificuldade de resistência política às hostilidades praticadas contra sindicalizados e sindicalistas. Este conjunto de acontecimentos, em parte, tiveram ainda um efeito em cascata sobre o enfraquecimento do sindicalismo.

OS TRAÇOS DO NOVO ESPÍRITO DO CAPITALISMO

No contexto da realização do modelo de empresa dos engenheiros, de modo geral do início do século XX aos anos 60 e 70, os agentes do capitalismo faziam referência a uma ordem industrial. No contexto de irradiação mundial de elementos do modelo japonês e de outras “novidades organizacionais” como participação, reengenharia, etc., foi gestado o novo espírito do capitalismo.

Nesta seção há uma demonstração esquemática e simplificada das justificativas que compõem este novo rol de crenças que Boltanski e Chiapello (1999) chamam de novo espírito do capitalismo. A literatura de gerenciamento fornecida aos diretores, executivos e gerentes de empresas, editada nos anos 90, enfatiza o tema da luta antiburocrática e aprofunda o tema da autonomia, que deve ser estendida a todos os empregados da empresa. Os motivos utilizados na luta antiburocrática são *“freqüentemente de ordem moral e participam de uma recusa mais geral das relações dominantes-dominados. Eles são também relacionados a uma evolução inelutável da sociedade: os homens não querem mais ser comandados nem comandar”*⁴⁸ (Boltanski e Chiapello, 1999: 231). Essa luta atinge particularmente as instâncias associadas à autoridade, como os patrões e os chefes. Enfim, as novas formas

⁴⁸ Tradução livre.

organizacionais propostas "*se separam o máximo dos princípios hierárquicos, e prometem a igualdade formal e o respeito das liberdades individuais*" (Boltanski e Chiapello, 1999: 112).

Outro traço marcante dessa literatura é o arranjo entre os temas da concorrência, da mudança permanente associada à tecnologia e da adaptabilidade. As mudanças tecnológicas permanentes possibilitam que as organizações sejam flexíveis (para satisfazer as diferentes e mutantes demandas dos consumidores) e requerem que tenham o pessoal inventivo e a par dos conhecimentos tecnológicos recentes. Esses recursos são tidos como primordiais para as organizações enfrentarem a concorrência econômica num ambiente em que o desemprego e o lento desenvolvimento econômico são dados incontornáveis. Os dispositivos propostos para as novas formas de organização se articulam em torno de algumas idéias chaves:

“empresas magras trabalhando em rede com um grande número de engajados, uma organização do trabalho em equipe, ou por projetos, orientada para a satisfação do cliente, e uma mobilização geral dos trabalhadores graças às visões de seus líderes”⁴⁹
(Boltanski e Chiapello, 1999: 116).

E, por fim, têm-se as proposições desta literatura que visam fomentar o engajamento do pessoal. A seguir, há uma síntese das três proposições, tal como expostas no corpus dos anos 1990 (Boltanski e Chiapello, 1999: 134-148). a-) Dimensão atrativa: ela seria assegurada pela proposição de extensão das liberdades a todos os domínios de atividades e a todos os empregados de uma organização. Proposições como criatividade, iniciativa e flexibilidade são empregadas para demarcar que as pessoas não são mais submissas à autoridade de um chefe, ou aos limites de um posto de trabalho. Os chefes são substituídos por "responsáveis de um projeto" que colaboram com outros responsáveis de projetos dos quais todos são participantes, e que se estendem além das fronteiras burocráticas e geográficas. Outra proposição sedutora é a oferta de desenvolvimento pessoal. Seu objetivo é propiciar que as pessoas se conheçam

⁴⁹ Tradução livre.

melhor e descubram do que são capazes. O papel dos líderes, como treinadores de equipes, é acompanhar e orientar as pessoas nesta empreitada. Enfim, o modelo propõe a autonomia das pessoas fundada sobre o conhecimento de si mesmo e um desenvolvimento pessoal. b-) Justificações em relação ao bem comum: as novas formas organizacionais são mais justas no nível das empresas porque propõem que elas estão a serviço do consumidor e que os colaboradores (novo nome para os funcionários ou empregados) serão valorizados conforme saibam trabalhar em projetos, como líderes ou como simples colaboradores. Os colaboradores de valor são os que conseguem trabalhar com outros colaboradores muito diferentes, que são abertos e flexíveis para mudar de projeto e facilmente adaptáveis a novas circunstâncias. Mas em relação a toda a sociedade, este corpus não tem justificativas consistentes em relação à promoção do progresso econômico e social, sobretudo porque os autores estavam presenciando o crescimento do desemprego. Então, este tema é rebatido pela justificativa de que é necessário sobreviver em situação de concorrência. c-) Segurança: como a segurança está associada a regulamento, hierarquia e burocracia, ela não é um valor dominante no corpus dos anos 1990. Os autores procuram substituir a idéia de carreira pela idéia de sucessões de projetos. Segundo esta proposição, as pessoas passariam de um projeto a outros mais interessantes conforme sejam bem sucedidas em cada um deles. Cada projeto seria o ponto de encontro com diferentes pessoas e novos conhecimentos que, conseqüentemente, levariam a novas oportunidades de engajarem em novos projetos e ao enriquecimento das competências. Dessa forma, se garantiria a empregabilidade das pessoas. Nesse sentido, a seguridade que as empresas poderiam oferecer às pessoas seria a de não lhes oferecerem uma carreira, pois a carreira destruiria o desenvolvimento da empregabilidade.

MODIFICAÇÕES NA EMPRESA CASO A PARTIR DOS ANOS 1980-90

Com esta seção procuramos relatar acontecimentos que marcaram a EC do início dos anos 1980 a meados dos anos 1990. A participação, o conselho de representantes do empregados, o programa gestão participativa, o programa de qualidade total e a reformulação da carreira gerencial, com a correlata divulgação de características esperadas de um “gerente ideal”, de um “executivo”, são novidades organizacionais do tipo das relacionadas nas seções anteriores, daquelas que questionaram o modelo de empresa dos engenheiros e a ordem industrial.

O que nos orienta na redação desta seção é que essas “novidades” estiveram presentes na EC e que a polissemia das palavras *participação* e *flexibilidade* foi criada e veiculada por elas. Em alguma medida, por um lado, essas palavras polissêmicas possibilitavam a formação de um consenso mínimo para se mobilizar e fazer atuar vários segmentos de funcionários, desde os eletricitistas até os gerentes de diversas gerações, passando pelos sindicalistas e militantes partidários de diversos matizes; por outro lado, suas diversas significações se tornaram perenes e, em alguma medida, inscreveram flexibilizações no *habitus* dos engenheiros e gerentes socializados ou em vias de socialização na EC.

a-) Participação e conselho de representantes do empregados. Uma realização dos funcionários da EC no início dos anos 80 foi a “*implantação do movimento participativo*” e em seguida a criação do Conselho de Representantes dos Funcionários (CRE), como meio institucionalizado de perenizar o “*movimento*”. Aquele era o momento da democratização do país, da eleição do primeiro governador do Estado ainda durante o regime militar, da campanha pelas eleições diretas para presidente da república — “Diretas Já”.

O CRE foi uma concessão do recém-eleito governador Franco Montoro aos funcionários das empresas em que o Estado era acionista majoritário. O decreto⁵⁰ obrigava a inclusão de um representante dos funcionários na diretoria das empresas. Ele era escolhido pelos funcionários via um conselho de representantes. Além de o presidente do CRE participar da diretoria da empresa (com voz e/ou voto conforme a época), havia representantes do conselho em cada departamento, regional e demais órgãos da empresa.

Na EC a efetivação do decreto foi capitaneada pelos funcionários que não eram gerentes ou chefes. A participação desses na diretoria do conselho foi expressamente vetada. Desde a votação do estatuto, os chefes almejavam uma participação proporcional na comissão executiva (presidente, vice-presidente, secretário geral, segundo secretário, conselheiros), mas ela foi rejeitada: *“o exercício do mandato do Representante eleito para o CRE é incompatível com cargos de gerência ou de Direção”* (Regulamento do CRE, 1995) (JO: OUT, 1983).

“Havia uma disputa política nisso tudo também porque o CRE, por ser uma questão de decreto e porque iria eleger um diretor, acaba tendo poder, é um jogo de poder [...]. E foi assim até na escolha do primeiro diretor que foi o [...]. Como a empresa era uma empresa estatal, o poder é representado por grupo político. Então, havia tendências dentro da empresa. Tinha gente de todas as cores [“direita” e “esquerda”]. Ela [direção da empresa] estimulou fortemente; dava condição, te dispensava do trabalho, cedia instalação da empresa, carro da empresa” (Advogado, ex-funcionário do alto escalão⁵¹ — era escriturário no início dos anos 80).

O objetivo dos representantes era melhorar as relações de trabalho, mas também entendiam que iam participar *“da administração e do planejamento da empresa”* (JO: JAN, 1984). Na prática, o CRE como um todo e fundamentalmente os CREs regionais apresentaram inúmeras propostas às gerências. Elas abordavam desde melhorias materiais e de condições de trabalho, tradicionalmente da alçada sindical, (salário, horário de trabalho, benefícios, lazer,

⁵⁰ Lei Estadual Nº 3741, DE 20/05/83. A Lei Estadual nº 3741, de 20/05/1983, alterada pela Lei nº 4096, de 15/06/1984, institui a obrigatoriedade da inclusão de, pelo menos, um representante dos trabalhadores de empresa, na Diretoria das Sociedades Anônimas, em que o Estado seja majoritário, devendo este representante ser eleito pelos próprios trabalhadores.

⁵¹ Usamos a expressão ex-funcionário do alto escalão para substituir o nome do cargo mais elevado que o entrevistado atingiu na empresa, pois isso poderia levar à sua identificação. Por alto escalão entendemos gerente de departamento, gerente regional, diretor, assessor de diretor, presidente e assessor da presidência.

creche, refeitório, transferências de funcionários, etc.) até propostas de acesso às informações sobre os recursos humanos, estudos para planejamento e participação no trabalho e “*democratização da relação empregado-chefia em muitos lugares*”, ou “*formas de combater o autoritarismo*”.

Este último item implicou em muita tensão entre os funcionários porque questionava “*a mentalidade de que apenas os técnicos especializados e administradores devem decidir no que diz respeito à direção das atividades na empresa*” (JO: SET, 1983; JUL-AGO, 1984). Foi questionada fundamentalmente a autoridade destes últimos, na época, tidos como déspotas e autoritários:

“O pessoal lá de baixo, eles levavam para um nível que não era para ter levado [...]. Então, nessa época de democracia total... eu sempre fui favorável, mas sempre tem limite. Fazia reunião com o diretor, os caras batiam boca com o diretor. Por quê? Porque sentiam todos protegidos: ‘não, somos todos iguais’. Isso foi um momento terrível aqui na empresa. Você ia chamar a atenção de alguém que estava aqui no banco às 3 horas da tarde, o cara falava que tinha direito [...]. Foi uma época que, olha, a gente chefe parecia que era açoitado todo dia. Foi um momento muito difícil que eu passei na empresa, esse daí. Mas depois as coisas começaram a ser colocadas no lugar [...]. Você não tinha voz de comando. A gente era chefe, não só eu não, todo mundo, e os caras faziam o que queriam aqui [...]. Foi aí que criou o CRE. Mas o próprio CRE sempre foi muito consciente; ‘não espera aí, está tendo’. Eles mesmos perceberam que estava tendo abusos dos funcionários” (Engenheiro, ex-gerente de divisão — era chefe de seção no início dos anos 80).

O conflito dos funcionários com os chefes e gerentes foi o principal dentre os deflagrados no clima de abertura para a participação dos funcionários na administração da empresa. Na época, um dos membros da executiva de criação do CRE fez um balanço da sua “*participação na Gestão da Empresa*” (JO: MAR-ABR, 1985). Além de comentar as conquistas da entidade que tradicionalmente são da alçada sindical, comentou as relacionadas às chefias. Ele citou uma “*mudança das normas de disciplinas, onde se conseguiu a anistia de punições registradas nos cadastro dos empregados que não reincidissem durante 2 anos após as mesmas*” (JO: MAR-ABR, 1985). E citou caso de remoção de chefes: “*diante de fatos graves e concretos [“autoritarismo”], solicitado providências por parte da empresa, o que*

resultou em alguns casos de destituição dos responsáveis de seus cargos” (JO: MAR-ABR, 1985). Confirmamos ambos os fatos em outras edições do JO e nas entrevistas.

Esse funcionário, militante de esquerda, relatou também uma percepção da atuação do CRE que acabou sendo compartilhada por grande parte dos funcionários, inclusive pelos membros do CRE: “houve excessos”. Pode-se constatar isso tanto na sua objetivação na memória de quem estava na poltrona gerencial (a), como em artigo do funcionário citado (b), para não citar mais que dois exemplos:

(a) *“Foi o momento do início da redemocratização [...]. Foi interessante, teve excessos também sem dúvida, mas foi uma mudança de visão da empresa os empregados passaram a ser escutados. Criou-se o conselho de representantes dos empregados na época que virou uma balbúrdia no início [...]. Porque você tinha 600 e tantos órgãos da empresa. Cada órgão tinha um representante, cada grupo de órgãos elegia um representante setorial [...]. No final tinha uns 800 participando [...]. E aí o pessoal perdido sem saber o que fazer com a democracia. O [então gerente do departamento de recursos humanos] falava na época: ‘surgiram os democratismos, excessos da democracia’. Vamos tirar gerente, vamos derrubar gerentes”* (Advogado, ex-gerente de divisão).

(b) *“o GPPO vai modificar até a postura do CRE, que tem assumido uma posição antichefias, mas vai receber novos elementos e informações para resolver os atritos”* (JO: JUL, 1984).

De qualquer forma, o CRE foi institucionalizado como um canal de comunicação capilarizado, ligando diretamente os funcionários com a diretoria e a presidência da empresa⁵². Sua criação, em alguma medida, subverteu a ordem hierárquica, como até então era vigente, questionando e constringendo a atuação dos chefes, gerentes e também do sindicato, que representava o segmento dos funcionários que não tinha cargos de chefia — Sindicato dos Eletricitários. Mas a atuação da entidade também provocou reações.

Outro traço marcante da organização interna dos funcionários da EC foi a constituição de diversos agrupamentos: profissionais, sindicais e políticos. Em uma pequena cronologia tem-se: a eleição, em 1984, de um engenheiro da EC (assessor de presidência) como

⁵² Cada setor, a menor unidade da estrutura organizacional, elegeu um representante entre os empregados sem cargo de chefia ou gerência, na proporção de uma vaga para cada 50 empregados.

presidente da delegacia regional do Sindicato dos Engenheiros; em 1985 foi criada a Associação dos Engenheiros da EC; em 1986 foi fundada a Associação dos Técnicos da EC (“técnicos de nível médio”); no início de 1985 foi criado o núcleo do PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) e do PT (Partido dos Trabalhadores) na EC; além de outras participações dos funcionários que ganharam destaque desde então, como, por exemplo, no Conselho Curador da Fundação CESP (com o apoio do CRE) e na Associação dos Dirigentes de Empresas Públicas (ADEP — fundada em 1973) (JO: MAI, 1984; JUL, 1984; MAR-ABR, 1985; FEV, 1986; JUN, 1989).

O início da atuação dos engenheiros da EC na presidência e diretoria da delegacia regional do Sindicato dos Engenheiros é um exemplo de ações reflexivas à criação-atuação do CRE. Segundo um de nossos entrevistados:

“Porque também o Montoro se elegeu com o apoio destas alas sindicais. Então, houve a criação do CRE aí começou a haver a eleição dos representantes que passou a ser um diretor sem, vamos dizer assim, sem pasta nas reuniões [...]. Inclusive tem um negócio, o Sindicato dos Engenheiros defendia chefias viu [...]. Foi muito mais uma reação. A organização dos engenheiros dentro da empresa foi muito mais uma reação ao CRE porque as chefias os engenheiros reagiram muito mal, as chefias tradicionais, a criação do CRE. Eles achavam que tinham perdido poder entendeu. E no meio disso também houve uma politização começou a se criar, por exemplo, o núcleo do PMDB na empresa [...]. Quer dizer, nós [engenheiros] tínhamos realmente uma influência muito grande na empresa. Nós tínhamos uma influência dos políticos através do poder. Nós tínhamos uma influência da dos partidos locais aqui, por exemplo, havia influência até do diretório local do núcleo local do PMDB dentro da empresa [...]. E aí você teve, do ponto de vista interno de gestão; as chefias, depois do governo Montoro tinha uma força paralela que era o CRE que dava uma certa insegurança para as chefias que a gente chamava de autoritárias [...]. Porque o cara às vezes podia punir alguém e alguém podia discordar. A pressão. O CRE podia pressionar e podia rever alguma coisa” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão⁵³ — trabalhou cerca de 35 na empresa).

E, também, em alguma medida, foi o caso da criação da Associação dos Técnicos da EC. No momento da sua criação, foi declarado que ela estava sendo criada, dentre outros motivos, para “acompanhar o trabalho de organização de outras classes profissionais” e fazer reivindicações junto aos “Grupos de Trabalho” (GPPO), “departamento de RH” e o

⁵³ Idem nota nº 35.

“*próprio Sindicato dos Eletricitários*”. O mesmo vale para o programa de Gestão Participativa Por Objetivo (GPPO). Ele ocorreu após a criação do CRE, utilizou sua estrutura organizacional para desenvolver seus programas e focou em seus membros como parte importante do seu público-alvo — aquele que seria treinado de início e depois iria multiplicar os conhecimentos e práticas do programa.

Evidentemente a criação dessas entidades ocorreu em um contexto social e político de democratização, de participação. Entretanto, em grande medida, foi também em reação à criação do CRE, às suas primeiras atuações e ao segmento do corpo de funcionários que ele representava.

b-) Gestão participativa por objetivo (GPPO). O programa GPPO foi outro acontecimento importante que teve efeitos sobre os funcionários da empresa. Ele foi gestado pela diretoria da empresa e foi levado a cabo por um grupo coordenador (gerentes de departamento e assessores da presidência) e diversas equipes multiplicadoras (gerentes de divisão, engenheiros, coordenadores de área — engenheiros — e membros do CRE), nos anos de 1984 e 1985.

Os gerentes, os potenciais gerentes e os funcionários do CRE constituíam o público-alvo. Ocorreram diversos seminários para esse público em uma das famosas pousadas da EC e ocorreram diversas iniciativas e realizações nas regionais e nos departamentos. O objetivo do programa era fundar grupos (10% do pessoal) para atuar em toda a empresa — multiplicar — visando “*a construção de uma visão mais participativa de todos independente das funções hierárquicas*” (JO: JUN, 1984). A função dos grupos da GPPO atuando localmente era de

“detectar os problemas nas suas áreas — específicos de suas áreas ou do âmbito geral da empresa — e elaborar projetos de soluções para eles, que serão encaminhados, pela ordem, à gerência de Divisão, à gerência de Departamento e ao grupo coordenador da GPPO, que se encarregará, por sua vez, de fazer chegar a diretoria todas as idéias e projetos [...]. Os grupos setoriais não devem também ser confundidos nem com o CRE, nem com CIPA, nem com mais um degrau hierárquico, porque eles atuarão como integrantes disso tudo, mas independente em seu objetivo, que é o de democratizar as relações de trabalho e valorizar os empregados, através de medidas que despertem neles o sentido da responsabilidade e participação” (JO: JUL-AGO, 1984).

De início, as informações básicas sobre o programa foram passadas para os primeiros grupos de chefes de setor, coordenadores de área e representante do CRE. Eles, então iriam multiplicar as informações para seus grupos de trabalho de modo a englobar toda a empresa: *“os seminários e a multiplicação de suas informações pretendem despertar o sentido de cidadania dos empregados, para que eles coloquem seu esforço, sua criatividade e sua inteligência em consonância com a empresa e a comunidade”* (JO: JUN, 1984).

De fato, o programa teve realizações. No JO há exemplos de várias regionais que estavam promovendo os grupos, as atividades e as práticas da GPPO. Por exemplo, em 1985 uma regional declarou que tinha 54 grupos de trabalho formados. Eles eram constituídos por 194 funcionários eleitos pelo voto direto e com mandato de um ano. O objetivo era analisar, discutir e propor alterações nas condições de trabalho (JO: MAR-ABR, 1985). Em outra regional, segundo declaração no JO, a GPPO já estava na 5ª turma. O departamento de recursos humanos, por exemplo, declarou que estava aplicando um “MaxiGPPO” para multiplicar todos os conceitos discutidos nos seminários. Segundo o que foi propalado, nesse departamento as discussões buscavam analisar a EC como um todo e o próprio departamento em particular. Houve reuniões com o gerente do departamento que possibilitaram o encaminhamento das sugestões discutidas nos seminários, por exemplo:

“já sugeriram o início de um trabalho de repasse rápido das informações entre as divisões, através de um rodízio de funções dentro do departamento e de exposições dos funcionários de cada setor”; “os projetos serão expostos por seus próprios autores [...] serve também para o desenvolvimento pessoal [...] as pessoas são estimuladas a vender seu próprio peixe”; “começa a quebrar barreiras entre as suas próprias divisões, com a formação de grupos interdivisionais”; “se sente motivado para ocupar seu próprio espaço, sem esperar que toda determinação venha de cima para baixo”; etc. (JO: ABR-MAI, 1985).

O exemplo modal de uma entrevista demonstra quem era o público-alvo da GPPO, o envolvimento do CRE no programa, dá exemplos do seu conteúdo, dos seus objetivos e

demonstra que, em certa medida, a GPPO foi uma resposta das gerências (“*mostrando para os representantes dos empregados*”) às tensões projetadas pela atuação do CRE.

“Depois teve um programa chamado GPPO [...]. Eu fui monitor. Era um curso que se dava às gerências da empresa sobre gestão participativa. Então, era um grupo gestor desse GPPO. Nós treinamos seguramente umas 1000 pessoas. O público alvo era os gerentes, os coordenadores de área e os próprios representantes dos empregados. Então, ficava uma semana lá em Ibitinga e o conteúdo era basicamente falar das transformações da sociedade; da democracia, das relações de trabalho vindo desde lá do Taylorismo do Behaviorismo para chegar em um ponto e dizer que dá para você gerenciar uma área contanto com a participação dos empregados e mostrando para os representantes dos empregados que dá para você interferir na gestão de uma área de uma forma responsável, buscando o que fosse melhor para a empresa [...]. A principal resistência era de muitos gerentes que achavam que aquilo poderia representar perda de poder para eles. E aí era um trabalho de você mostrar que não, que a responsabilidade é sempre dos gerentes. O que ele tinha que fazer era pensar, era ouvir as pessoas, contar com a colaboração das pessoas e conviver com esse novo modelo que estava implantando no Brasil, nas empresas do Estado” (Advogado, ex-funcionário do alto escalão⁵⁴ — era escriturário no início dos anos 80).

Em conclusão, em alguma medida, o programa teve efeito sobre os funcionários da empresa, seja sobre o conjunto deles, seja sobre os seus coordenadores, líderes e multiplicadores. A dinâmica e a prática dos funcionários com a GPPO revelam a introdução de alguns elementos que questionavam o modelo de empresa dos engenheiros: fundamentalmente, o agrupamento dos funcionários para analisar e propor mudanças na organização do trabalho, procurando desconsiderar as barreiras divisionais e a divisão do trabalho estanque entre concepção e execução, ou simplesmente tornando menos rígidas as relações dos chefes como as dos subordinados. A dinâmica e a prática dos funcionários revelam também que, em alguma medida, a GPPO internalizou as críticas efervescentes na empresa, especialmente em relação à hierarquia.

c-) Plano de cargos e salários e a carreira. Nos anos 80 houve a institucionalização de mudanças na forma como se realizava uma carreira na empresa: foram institucionalizados a diferenciação entre a carreira gerencial e a carreira técnica; o concurso interno para arbitrar

⁵⁴ Idem nota nº 35.

a ascensão na carreira gerencial e nas outras; a estabilidade de emprego; e houve a divulgação de novas características que deveriam compor o perfil de referência dos gerentes.

Os estudos para a reformulação das carreiras começaram desde a posse da nova diretoria (1983) efetivada pelo governador Franco Montoro. A reformulação começou com a instituição do “*plano de cargos em comissão*”, que objetivava explicitamente “*fazer desaparecer a vitaliciedade das chefias*” (JO: FEV, 1996). Com a nova regra, os gerentes e chefes que tinham cargos vitalícios poderiam ser deslocados de volta a uma função técnica — carreira técnica. De fato, muitas pessoas tiveram que abdicar da função de chefia e a reformulação atingiu seu objetivo: “*eliminar o entrave cultural tradicional da empresa de que um técnico que se transforma em chefe jamais pode voltar a ser um técnico outra vez*”, como relatou “vice-presidente”⁵⁵. (JO: FEV, 1986).

Com a reformulação, os salários dos funcionários que desempenhavam funções gerenciais eram acrescidos (20%, 15% e 10% respectivamente) durante o tempo em que estivessem no cargo. No início de 1986, isso foi motivo de muita polêmica, pois com os acréscimos eles tinham aumentos salariais maiores que os técnicos, como o próprio presidente da empresa admitiu e como os técnicos e demais funcionários da empresa alardearam (JO: FEV, 1986). Como uma resposta, em outubro do mesmo ano, foi instituída a “*carreira paralela*” que, segundo o divulgado, possibilitaria “*aos técnicos comprovadamente competentes atingirem o mesmo nível salarial de gerências e chefias*” (JO: NOV, 1986). Ainda assim, a carreira gerencial restou sendo preferida, como veremos.

Desde então, no espaço do possível, os engenheiros, os administradores, os economistas, etc. poderiam almejar uma carreira gerencial ou uma carreira técnica. Essa diferenciação dos funcionários com nível escolar superior implicou em uma hierarquização, seja pela diferença de proventos que a maior amplitude de cargos da carreira gerencial ainda

⁵⁵ Na época o chefe maior da empresa tinha o cargo de vice-presidente, como nas outras empresas do SEP. Isso porque as empresas do SEP, em conjunto, tinham um só presidente.

oferecia, seja pelo enquadramento que cada uma dessas carreiras e seus profissionais tiveram desde então.

Por um lado, em grande medida, os funcionários da carreira técnica ficaram especializados, ou rotulados como tais, além de terem um limite menor de postos passíveis de serem galgados.

“Aqui [EC] tive oportunidade realmente de deslanchar na carreira. Tá certo que a empresa, sendo estatal, tinha aquela carreira técnica e uma carreira paralela. Optando pela carreira técnica, eu percebi ao longo do tempo que não podia galgar, não podia ter grandes pretensões. Mas mesmo assim consegui fazer vários projetos. [...] [que cargos e funções você ocupou?] foram estritamente técnicos [...] mas aí pelos critérios tempo de casa, outros critérios, fiquei mais ou menos estagnado aí por um longo tempo. E cheguei num cargo assim... não exatamente um cargo, mas uma função de coordenador. Seria uma pessoa de confiança coordenando um grupo, mas sem receber devidamente [...]. Era um [cargo na carreira gerencial], mas a gente não recebia essa... apenas tinha uma responsabilidade, uma ascensão sobre os demais, mais assim para evitar dispersão [...]. Em cada assunto tinha um coordenador e um gerente. Nós tínhamos o apelido de ‘denoréx’ porque parecia que era mas não era [...]. Tive oportunidades também quando houve grandes mudanças de ordem política que naturalmente dá um reflexo na área técnica administrativa. Mudei para uma área de assessoria. Na função de engenheiro, fui ver a empresa na parte de assessoria administrativa, comercial, técnica, quer dizer, juntou, uma visão maior, uma função no grupo junto ao diretor [1987-1988] onde eu tive a oportunidade de ter uma visão macro da empresa. Porque eu estava restrito a determinados assuntos de área, não tinha condições de expandir, dar uma arejada. Mas essa estrutura mudou em seguida e eu recebi o convite para voltar à área técnica [...]. Sendo uma carreira estritamente técnica, cada vez mais limitada. Não tinha perspectiva administrativa, gerencial. O tempo vai passando vai piorando. Tem valores novos, não há como. E também a gente fica com a imagem um pouquinho desgastada. A gente fica marcado, rotulado em determinados trabalhos, determinadas imagens. Isso era marcante naquela época da empresa” (Engenheiro elétrico, ex-engenheiro sênior — foi membro da diretoria da Associação dos Engenheiros da EC, por vários mandatos).

Por outro lado, os gerentes, em alguma medida, tiveram a amplitude gerencial alargada, tiveram a valorização explícita de sua carreira, tiveram as possibilidades de ascensão ampliadas. Essas inovações na carreira gerencial podem ser percebidas nos destaques dados à instituição de concursos internos para os cargos de gerência e de chefia e nas divulgações, pelo departamento de recursos humanos, de um *script* do perfil gerencial que se almejava.

Desde 1984, as “*promoções funcionais*” deveriam seguir critérios de “*mérito individual*”, “*experiência*” e “*dedicação*” e passar pelos crivos de um “*processo mais racional*”

e impessoal de ascensão” ” (JO: ABR, 1986). Os concursos abrangiam todos os níveis da hierarquia. Entretanto, quando havia um para gerentes e chefes, divulgavam-se no JO não só o nome, perfil e cargo dos que ascenderam, mas também os valores, qualidades, capacidades e posturas que se esperava e incentivava que eles tivessem.

A análise de um texto de divulgação de qual *“Perfil Gerencial”* seria requerido dos gerentes nos permite constatar as inovações. Os títulos e subtítulos dos textos por si sós já são ilustrativos: *“perfil oferece parâmetros bem mais objetivos ao deixar claro o que a empresa espera do chefe de setor”*; *“saiba o que a empresa espera de seus gerentes”*; *“programa de valorização dos executivos”* (JO: ABR, 1986). Mas seguem também alguns pontos que demonstram o conteúdo:

a-) austeridade administrativa: *“utilização de recursos [...] preocupado com a gestão da coisa pública”*; *“impõem a si e aos seus subordinados padrões austeros para a captação e utilização de recursos”*, balizando-se *“pelas grandes prioridades da empresa e utilizando critérios de avaliação custo/benefício”* (JO: ABR, 1986).

b-) envolvimento dos subordinados no planejamento dos resultados a serem atingidos em grupo e individualmente: *“focalização para resultados”*; *“orientado pela discussão da eficácia”* que *“envolve [e compromete] a sua equipe na definição dos resultados (objetivos e metas) esperados da sua unidade [quantificáveis e mensuráveis]”*; *“estabelece em comum acordo com seus subordinados os padrões individuais de desempenho”*; *“busca seu autodesenvolvimento e estimula os colaboradores para que também busquem os seus”* (JO: ABR, 1986).

c-) relacionamentos hierárquicos horizontais: *“relacionamento intersetorial”*; seja *“consciente da interdependência das unidades da empresa”*; *“assegura a*

impermeabilidade e transparência da sua área buscando e divulgando informações para setores afins”; *“reconhece interfaces com outras áreas”*, *“considera”* suas *“expectativas”* e *“necessidades”* quando planeja suas próprias ações, *“e busca cooperação e trabalho conjunto à luz de objetivos complementares (ou metas compartilhadas)”* (JO: ABR, 1986).

d-) interação e adaptação ao meio: *“interação com o meio ambiente”*; estar *“sempre atualizado a respeito de mudanças sociais, políticas, tecnológicas e outras”*, pressupor *“seus reflexos sobre a empresa”* e, através do compartilhamento dessas informações com o seu grupo, *“desenvolve na sua unidade uma atitude generalizada de adaptar-se às mudanças”* (JO: ABR, 1986).

e-) habilidade para lidar com conflitos: *“administração de conflito”*; demonstra *“postura aberta às necessidades e reivindicações dos seus colaboradores”*; *“entende e respeita as posições dos representantes dos funcionários ainda que, por vezes, delas discorde”*; reconhece o *“CRE”* e os *“delegados sindicais”* como *“interlocutores legítimos”*, *“reconhece o conflito como algo inerente às relações de trabalho”* (JO: ABR, 1986).

f-) liderança criativa, inovadora e reconhecida pela promoção do engajamento dos subordinados através da sua participação democrática: *“liderança e legitimação de autoridade”*; consegue do grupo *“alto grau de sinergia como decorrência de participação e de comprometimento”*, assim *“substitui o controle externo por formas mais eficazes de autocontrole”*; procura *“conhecer as necessidades e as aspirações profissionais da sua equipe”*; *“mobiliza os subordinados na formulação das metas e*

na proposição de ações e recursos”; “assume e as defende” (metas); tem “criatividade”, trabalha “as divergências e as dificuldades como matéria-prima para soluções inovadoras”, assim cria “um clima descontraído, aberto e responsável para se testar e implementar novas formas de trabalho”; “toma decisões não padronizadas, em situações imprevisíveis, correndo riscos calculados” e “cria condições para que seus subordinados façam o mesmo” (JO: ABR, 1986).

Outro texto de apresentação e avaliação do “*Perfil Gerencial*” que continha observações feitas pelos funcionários, além de indicar o clima de valorização dos gerentes *vis-à-vis* aos técnicos, mostra o alargamento da amplitude gerencial, o alargamento da possibilidade de competição e ascensão intra-organizacional — pela “linha diagonal” na hierarquia — e define o recurso à mobilização de princípios democráticos e de uma nova postura gerencial como trunfos em disputas geracionais. Seguem alguns trechos demonstrativos.

a-) Subordinação das habilidades técnicas às habilidades gerenciais: *“mais do que a capacidade técnica, embora seja indispensável, o Perfil Gerencial envolve um conjunto de requisitos que devem possuir os pretendentes aos cargos de chefia e gerência, entre outras uma alta capacidade de organização e liderança, o poder de motivar os subordinados [...] senso de planejamento, amadurecimento profissional, e capacidade de administração de conflitos”; “esse profissional que a empresa precisa nem sempre é o técnico mais competente da área” (JO: ABR, 1986).*

b-) amplia a possibilidade de atuação gerencial (“dirigente”, “executivo”) e de competição intra-organizacional com a institucionalização da competição por qualquer posto independente de uma linha hierárquica: *“se por um lado o empregado tem que*

concorrer por um cargo que achava que podia conquistar sem competição, por outro, com as novas regras, essa pessoa tem a possibilidade de competir por muitos outros cargos em outras áreas que não a sua”; “num determinado órgão por exemplo só tem um cargo de chefia e todos os subordinados dependem que o chefe morra ou seja afastado ou se aposente. Na medida em que nos qualificamos como dirigentes, poderemos concorrer a muitos cargos” (JO: ABR, 1986).

c-) a mobilização de princípios de democratização, participação, racionalização e delegação de responsabilidade aos subordinados como trunfo em conflitos geracionais: *“a empresa fez bem em quebrar rituais antigos de preenchimento de cargos de chefia, quando só aqueles com mais tempo de casa eram lembrados”; o novo Perfil Gerencial “vai permitir a ascensão aos cargos de chefes mais democráticos possibilitando uma maior participação e conseqüentemente aumento do senso de responsabilidade dos subordinados”; “a nova metodologia vai racionalizar a organização através da renovação do quadro de chefias promovendo profissionais que, além de especialistas em suas áreas, apresentem uma postura mais condizente com o ambiente atual da empresa e o processo de democratização em voga no país” (JO: ABR, 1986).*

Algumas conclusões podem ser tiradas. Primeiro o concurso interno, em alguma medida, quebrou a forma de ascensão vigente até então, fundamentalmente baseada em critérios de senioridade e indicação pelo superior; o “*sistema de indicação tradicional*” onde os “*com mais tempo de casa eram lembrados*”, onde havia “*protecionismos e panelinhas*” onde devia esperar “*o chefe, morrer ou aposentar para se tornar chefe*” (JO: ABR, 1986). Houve também uma valorização da carreira gerencial em relação à carreira técnica e houve

um alargamento da amplitude gerencial, a começar pela sua renomeação como “*dirigentes*”, “*executivos*” que podem atuar em diversos cargos. As novas características esperadas dos gerentes indicam uma flexibilização do *habitus* de engenheiro em relação à divisão do trabalho entre concepção e execução, ao relacionamento entre as divisões internas da empresa e à formação técnica especializada.

Essas características de um perfil gerencial ideal eram esperadas em um clima em que havia contestação da hierarquia, disputas impessoais por cargos gerenciais, e uma gama de cursos e treinamentos ofertados para os gerentes e postulantes a gerente reconverterem suas habilidades e disposições (como apresentamos atrás na seção sobre CRE e GPPO). Ou seja, em alguma medida, essas características se difundiram. Só em abril de 1986, foram empossados 43 “executivos” promovidos em suas funções. Mas antes e após esse arrolamento houve outros.

No entanto, devemos considerar que também havia resistências a elas, como se pode exemplificar com um trecho de uma entrevista:

“Daí houve o concurso para cargo gerencial [...]. Até 83 teve toda a época do Maluf e os cargos gerenciais eram indicados. O Montoro criou o recrutamento interno para os cargos gerenciais; queria que todos os ocupantes de cargos gerenciais pelo menos os de início de carreira fossem concursados; [...] eu fiz esse teste em abril e o resultado só foi divulgado em agosto porque a gente fica sabendo isso nos bastidores [...]. Primeiro porque eu era muito jovem. Segundo tinha aquela cultura toda de que o gerente tinha que indicar quem ele queria. Para você ter uma idéia, na época os 3 primeiros iriam para a entrevista e o candidato do gerente ficou em quinto lugar. Daí eles ampliaram para 5. Foram 5 para a entrevista. Demoraram muito tempo porque tentaram de toda forma colocar quem o gerente queria e eu não era o candidato do gerente [...]. Só me colocaram mesmo porque era determinação do governo estadual; ‘ganhou levou’” (Engenheiro, funcionário do alto escalão⁵⁶).

Devemos considerar que outro fato importante, contemporâneo dessas transformações, foi a institucionalização de um mercado de trabalho interno. Ela se configurou como a “*garantia de emprego*” (“*nível de emprego de 1983*”), por um lado, e com a política de “*recrutamento interno*”), por outro (JO: MAR, 1985; FEV, 1986). Em alguma medida, houve

⁵⁶ Idem nota n° 35.

um “acordo” entre o conjunto dos funcionários para a sua configuração, pois ela se perenizou em acordos de trabalho coletivos, valendo para todo e qualquer funcionário. O mercado era de expansão nos anos 70 (primeiro capítulo) e não havia sido institucionalizada uma fronteira, ainda que ela fosse tomada por dada. Já nos anos 80 a situação era diferente. Se não era de retração, era de crescimento lento. Para os técnicos e engenheiros elétricos e eletrônicos “*já começava a ficar difícil*”, como é consenso na memória dos entrevistados e como os dados objetivos, em grande medida, confirmam: durante os anos 70 (1973-1983) o crescimento médio anual do número de funcionários foi de 4.3%; já nos anos 80 (1983-1990), ele foi de 1.7% (tabela 01, Anexo I).

Em conclusão, esses acontecimentos, em alguma medida, se difundiram e encontraram resistências. Nesse ínterim, alguns elementos que questionavam o modelo de empresa dos engenheiros foram introduzidos e, pode-se dizer, foram institucionalizados e flexionaram o *habitus* de engenheiro mais duro, taylorista-fordista. Esse é o ponto que queremos destacar.

“Eu praticamente fiz todos os cursos acabei inclusive sendo monitor desses cursos [gerenciais], eles se reproduziam dentro da empresa. A [EC] contratava uma universidade para dar o curso gerencial, por exemplo, e depois ela criava monitores [...]. Por exemplo, era curso para trabalhar em equipe, formação de trabalho em equipe gerencial. Então, como você lidar com pessoas, envolvendo em um projeto para desenvolver um trabalho em equipe, como você vai desenrolar esse trabalho, técnicas de relacionamento com pessoas, aquelas técnicas de Maslow [...] motivação do pessoal [...]. Deve ter sido em 82 ou 83, por aí [...]. A empresa tinha projetos de formação de lideranças [...]. Todos os coordenadores, pessoas que estavam com probabilidade de exercer cargos de chefia teriam que repassar por esses cursos. Era um programa da empresa na época [...]. Aconteceu o seguinte. A empresa teve algumas fases. Teve aquela fase de quando nós passamos do regime militar. Então, houve uma abertura uma democratização muito grande no país [...]. Então, houve uma, nas empresas estatais ocorreu tudo isso. Então, precisava dar uma reciclada na forma das pessoas pensarem, das pessoas tornarem mais abertas [...]. Até então a forma de comandar as pessoas, as formas de gerenciar as pessoas eram muito mais rígidas. O gerente naquela época era uma pessoa que tinha todos os poderes e ninguém poderia interrogá-lo, não tinha muito diálogo com as gerências daquela época [...]. Então, o que se queria a princípio começar uma certa abertura disso. Vamos dizer os gerentes já iam passar a não ser só mais um gerente. Ia ter que ser um líder não como um gerente uma pessoa que seja autoritária. Então se criou várias coisas. Uma das coisas foi a gerência por objetivos que praticamente todos os funcionários da [EC] passaram por esse projeto, esses cursos [...]. A gente se reunia nas pousadas [...] e ficava uma semana inteira isolado e eram discutidos diversos temas com o objetivo de ter uma abertura, uma maior liberdade de expressão de pensamento dentro da empresa. E obviamente ele buscava uma meta: melhor

desempenho, melhor qualidade de serviço, melhor atendimento ao consumidor, mas com participação de todos” (Engenheiro elétrico, ex-funcionário do alto escalão⁵⁷).

Devemos considerar que a EC manteve nos anos 80 e na primeira metade dos anos 90 elementos do modelo de empresa dos engenheiros que foram institucionalizados nos anos 70. No que tange à gama de cursos, treinamentos e benefícios sociais oferecidos aos empregados, de modo geral, a situação foi ampliada e melhorada. Desde 1984 a empresa investiu na abertura de centros de treinamentos próprios regionalizados. O investimento culminou com a criação, em 1987, de um centro de treinamento unificado que, além de atuar juntamente com os centros de regionais, realizou cursos e treinamentos para os funcionários de outras empresas congêneres (JO: ABR e JUN, 1984). No que tange aos benefícios sociais, de fato, o básico foi constituído nos anos 70. Eles permaneceram com algumas melhorias e com o incremento de outros mais em sucessivos acordos coletivos, como, por exemplo, auxílio creche, convênio odontológico, etc. (JO: OUT, 1986).

d-) Programa de qualidade total. O programa de Qualidade Total (QT) foi inaugurado na EC em novembro de 1991 e vigorou até 1994. Ele teve a seguintes etapas: o primeiro ano (1992) foi de *“mobilização, conceituação, sensibilização e envolvimento inicial”*; o segundo (1993) foi de *“treinamento em gestão de ferramentas, ou seja, capacitação para a prática”*; e o terceiro (1994) foi o de implantação de algumas ferramentas (JO: DEZ, 1991; JAN, 1994):

“o futuro imediato (1994) o período de AÇÃO, ou seja, aplicação dos princípios e técnicas aprendidos [...] serão quatro as frentes do programa de Qualidade Total para 1994: implantação do MASP — Metodologia de análise e Solução de Problemas —; implantação do programa 5Ss; implantação de Gerenciamentos de Processos; implantação de Gerenciamento de Qualidade pelas diretrizes” (JO: JAN, 1994).

De modo esquemático, segue uma apresentação de alguns pontos do programa: sobre a difusão dos conceitos, os meios de difusão, os treinamentos, as experiências práticas e os

⁵⁷ Idem nota n° 35.

agentes envolvidos (JO: DEZ, 1991; AGO, DEZ, 1992; MAR, MAI, AGO, NOV, DEZ, 1993; JAN, FEV, ABR-MAI, NOV e DEZ, 1994).

No que tange aos conceitos difundidos, há os seguintes núcleos de informações no JO:

“qualidade é a conformidade entre o que fazemos e o que nosso cliente espera”; “o cliente é o próximo do processo. É a pessoa que receberá diretamente o que cada um produz”; “os consumidores são os clientes finais”; “início de uma visão da importância dos PROCESSOS para a garantia dos resultados e gerenciamento da rotina diária”; “todos nós temos e somos clientes internos. Cliente é a quem entregamos o serviço ou produto o próximo do processo”; “para que a [EC] preste um serviço com qualidade é preciso que cada área, que cada pessoa, internamente, encare a outra como a próxima do processo e pratique a qualidade no seu dia-a-dia”

Os coordenadores da QT fizeram uma coleta de regras e orientações junto às empresas que tinham programas considerados congêneres, e as expuseram aos funcionários como os *“Mandamentos da Qualidade”*:

“qualidade é satisfazer os seus clientes internos e externos, com o melhor serviço ou produto, no menor prazo e com menor custo; para alcançar a qualidade devemos transformar os problemas em oportunidades de melhoria; qualidade é a responsabilidade de quem faz o serviço; cada um deve praticar e aperfeiçoar a qualidade; a gestão da qualidade é responsabilidade gerencial; qualidade é também reduzir desperdícios, erros, falhas e retrabalho; vamos fazer certo da primeira vez; qualidade se consegue com persistência e paciência; o ‘achismo’ não combina com a qualidade; a qualidade deve ser medida e demonstrada com fatos e dados; qualidade se conquista no dia-a-dia; não receba, não mande nada sem qualidade; o cliente deve exigir qualidade; todos devem cobrar e oferecer qualidade em tudo o que fazem; o cliente é o único juiz capaz julgar a qualidade do seu serviço; existe profissional bem-sucedido e empresa de sucesso quando há qualidade”.

A difusão do programa, isto é, conceituação, treinamento e exemplos de implantação, deu-se através de uma série de eventos capilarizados nas regionais e distritos, especialmente em 1993 e 1994 — palestras, exposição de trabalhos, painéis, seminários e feiras. Neles havia demonstração de ferramentas, análise das melhorias propostas e das melhorias implementadas e apresentação dos resultados das iniciativas internas e de iniciativas de outras empresas privadas, além das outras congêneres do setor elétrico nacional e internacional.

No que tange aos treinamentos e aos agentes envolvidos, há informações no JO sobre a relação com instituições, sobre treinamentos diferenciados do corpo de funcionários em diversas ferramentas: inicialmente os conceitos foram difundidos para cerca de 10% dos

funcionários em 23 reuniões e, em seguida, estes líderes e monitores da QT iriam repassar os conceitos ao restante dos funcionários; cerca de 40 líderes passaram por treinamentos (em uma universidade pública) para receberem conhecimentos sobre as ferramentas e a gestão da qualidade; pelo menos 39 funcionários foram capacitados como especialistas em QT pela ABCQ (Associação Brasileira de Controle da Qualidade) para efetuar auditoria de qualidade em fornecedores e análises nos órgãos internos (como exemplo, pelo menos em 1993 e 1994 a empresa já tinha certificado que 9 empresas estavam dentro de suas normas que são espelhadas na série NB/ISO 9000); todos os gerentes de departamento e distrito foram treinados no “módulo *Análise do Valor*” (“*cabe a eles o comando dos empreendimentos*”); e, por fim, a empresa fechou o ano de 1993 com cerca de 28% dos seus funcionários treinados em “*Gestão de Ferramentas da Qualidade*”.

Sobre a aplicação dos princípios e técnicas, há informações sobre várias realizações práticas apresentadas nos eventos. Por exemplo, em meados de 1992 uma regional da empresa declarou ter “*44 propostas de melhoria dos serviços de todas as áreas*”, “*com 24 times em pleno andamento*”. Outro exemplo, “*17 propostas já foram implantadas*”, dentre elas uma é “*self-service de materiais*”, ou seja, “*a transformação do tradicional almoxarifado em um supermercado, facilitando assim a agilização do serviço, já que o próprio usuário retira o material da prateleira e passa no caixa para a devida baixa [...] permite também a otimização do quadro de pessoal*”. Há informações de que a EC tinha uma experiência-piloto de “*Centro de Resultados*” em um departamento, uma regional e uma divisão; “*cada um dos departamentos ou divisões será considerado como se fosse uma empresa interna que está prestando serviços para uma holding*”.

Em meados de 1994 a EC apresentou uma estatística do número de problemas detectados pela MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas) em cada diretoria⁵⁸. Essa ferramenta não foi explicada de modo explícito nas matérias dos JO.

O conceito e a ferramenta Análise do Valor foi uma das principais divulgadas e implementadas e, segundo foi declarado, estava “*revolucionando as atividades econômicas nos seus produtos e processos*”. A EC a utilizava desde 1992. Alguns pontos sobre a difusão do conceito, os treinamentos, as experiências práticas e os agentes envolvidos — funcionários, órgãos da empresa, e outras organizações:

a-) conceitualmente foi apresentada como uma ferramenta que proporciona “*ganhos efetivos*” e é aplicável aos serviços em geral; foi apresentada como um “*conjunto de técnicas que visam obter diminuição dos custos a partir da substituição de componentes do produto ou processo sem perda de qualidade*”; a “*técnica se desenvolve em cinco fases: a preparativa (escolha do objeto-objetivo), a informativa (coleta de dados, custos, descrição de funções), a analítica (análise de funções), a criativa (obtenção de idéias, seleção e análise), a de julgamento (formulação de alternativas, análise técnica e econômica) e a de planejamento (planejamento e acompanhamento)*”.

b-) sobre treinamento, no final de 1992 os gerentes de departamento, de distrito e demais técnicos (mais de uma centena) “*tiveram contato mais profundo com os conceitos utilizados por essa ferramenta*”; segundo o consultor para o assunto, a meta era “*levar a todos os funcionários da [EC] o conhecimento necessário para ser*

⁵⁸ As empresas do setor elétrico brasileiro utilizam especialmente o MASP e têm a Fundação Christiano Ottoni, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (EEUFMG) como consultora. Em seu estudo sobre os engenheiros mineiros, Barbosa encontrou que eles importaram e divulgaram amplamente as técnicas japonesas de gestão (especialmente Total Quality Control) através dessa fundação, via consultorias (Barbosa, 1993: 155).

aplicado em todo produto ou processo na busca dos caminhos que levem ao melhor desempenho com o menor custo possível, com qualidade e mantendo o quesito funcional"; houve treinamento técnico para mais de 50 funcionários e *“o passo seguinte foi a apresentação por cada departamento de três oportunidades de melhoria, segundo as técnicas da AV”*. Foram apresentadas 60 oportunidades que *“redundaram em 7 projetos”*; em maio de 1994 a empresa patrocinou em suas dependências o seminário Engenharia e Análise do Valor e Qualidade Total promovido pela ABEAV — Associação Brasileira de Engenharia de Análise do Valor, que contou *“com a presença de pesos-pesados da área industrial que atuam no país”*. A EC apresentou suas experiências bem-sucedidas e pôde conhecer o trabalho congênera de outras empresas. O presidente dessa associação era consultor da EC.

c-) sobre realizações, de fato, em 1993, havia 7 experiências em andamento, várias já concluídas e presumia-se que em 1994 seriam iniciados 15 novos projetos. Os projetos implantados produziram economias e os números foram publicados (*“redução em cerca de 20% do custo total desses itens”*; *“visa reduzir em 10% o custo final”*; *“reduzir em 10% o custo do poste”*; *“reduzir em 30% o custo da armazenagem”*; *“com 20% de redução nos custos”*; *“redução de no mínimo 10% nos custos”*); dois funcionários, (engenheiros; gerente de departamento e gerente de divisão) comentam a utilização da AV. Segundo eles, dos 7 projetos implantados, 3 foram no departamento onde atuavam. Eles anunciaram ainda que em seus planos de ações e metas para 94 iriam executar mais 10 projetos, 5 deles nas regionais.

Já no final do ano de 1994, no âmbito do TQC foram divulgadas notícias de que a EC estava preparada para difundir *“para a prática das gerências e todas as equipes de trabalho a*

metodologia mais importante e essencial à sistematização da QT [...] Metodologia de Gerenciamento de Processos — MGP". Deve-se ressaltar que, pelo que os dados no JO indicam, essa ferramenta não chegou a ser difundida na empresa porque, após o início de 1995, um "projeto de modernização organizacional" passou a ser o foco de atenção e realização das diretorias, gerências e demais funcionários da empresa. Entretanto, vale apresentar abaixo os conceitos apresentados porque eles reproduzem, reforçam e esclarecem os conceitos já apresentados:

"O 'FOCO NOS PROCESSOS' é um princípio básico da QT"; "O conceito moderno de gerência está baseado na capacidade de administração, melhoria e até reengenharia dos diversos processos da organização"; "Gerente de processo, doravante, será condição para se identificar um Gerente de Sucesso"; "até hoje, em geral, fomos gerentes de 'órgãos da estrutura' (gerente de departamento, divisão ou setor 'X') ou gerentes de 'produtos' (gerente 'disso' ou 'daquilo'). Poucos se prepararam para ser ou se denominam 'Gerentes de Processos'"; "a QT pressupõe a certeza dos resultados, objetivo que só se atinge através da GERÊNCIA SISTEMÁTICA DOS PROCESSOS"; "processo é um conjunto de elementos (coisas e atividades) que se organizam no tempo e no espaço, conduzem a realização de um produto [...]. Tudo aquilo que influencia ou gera resultados constitui o meio, a forma, as causas, ou seja, o processo"; gerenciamento de processos "consiste na aplicação sistematizada de uma metodologia para mapear, controlar, avaliar e melhorar continuamente os processos, assegurando os resultados (efeitos) desejados"; quem deve gerenciar os processos é "o dono do processo, ou seja, O GERENTE, em todos os níveis"; "a [EC] é um grande sistema para 'Distribuir Energia'. É importante que todos gerenciem esse enorme e complexo sistema. A solução é o gerenciamento por partes, não necessariamente limitadas pela estrutura organizacional, mas sim pela lógica funcional — cadeia de processos".

Até esta parte do texto, procuramos fazer várias referências às ferramentas, conceitos, práticas, divulgação, treinamento e agentes envolvidos no programa QT. Entretanto, devemos ressaltar que, de modo geral, os entrevistados e os respondentes dos questionários declararam que a QT foi "uma moda", "foi o início de contato com as técnicas da QT", "foi bom, mas faltou seriedade e continuidade", "não foi muito bem", "foi abortado" quando terminou a gestão em 1994. Algumas considerações como essas também foram levantadas em matérias do JO como problemas colocados pelos funcionários: "está sendo um programa de facilitadores (líderes) e não dos gerentes"; "baixo índice de controle e gestão da aplicação da

QT pela gestão da empresa (função gerencial), ausência de resultados mensuráveis, falta de rotinas para a coleta de dados significativos". Essa diferença entre líderes e gerentes também aparece nas exposições das ferramentas onde se enfatiza que quem tem que implantar e tomar a frente são os gerentes. Havia algum tipo de conflito entre segmentos de funcionários no que tange ao programa QT e suas implicações? Esta questão fica para outras pesquisas.

Independentemente da avaliação dos funcionários, da efetividade das práticas e da forma como se deu sua contextualização, nosso ponto é que o programa teve alguma difusão e algum impacto sobre o conjunto dos funcionários; sobre a representação que tinham da empresa e da forma como se desdobram a organização do trabalho, as relações de trabalho e as relações sociais de modo geral.

“Na empresa, na ocasião, a coisa ficou um pouco no sentido de você estar formando mesmo disseminando conhecimento, disseminando a cultura da coisa. Então, muita gente estudou, a empresa fez cursos internos [...]. Quando eu fui fazer o mestrado tinham 7 ou 8 pessoas fazendo. A empresa teve o patrocínio de fazer um grande movimento de educação, de as pessoas se formarem [...]. Teve um monte de gente que foi treinado [...]: gerente de processos, tinha uma batelada de gente que foi treinada; PDCA, batelada de gente; as ferramentas da qualidade, um monte de gente foi treinada [...]. Além de ganhar conhecimentos, abriu outros horizontes. Eu já tinha uma certa facilidade para pensar sistemicamente. Então, reforçou enxergar isso, enxergar a qualidade como sistema. Foi juntando peças e abrindo horizontes [...]. E a convivência com pessoas de outras empresas. No mestrado você tinha convivência com pessoas de diferentes empresas [...]. Além desse movimento, eu sempre tive envolvido em vários outros movimentos na empresa de mudança. Quando você fala em mudança você fala em resistências a mudança. Então, numa empresa como a nossa, que foi estatal, você tinha um tipo de resistência uma série de coisas que vigoram numa empresa estatal; regras não escritas, núcleos de poder, instâncias de poder [...]. Na ocasião você tinha alguma coisa do tipo que é a própria estrutura de poder, a própria hierarquia. Uma das coisas da qualidade, uma das coisas que pega muito, são as barreiras interdepartamentais. Primeiro que você tem uma organização vertical onde as coisas fluem funcionalmente. Isso é a estrutura tradicional. Quando você fala de ir para uma gestão de qualidade, você fala de uma organização por processo. Isso aqui é você organizar uma empresa em cada departamento e as coisas fluem aqui dentro. Agora em nenhuma empresa você não tem as coisas acontecendo só dentro daquele departamento. Para eu atender um consumidor, esse processo começa e passa por várias áreas da empresa [...]. A organização tradicional ela é funcional. Uma organização em que você tem um sistema de gestão de qualidade ela está mais organizada por processo. Qual é o problema de você sair daqui e ir para cá? É que você tem que vencer as barreiras interdepartamentais; ‘eu sou o dono disso daqui, eu mando, eu faço’. Se eu faço, eu tenho o poder, eu sou o dono do poder eu defino. A hora que você passa isso aqui tem que fluir daqui para lá, você tem que compartilhar informações. Informação é poder. Se eu deixo a informação fluir junto com processo eu estou compartilhando poder” (Engenheiro, funcionário do alto escalão⁵⁹).

⁵⁹ Idem nota n° 35.

Em conclusão, procuramos sistematizar e apresentar informações sobre os conceitos e as práticas difundidas na EC no âmbito do programa QT. O ponto fundamental é que, em alguma medida, a forma de enquadramento da empresa como uma estrutura organizacional constituída por órgãos com funções específicas e definidas foi contraposta por outra forma de que partia dos processos — “conjunto de elementos [...] tudo aquilo que influencia ou gera resultados” — e desconsiderava as divisões funcionais, os limites da estrutura organizacional — “remova barreiras”. E, ainda nesse enquadramento, as partes da empresa representadas como partes independentes que se relacionam entre si como clientes. Além disso, foram divulgadas ferramentas que não somente reforçam essas representações, como são meios de operá-las — centros de resultados —, ou de rearranjá-las — análise do valor aplicada a produtos ou processos visando diminuição de custos através do que se pode chamar de uma “reengenharia” do produto ou do processo.

CONCLUSÕES

Neste capítulo, procuramos demonstrar que, em alguma medida, práticas e conceitos organizacionais estranhos ao modelo de empresa dos engenheiros foram introduzidos no repertório cognitivo dos funcionários da EC, do início dos anos 80 a meados dos anos 90. Procuramos destacar que há algumas diferenças entre esse modelo e o modelo de empresa tal como realizado no Japão nos pós-guerra e tal como difundido no mundo a partir da criação do modelo japonês.

O ponto fundamental é que os programas e as mudanças que ocorreram na EC, da participação à qualidade total, têm pontos em comum que se entrefortalecem e, dentre outros

efeitos, resultaram em mudanças na forma de enquadramento cognitivo da empresas. Sendo assim, no espaço das representações possíveis, a empresa pode ser vista como constituída por unidades que podem se relacionar através de relações de mercado, que podem ser administradas autonomamente em várias dimensões. E, ainda, a organização do trabalho e a dos processos de trabalho podem ser pensadas fora dos quadros da estrutura organizacional funcional, as atividades podem ser terceirizadas para diminuir custos, os insumos e os processos podem ser recombinaados e rearranjados para diminuir custos. Enfim, esse reenquadramento cognitivo da empresa são flexibilizações no *habitus* dos engenheiros e gerentes socializados no modelo de empresa dos engenheiros, tal como realizado pela EC.

Essas mudanças cognitivas certamente não atingiram o conjunto dos funcionários. Entretanto, os programas que as veicularam foram protagonizados por funcionários em posição de comando e que interagiam no campo do poder da empresa. Os principais agentes desses programas, como demonstraremos nos próximos capítulos, eram funcionários que estavam e continuaram ascendendo na hierarquia da empresa, especialmente a gerencial, e foram os principais protagonistas do “projeto de modernização organizacional” que será tratado nos capítulos subseqüentes.

Devemos reconhecer expressamente que uma seção sobre a situação financeira da EC nos anos 80 e 90 — problemas com dívidas e investimentos —, assim como uma seção sobre as mudanças na morfologia do pessoal — desligamentos, contratações, tempo de casa, escolaridade, etc. —, seriam de grande contribuição para o trabalho. Entretanto, não foi possível obter dados sobre esses assuntos e/ou o levantamento desses dados demandaria mais pesquisa de campo.

TERCEIRO CAPÍTULO

A MODERINIZAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO CAMPO DE FORÇAS ONDE SE DEU A LUTA POLÍTICA PELA REDEFINIÇÃO DA EMPRESA

INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentaremos um histórico da desestatização do SEB⁶⁰, e do SEP⁶¹ em particular, nossa démarche teórica e metodológica para perceber, delimitar e abordar o objeto, nossas fontes de dados, uma gênese e uma caracterização do conjunto dos agentes da modernização e, por fim, procuramos apresentar variações na morfologia do pessoal do SEB, do SEP e da EC⁶², tratando também de alguns dos seus segmentos.

DESESTATIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO NOS ANOS 90

A privatização das empresas públicas federais e estaduais avançou significativamente durante a década de 1990. Para se ter uma idéia, de 1991 até o final de 2000, o governo federal vendeu 66 empresas e participações acionárias estatais federais, e os governos estaduais venderam 39 empresas e 15 participações, isso sem contar as concessões de telefonia⁶³.

⁶⁰ Setor Elétrico Brasileiro.

⁶¹ Setor Elétrico Paulista.

⁶² Empresa Caso.

⁶³ Web page: <http://www.bndes.gov.br>. 31/12/2000.

A dimensão das empresas estatais privatizadas e a sua importância para o país, no que se refere aos seus produtos ou serviços e ao incremento da atividade econômica como um todo, resultaram, dentre outros fatores, do desenvolvimento capitalista pelo qual passou o país, significativamente a partir dos anos 1930, que foi amplamente fomentado direta e indiretamente pela ação do Estado⁶⁴.

A partir do final da década de 1970, devido a fatores endógenos como, por exemplo, as pressões inflacionárias, e a fatores exógenos como o segundo choque do petróleo, teve início uma inflexão no relacionamento do governo com as estatais. Ela é tida como o início de um processo que resultou na reforma do Estado na década de 1990. Da agenda dessa reforma, a privatização das empresas estatais foi o ponto que mais avançou⁶⁵.

O primeiro passo nessa inflexão foi a criação de mecanismos para o poder executivo conhecer e controlar os gastos dessas empresas (definir o orçamento global, estabelecer tetos para os investimentos e as despesas correntes, limitar o acesso ao crédito, etc.) e, em períodos posteriores, na década de 80, controlar os preços das tarifas públicas (dos produtos das estatais) e até tentar controlar os aumentos salariais do pessoal. Essas intervenções eram partes do esforço governamental para conter e estabilizar as taxas inflacionárias galopantes. Enfim, a partir dessa inflexão o setor produtivo do Estado parou de crescer, assim como a participação direta do Estado no provimento de bens e serviços. No entanto, somente no início dos anos 1990 a privatização tornou-se ponto importante na agenda governamental e uma realidade.

A partir do governo Collor (início em 1990), a privatização tornou-se parte *“importante de um programa de reformas econômicas de mercado, encaradas como indissociáveis da política de estabilização da moeda”* (Almeida, 1999: 10). Grosso modo, a

⁶⁴ Martins 1976, 1985; entre outros.

⁶⁵ Almeida, 1999; Pinheiro e Fukasaku (org.), 2000.

privatização começou com a venda das empresas dos segmentos de siderurgia, petroquímica e fertilizantes. No primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso⁶⁶, a Constituição sofreu emendas e o programa de privatização estendeu-se aos segmentos de infra-estrutura, incluindo, assim, as empresas de telecomunicações, de eletricidade, de cabotagem, de gás e petróleo, etc.

No que tange especificamente ao SEB, pode-se dizer que sua reestruturação e privatização têm seus pontos iniciais na primeira metade da década de 1990, quando um novo modelo institucional para o setor começou a ser estruturado por medidas governamentais em forma de leis e decretos. Nesse período, foi extinto o regime de remuneração garantida para as empresas, foi extinto o regime de equalização das tarifas entre as diferentes regiões do país, foi criado o Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica, para gerenciar as redes de transmissão, e foi promulgada a obrigatoriedade da separação contábil do serviço de transmissão de energia elétrica nas contas das concessionárias que atuavam de forma verticalizada. Isso para se permitir o acesso livre dos produtores, negociadores e consumidores de energia às redes de transmissão, a partir de uma tarifa eqüitativa.

Na segunda metade da década, outras medidas foram tomadas. A Eletrobrás e suas subsidiárias foram inseridas no Programa Nacional de Desestatização. A primeira subsidiária da *holding* nacional a ser vendida foi a Escelsa⁶⁷, em Maio de 1995. Foi estabelecido o papel do produtor independente de energia elétrica, que permitiu que consumidores em alta tensão pudessem escolher livremente seus fornecedores, e foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) para regular, controlar e fiscalizar o setor⁶⁸.

⁶⁶ Eleito em 1995 e reeleito em 2002, sempre pelo PSDB (Partido Social Democrata Brasileiro).

⁶⁷ Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.

⁶⁸ Ou seja, as relações entre os diversos agentes, inclusive o governo federal e as outras agências reguladoras estaduais, e os parâmetros e normas para a caracterização e a avaliação dos serviços, tarifas e preços. Dentre as agências reguladoras estaduais temos, por exemplo, a Comissão de Serviços Públicos de Energia (CSPE) do Estado de São Paulo, criada em 1997 como autarquia vinculada à Secretaria de Energia do Estado de São Paulo.

No mesmo período, a Secretaria Nacional de Energia do Ministério das Minas e Energia encarregou a empresa inglesa de consultoria *Coopers & Lybrand* de propor um novo formato para o SEB que contemplasse a livre concorrência entre os agentes. O relatório final da consultoria foi entregue em meados 1997 e restou como balizador das decisões governamentais a respeito da reestruturação e privatização do setor. Os consultores confirmaram algumas medidas que já tinham sido tomadas e propuseram novas.

Em termos de mudanças institucionais, as principais foram: a regulamentação da ANEEL como autarquia vinculada ao Ministério das Minas e Energia⁶⁹; a regulamentação do papel do produtor independente de energia; a regulamentação do Mercado Atacadista de Energia, onde se negocia energia elétrica dos sistemas interligados; a criação do Comitê Coordenador da Expansão de Sistemas Elétricos, também vinculado ao Ministério das Minas e Energia, para planejar e coordenar a expansão do sistema em longo prazo (antes a atividade estava a cargo da Eletrobrás via o Grupo Coordenador do Planejamento dos Sistemas Elétricos), e, por fim, a criação do Operador Nacional do Sistema Elétrico, no lugar do Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica. Aquele é uma entidade de direito privado cuja propriedade é compartilhada pelos agentes do setor. Ele tem por função garantir o suprimento de energia nas redes de transmissão, garantir o acesso de qualquer agente às redes de transmissão, a tarifas equitativas, e otimizar e coordenar a operação do sistema (antes a coordenação e operação estavam sob responsabilidade da Eletrobrás via o Grupo Coordenador da Operação Interligada). Ele é regulado pela ANEEL e é supervisionado pelo Ministério das Minas e Energia.

Mais especificamente em relação às empresas do setor, os consultores recomendaram a desverticalização das atividades, antes realizadas em conjunto por cada empresa, e a privatização das empresas que se originariam. Da desverticalização resultou a separação das

⁶⁹ “É instituída a Agência Nacional de Energia Elétrica — ANEEL, autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com sede e foro no Distrito Federal e prazo de duração indeterminado” (Art. 1. da LEI Nº 9.427, DE 26 DE DEZEMBRO DE 1996).

atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização⁷⁰. As empresas de geração deveriam ser privatizadas; a atividade de transmissão deveria ficar por conta de uma empresa de capital aberto, mas controlada pelo governo; as empresas de distribuição deveriam ser privatizadas, mas suas redes de distribuição, como a da empresa de transmissão, poderiam ser utilizadas livremente por outros fornecedores de energia, mediante uma tarifa equânime. Para isso, em todas elas, sem exceção, deveria ocorrer a separação contábil das atividades de operação e desenvolvimento das redes de distribuição. O objetivo era viabilizar a criação de uma tarifa para o uso das redes de distribuição, e assim fomentar a concorrência nas vendas no varejo.

Antes do relatório *Coopers & Lybrand*, o governo federal tinha vendido duas subsidiárias da Eletrobrás: a Escelsa e a Light. Após, ele promoveu a reestruturação da *holding* federal e de suas subsidiárias regionais, segundo as recomendações dos consultores. E, na seqüência, foram leiloados os ativos de geração da Eletrosul (1998), que, desde então, ficou encarregada somente da transmissão de energia⁷¹. As outras subsidiárias da Eletrobrás foram reestruturadas em parte, mas não foram leiloadas.

Enfim, até 2002 o governo federal procurou instalar um modelo de relacionamento entre os agentes do SEB que permitisse a concorrência tanto entre os produtores de energia, como entre os comercializadores de energia no atacado e no varejo. Ao mesmo tempo, criou um novo aparato institucional para regular e arbitrar os relacionamentos entre o conjunto dos

⁷⁰ Geração é a “produção de eletricidade, hídrica, térmica ou de qualquer fonte; inclui autoprodução, energia de Produtor Independente de Energia (PIE) e de cogeração”. Transmissão “engloba o transporte em grosso, em níveis de tensão de 230 kV ou superiores, realizado desde os geradores até os sistemas de distribuição de tensão inferior (denominada de rede básica), além dos demais ativos de transmissão, em tensões inferiores, os ativos de conexão e demais instalações em uso”. Distribuição é “o transporte de energia elétrica em redes com tensões inferiores a 230 kV desde o ponto de saída do sistema de transmissão até os consumidores finais”. E comercialização é a “compra no atacado, tanto de energia gerada quanto de serviços de transmissão e distribuição, e sua revenda aos consumidores finais e/ou concessionárias” (Sauer, Vieira e Paiva de Paula, 2000: 52).

⁷¹ Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. — Eletrosul.

agentes envolvidos. De modo geral, iniciativas do mesmo gênero ocorreram nos estados, em maior ou menor grau.

A partir de 1996, o governo estadual paulista (Mario Covas/PSDB) promoveu o processo de reestruturação e privatização do seu setor de energia. Institucionalmente, este processo foi coordenado pelo Conselho Diretor do Programa Estadual de Desestatização. As empresas Eletropaulo e CESP foram desverticalizadas e cindidas, obedecendo às diretrizes de separação das atividades. Os resultados dos leilões começaram em novembro de 1997 com a privatização da CPFL, seguiram com a venda de outras três empresas de distribuição em menos de um ano, e com a venda de duas empresas de geração em 1999.

Diferentemente das outras empresas estaduais, a CPFL não foi desverticalizada antes de ser privatizada. Ela permaneceu como concessionária do serviço público de energia elétrica atuando em 234 municípios no interior do Estado de São Paulo. Em novembro de 1997, o controle da empresa foi adquirido pelo consórcio VBC, PREVI e Bonaire⁷².

A história da venda da CESP começou com a privatização do setor energético paulista, do qual ela era a principal empresa. Ela controlava a CPFL desde 1975, e a Comgás desde 1984, além de seu parque próprio de geração, transmissão e distribuição. Com o leilão dessas empresas, ela vendeu o capital social que possuía em cada uma delas, ou seja, 60,7% das ações ordinárias da CPFL em novembro de 1997 e 61,9% das ações ordinárias da Comgás em abril de 1999.

Em junho de 1998, ocorreu a primeira cisão da empresa. Seu serviço de distribuição de energia elétrica foi alocado na subsidiária então criada, a Elektro Eletricidade e Serviços S.A. Em abril de 1999, a empresa foi novamente dividida em três subsidiárias de geração e uma de

⁷² O grupo controlador da CPFL é formado pelo consórcio VBC, PREVI e BONAIRE e está assim constituído: VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa) 45,32%, PREVI (Fundo de Pensão do Banco do Brasil) 38,00%, BONAIRE 16,68% (Fundação CESP, SISTEL — Telebrás —, Economos — Nossa Caixa/Nosso Banco —, Petros — Petrobrás —, Sabesprev — Sabesp, Metrus — Metrô —, Banesprev — Banespa).

transmissão. Na geração foram criadas a Companhia de Geração de Energia Elétrica Pardo, a Companhia de Geração de Energia Elétrica Tietê e a Companhia de Geração de Energia Elétrica Paranapanema. Na transmissão foi criada a Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista. E restou a CESP remanescente, controladora das unidades de geração que restaram (cinco em operação e uma em construção), além de controladora das subsidiárias criadas.

A Elektro ficou encarregada de distribuir energia elétrica em cerca de 220 municípios do Estado de São Paulo. Ela foi adquirida em julho de 1998 pelo grupo norte-americano *Enron*. A Companhia de Geração de Energia Elétrica Tietê agrupou 10 usinas Hidrelétricas localizadas nas regiões central e noroeste do Estado (Rio Tietê e Rio Grande) e foi adquirida em outubro de 1999 pelo grupo norte-americano AES (tornou-se AES Tietê S.A.). A Companhia de Geração de Energia Elétrica Pardo agrupou 3 usinas hidrelétricas que compõem a bacia do Rio Pardo e não foi privatizada, restando ainda sob o controle da CESP. A Companhia de Geração de Energia Elétrica Paranapanema ficou constituída por 8 usinas hidrelétricas distribuídas ao longo do rio Paranapanema, e foi adquirida pela *Duke Energy International* em junho de 1999 (tornou-se *Duke Energy International* Geração Paranapanema).

A Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista foi projetada, desde sua fundação, para ficar sob controle acionário do governo estadual (51% das ações ordinárias). Esta empresa ficou encarregada dos serviços de transmissão de eletricidade no Estado e, particularmente, do transporte de energia do sistema interligado Sul/Sudeste/Centro-Oeste para as outras distribuidoras paulistas. Com a desverticalização da Eletropaulo em 1998, foi criada a Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica. Em outubro de 1999, estas duas empresas de transmissão foram unificadas sob a administração de uma diretoria única. Posteriormente, a rede de transmissão da Empresa Paulista de Transmissão de Energia

Elétrica foi incorporada pela Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista e, então, se constituiu uma única empresa sob o controle do governo estadual (65% das ações ordinárias), a Transmissão Paulista.

Como já apresentamos acima, em 1981, o Governo do Estado de São Paulo adquiriu da Eletrobrás o subsistema paulista da Light e criou a Eletropaulo. Em 1998, esta foi cindida em quatro empresas independentes: a Empresa Bandeirante Energia S.A. (Bandeirante), a Eletropaulo-Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A. (Metropolitana), a Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica S.A. e a Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.

A Bandeirante ficou encarregada da distribuição de energia para cerca de 55 municípios e foi comprada em setembro de 1998 pela empresa portuguesa Eletricidade de Portugal (56%) e CPFL (44%). Em outubro de 2001, a empresa foi cindida em duas empresas: a Bandeirante Energia S.A., que ficou sob o controle da empresa portuguesa e atende cerca de 28 municípios do Estado, localizados nas regiões do Alto Tietê e Vale do rio Paraíba; a Companhia Piratininga de Força e Luz (CPFL Piratininga), que ficou sob o controle da CPFL e atende 27 municípios da região Baixada Santista (Santos, Cubatão, São Vicente, etc.) e região Oeste (Itu, Salto, Sorocaba e Jundiaí, etc.)

A Metropolitana ficou encarregada da distribuição de energia elétrica para cerca de 24 municípios da Grande São Paulo. Em abril de 1998, ela foi adquirida pela Light (EDF, AES e Houston — 34% —, BNDESpar — 9% — e CSN — 0 7%).

A Empresa Metropolitana de Águas e Energia também é uma empresa que foi criada para ficar sob o controle acionário do governo estadual. Ela ficou encarregada de explorar uma usina termelétrica, algumas usinas hidrelétricas e um sistema hidráulico constituído de reservatórios (Guarapiranga e Billings), canais, etc. encarregado de racionalizar o uso das águas superficiais para fins como geração de energia, controle de cheias, fornecimento de

água para abastecimento público, etc. Sua área de atuação abrange as regiões Metropolitana de São Paulo, Médio Tietê e Vale do rio Paraíba do Sul.

Enfim, na segunda metade dos anos 90 o governo federal e os governos estaduais, em maior ou menor medida, procuraram instalar um modelo de relacionamento entre os agentes do setor elétrico que permitisse a concorrência entre aqueles que produzem e entre os que comercializam a energia, no atacado e no varejo. Ao mesmo tempo, criou um novo aparato institucional para regular e arbitrar os relacionamentos entre o conjunto dos agentes envolvidos (no anexo I reproduzimos um quadro das empresas privatizadas, com o período do leilão e a identidade dos compradores).

O PROCESSO DE MUDANÇA: O ESPAÇO SOCIAL COMO ESPAÇO DE LUTA POLÍTICA PELA IMPOSIÇÃO DE SENTIDO

Desde o início de 1995, o SEP passou por diversas transformações. Após momentos de estudos e de implantação de planos e projetos de mudanças nas empresas e no setor, deu-se o fato de que as empresas foram cindidas, vendidas e reestruturadas do ponto de vista organizacional. O problema deste trabalho situa-se mais especificamente na parte dessa reestruturação.

O fato é que essas transformações facilitaram a privatização e que uma fração dos funcionários das empresas interagiu e trabalhou para realizá-las. Na EC, elas compreenderam também um processo de mudança organizacional que começou por volta do segundo semestre de 1995 e teve desdobramentos até pelo menos fins do ano de 2001. Trata-se de uma sucessão de projetos de “modernização organizacional”, na linguagem autóctone. Nessa empresa, a expressão *modernização da empresa* tinha a conotação do conjunto das diretrizes, das propostas, dos projetos, dos planos e das ações concretas de mudança que ocorreram no

período, e que foram propostas por um conjunto restrito de agentes: por um lado, ações relativas à empresa como a descentralização de atividades, a informatização, a implantação de programas gestão por resultados, a reorganização por unidades de negócios, a busca de menores custos, a busca de maior eficiência, a busca de lucratividade, etc.; e, por outro, as relativas aos funcionários como os chamados programas de treinamentos e aperfeiçoamentos.

Desta forma, neste trabalho vamos chamar de **modernização** a sucessão dos chamados projetos de modernização, que começaram em 1995 e se estenderam até pelo menos 2001. Em um primeiro momento, a modernização foi uma iniciativa de parte dos funcionários do alto escalão⁷³, e de demais funcionários de menor escalão, que realizaram um *primeiro projeto de modernização*⁷⁴. Vamos chamar este período de **primeira modernização**. Os estudos, trabalhos e implantações que a constituíam vigoraram entre setembro de 1995 e abril de 1996, aproximadamente. Em um segundo momento, a iniciativa desses funcionários ganhou outra dinâmica e envolveu um número maior de funcionários diretamente e indiretamente; empresas de consultoria, progressivamente, em alguma medida; as diferentes forças políticas atuantes na EC (sindicatos, associações profissionais, conselho de representante de empregados); e realizou uma mudança na estrutura organizacional⁷⁵ e uma reengenharia de processos. Este é

⁷³ Presidente, diretores, assessores da presidência e das diretorias e gerentes de departamento e das regionais.

⁷⁴ Este projeto tinha um nome específico que não vamos reproduzir no texto.

⁷⁵ Mudanças na estrutura organizacional quer dizer reorganização dos órgãos da empresa (departamentos, divisões, setores da sede da empresa e das unidades regionais; regionais, distritos, seccionais – geográfica), fundamentalmente sua extinção, e a implantação novas unidades baseadas em centros de resultados, em muitos aspectos autônomos. Na conceituação de Fligstein, seria a passagem de uma estrutura funcional/unitário e para uma estrutura multidivisional. Esse autor utiliza a idéia de estrutura organizacional fazendo referência “*ao desenho da organização e das linhas de autoridade que ligam as divisões da organização e as divisões com o escritório central*” (Fligstein, 1993: 16) (tradução livre). Ele identificou 5 tipos de estruturas organizacionais utilizados pelas corporações no decorrer do período de pesquisado (desde 1880). Segue a apresentação dos dois citados. O primeiro tipo estrutural designa a empresa integrada internamente, isto é, a que “*organiza a produção em departamentos que refletem o movimento seqüencial dos produtos através dos estágios de produção*”, por exemplo, extração de matéria prima, transporte, manufatura, vendas e finanças (Fligstein, 1993: 16-17). O segundo marca as empresas organizadas em diversas unidades como, por exemplo, divisões de produtos, sendo cada uma independentemente encarregada do seu processo produtivo, de suas vendas, de sua performance financeira, etc. As unidades são monitoradas por um escritório central (*holding*) através de ferramentas financeiras. Desta forma, os executivos do centro da empresa tomam decisões sobre os investimentos, etc. e distribuem essas decisões aos executivos que estão encarregados da produção. Atualmente, as grandes

o momento do *segundo projeto de modernização*, o período que vamos chamar de **segunda modernização**. A sua concepção e o início de suas implantações-piloto deu-se entre setembro de 1996 e abril de 1997, aproximadamente. E, por fim, um terceiro momento da modernização ocorreu após a privatização da empresa, quando os projetos e estudos da segunda modernização foram largamente implantados. Nosso estudo não abarca esse último período.

QUADRO 03

A MODERNIZAÇÃO

MODERNIZAÇÃO (1995-2001)	
Primeira modernização ou primeiro projeto de modernização (de meados de 1995 a meados de 1996)	Segunda modernização ou segundo projeto de modernização (de meados de 1996 a meados de 1997)

O problema deste trabalho é explicar como se deu a dinâmica das mudanças. A modernização é um espaço social onde ocorreram, de forma visível e condensada, os conflitos e as alianças entre os diferentes agentes e onde foi produzido o impulso de todos os interessados na transformação organizacional e dos que se envolveram e trabalharam, interessados ou não. Desta forma, o estudo que busca explicar os móveis da dinâmica dos agentes durante o processo de mudanças organizacionais e durante o processo de privatização pode ser realizado a partir da estrutura deste campo social e das tomadas de posições dos agentes que nele interagiam.

Os agentes da segunda modernização representam um espaço de posições objetivas e um espaço das possíveis tomadas de posições simbólicas onde as representações da empresa estavam em conflito. A hipótese deste trabalho é que os agentes melhores situados no espaço

corporações modernas norte-americanas, em sua maioria, são organizadas conforme uma ou outra variante deste tipo de estrutura organizacional (Fligstein, 1993: 17).

das posições objetivas tomam as posições simbólicas homólogas. E, por conta da posição objetiva, das disposições que possuem, tendem a conseguir, com mais eficácia e com menos resistência, a mobilização dos outros agentes, isto é, a imposição da sua representação de empresa e a canalização da energia social em direção a fazê-la acontecer.

O espaço social

*“é o lugar, relativamente estável, da coexistência dos pontos de vista, no duplo sentido de posições na estrutura da distribuição do capital (econômico, informacional, social) e dos poderes correspondentes, mas também de **reações práticas** a esse espaço ou de representações desse espaço, produzidas a partir desses pontos por meio dos habitus estruturados, e duplamente informados, quer pela estrutura do espaço, quer pela estrutura dos esquemas de percepção que lhe são aplicados” (Bourdieu, 2001: 223)⁷⁶.*

A reestruturação organizacional da empresa significou um processo de mobilização de seus agentes para transformá-la no que tange aos processos de trabalho, à introdução de processos tecnológicos, à terceirização de atividades, à mobilização dos agentes para justificar essas transformações frente aos seus colegas etc., mas, segundo a perspectiva que estamos adotando, a reestruturação implicou fundamentalmente em uma luta política pela redefinição da empresa.

*“Uma luta política é uma luta cognitiva (prática e teórica) pelo poder de impor a visão legítima do mundo social, ou melhor, pelo reconhecimento, acumulado sob a forma de um capital simbólico de notoriedade e respeitabilidade, que confere autoridade para impor o conhecimento legítimo do **sentido** do mundo social, de sua significação atual e na direção na qual ele vai e deve ir. O trabalho de **wordmaking**, o qual, como observa Nelson Goodman, ‘consiste em colocar à parte e em colocar junto, freqüentemente ao mesmo tempo’, a juntar e a separar, tende, quando se trata do mundo social, a construir e a impor os princípios de divisão aptos a conservar ou a transformar esse mundo ao transformar a visa dessas divisões, portanto dos grupos que o compõem e de suas relações. Trata-se, em certo sentido, de uma política de percepção com vistas a manter ou a subverter a ordem das coisas, ao transformar ou ao conservar as categorias por meio das quais tal ordem é percebida, e as palavras através das quais ela é expressa. O esforço para informar e orientar a percepção, e o esforço para explicitar a experiência prática do mundo caminham juntos, uma vez que um dos móveis da luta simbólica é o poder de conhecimento, ou seja, o poder sobre os instrumentos incorporados de conhecimento, os esquemas de percepção e de apreciação do mundo social, os princípios de divisão que, num momento determinado do tempo, determinam a visa do mundo (rico/pobre, branco/negro, nacional/estrangeiro, etc.) e o poder de fazer ver e de fazer crer que lhe é inerente”.* (Bourdieu, 2001: 226)⁷⁷.

⁷⁶ Grifos do autor.

⁷⁷ Grifos do autor.

Nessas lutas para modificar o mundo modificando a representação do mundo, os agentes assumem posições que dependem da sua posição objetiva no mundo social. No caso do objeto de estudo, o objetivo do alto clero empenhado em transformar a empresa passa necessariamente pela transformação da representação que eles mesmos e os outros agentes têm de si mesmos, do mundo e da empresa, isto é, a transformação de um determinado modelo de empresa passa pela mediação dos agentes. Assim, a ação dos agentes para transformar a empresa depende do poder que têm de mudar a representação que um conjunto mais amplo de agentes tem do mundo social. Na perspectiva bourdieusiana, o poder dos agentes para transformar a representação do mundo social depende do capital simbólico que têm acumulado, quer dizer, da posição deles neste espaço (honra, crédito, reputação, notoriedade, glória, enfim, reconhecimento), condição essencial para o exercício da violência simbólica, que é o poder de impor princípios de visão e divisão do mundo, de mudar a representação do mundo⁷⁸.

Vamos analisar a modernização da EC como uma situação em que os princípios de um modelo de empresa dos engenheiros e gerentes industriais e de uma ordem social industrial foram questionados. Vamos procurar objetivar as condições sociais que, por um lado, possibilitaram a determinados agentes imporem novos princípios de visão e divisão do mundo e da hierarquia deles na percepção e ação da empresa e, por outro, propiciaram a outros agentes resistirem ou comporem com elas.

⁷⁸ “A violência simbólica é essa coerção que se institui por intermédio da adesão que o dominado não pode deixar de conceder ao dominante (portanto, à dominação), quando dispõe apenas, para pensá-lo e para pensar a si mesmo, ou melhor, para pensar sua relação com ele, de instrumentos de conhecimento partilhados entre si e que fazem surgir essa relação como natural, pelo fato de serem, na verdade, a forma incorporada da estrutura da relação de dominação; ou então, em outros termos, quando os esquemas por ele empregados no intuito de se perceber e de se apreciar, ou para perceber e apreciar os dominantes (elevado/baixo, masculino/feminino, branco/negro, etc.), constituem o produto da incorporação das classificações assim naturalizadas, cujo produto é seu ser social” (Bourdieu, 2001: 206-207).

RECURSOS TEÓRICOS: A EMPRESA COMO CAMPO

A proposta deste trabalho é fazer uma análise fina de uma situação de transformação organizacional. A reestruturação organizacional da EC é um caso típico desse tipo de situação de mudança. Esta ocorreu em um período de tempo relativamente delimitado e foi levada a cabo por um conjunto de agentes também relativamente delimitado.

Para dar conta das estratégias colocadas em prática pelos funcionários da EC para transformá-la, propomos estudar a “empresa como campo”, como uma unidade relativamente autônoma, determinada também por sua estrutura interna, produto da sua história (Bourdieu, 2000: 252-253). Nesta perspectiva, consideramos que as diretrizes de transformação adotadas pelos agentes da transformação dependeram das diretrizes do governo estadual, então seu controlador. Entretanto, com inspiração em Bourdieu, consideramos que elas dependeram também das providências tomadas dentro da empresa, resultantes da interpretação e redefinição das diretrizes do governo pelos agentes em interação sob os constrangimentos de um campo do poder na empresa, que é a própria empresa, isto é, dependeram da estrutura das relações de força entre os diferentes agentes ou grupo de agentes que faziam parte dela, que poderiam perseguir estratégias diferentes, compartilhadas ou antagônicas (Bourdieu, 2000: 160).

Nas ocasiões em que se tomam decisões, sejam elas ordinárias ou extraordinárias, estão presentes as preocupações que os diferentes dirigentes têm (através deles grupos profissionais, ou outras forças sociais) com as atividades que realizam e, assim, com suas disposições e com seus interesses específicos. Neste sentido, eles procuram promover suas posições, objetivando identificar seus interesses específicos com os interesses da empresa, e transformar ou perpetuar o equilíbrio de forças entre as atividades e funções que realizam ou com as quais seus interesses estão ligados. Segundo as observações de Bourdieu,

“os agentes se orientam em função de instituições e de antecipações do senso prático, que deixa muito freqüentemente o essencial no estado implícito e que se engaja, sobre a base de experiência adquirida na prática, nas estratégias práticas, no duplo senso de implícitas, e não teóricas, e de cômodas, adaptadas as exigências e as urgências da ação” (Bourdieu, 2000: 20)⁷⁹.

É razoável fazer um paralelo entre o expresso por Bourdieu e o que ocorre no objeto que ora abordamos. Neste sentido, devemos buscar explicações para o engajamento dos agentes na transformação da empresa, e mesmo para contê-la, no conjunto das suas disposições, constituídas ao longo de suas trajetórias, dentro e fora da empresa. Neste sentido, o princípio do engajamento no trabalho, na possibilidade de mudar ou não a perspectiva de carreira, situa-se no *habitus* historicamente constituído⁸⁰, que *“é um princípio de ação muito econômico que assegura uma enorme economia de cálculo (notavelmente do cálculo dos custos de pesquisa e de medida) e também de tempo, recurso particularmente raro na ação”* (Bourdieu, 2000: 262)⁸¹.

As estratégias dos agentes se determinam via um inumerável conjunto de decisões que, segundo a perspectiva que ora adotamos, são os produtos da relação entre os interesses e as disposições dos agentes situados em determinadas posições nas relações de forças na empresa, e a capacidade que eles têm de fazer valer estes interesses e disposições. Isso tudo depende do peso dos diferentes agentes, ou seja, do volume e da estrutura dos seus respectivos capitais:

⁷⁹ Tradução livre.

⁸⁰ *Habitus “é espontaneidade condicionada e limitada. Ele é esse princípio autônomo que faz que a ação seja simplesmente uma reação imediata a uma realidade bruta, mas uma resposta ‘inteligente’ a um aspecto ativamente selecionado do real: ligado a uma história grande do futuro provável, ele é a inércia, traço de sua trajetória passada que os agentes opõem às forças imediatas do campo e que faz que suas estratégias não possam se deduzir diretamente nem da posição nem da situação imediatas. Ele produz uma resposta cujo princípio não é inscrito no estímulo e que, sem ser absolutamente imprevisível, não pode ser prevista a partir apenas do conhecimento da situação; uma resposta a um aspecto da realidade que é distinguida por uma apreensão seletiva, incompleta e parcial (sem ser no entanto ‘subjéctiva’, no senso estrito) de certas estimulações, por uma atenção a um aspecto particular das coisas das quais se pode dizer indiferentemente que ela ‘suscita interesse’ ou que o interesse a suscita; uma ação que se pode dizer, sem contradição, determinada e espontânea, uma vez que é determinada por estimulações condicionais e convencionais que não existem como tais que para um agente disposto e apto para percebê-las” (Bourdieu, 2000: 260) (tradução livre).*

⁸¹ Tradução livre.

“as estratégias dos dirigentes engajados na luta de concorrência no seio do campo do poder de uma empresa e as visões de futuro, as previsões, os projetos ou planos que eles trabalham para impor dependem notavelmente do volume e da estrutura do seu capital, de preferência econômico (ações, etc.) ou de preferência escolar, e, mais especialmente, a este nível, da espécie de capital escolar que possuem e também da posição – elas mesmas ligadas às propriedades precedentes - que eles ocupam na empresa (diretor financeiro, diretor comercial, diretor do pessoal, engenheiro de produção, etc.)” (Bourdieu, 2000: 94)⁸².

A segunda modernização pode ser concebida como um *locus* por excelência onde os princípios de estruturação e as forças em interação na empresa, naquele momento e naquelas circunstâncias, podem ser apreendidos, assim como os móveis da dinâmica dos agentes que levaram a cabo as transformações. Neste sentido, procuraremos realizar a objetivação das características pertinentes dos seus agentes e distribuí-los minimamente dentro do espaço social estruturado que ele é. Desta forma, podemos revelar os princípios de hierarquização desse espaço e relacionar as posições dos diferentes agentes com as suas práticas, ou seja, suas realizações, justificações ou condenações das mudanças. Deste modo, podemos revelar as relações sociológicas entre “a posição e a tomada de posição”, e compreender as condições sociais que propiciaram as transformações que ocorreram, assim como conhecer e descrever os mecanismos utilizados pelos agentes para realizá-las.

Em conclusão, procuramos argumentar que o conjunto de funcionários do segundo projeto de modernização é representativo da estrutura das posições de poder dos agentes da empresa no período e na situação que estava dada. Logo, pensada e analisada como uma configuração de posições de poder ela pode proporcionar “*todos os meios de compreender a lógica das lutas nas quais se determinam os fins da empresa*” (Bourdieu, 2000: 253-4)⁸³.

⁸² Tradução livre.

⁸³ Tradução livre.

RECURSOS METODOLÓGICOS: INDIVÍDUOS EFICIENTES E SUAS PROPRIEDADES PERTINENTES

Evocando a história, a gênese, a composição, a dinâmica dos agentes da segunda modernização, podemos determinar qual era a estrutura da distribuição de forças, ou os diferentes trunfos dos agentes. Nosso objetivo é chegar às propriedades agindo no campo, ou aos capitais detidos pelos que nele se confrontaram. A idéia de “indivíduos eficientes”, tal como utilizada por Bourdieu (2000: 124), é um recurso analítico para chegarmos a essas propriedades via os seus próprios encarnadores. Esse recurso proporciona também um meio de racionalizar os esforços de pesquisa delimitando as dimensões do levantamento empírico.

Os agentes que fizeram a reestruturação da empresa são os indivíduos que influenciaram efetivamente o processo por que detinham alguma propriedade ativa no campo (controle de informação; conhecimento detalhado dos processos de trabalho, do pessoal, dos equipamentos, das relações entre os funcionários; conhecimentos técnicos e práticos; relações fora da empresa com compradores ou prestadores de serviços, com forças políticas estaduais, locais, etc.). Eles são os indivíduos eficientes, os representantes das forças ativas presentes na empresa.

Como chegar a uma lista dos indivíduos eficientes? Seguimos um critério institucional. Desta forma, por um lado, temos os indivíduos que ocuparam posições de poder reconhecidas no período de 1995 a 1996, sejam elas estatutárias ou não: os representantes da Secretaria de Energia do Estado de São Paulo (SEESP) que participaram do processo nas 3 empresas do SEP; o presidente da EC e seus diretores. Por outro lado, temos os funcionários de carreira, isto é, os assessores (da presidência e das diretorias), os gerentes e chefes de departamento, de regional, de divisão, de setor, os coordenadores, os engenheiros, etc. Esses funcionários somavam 106 pessoas, que participaram diretamente do segundo projeto de

modernização. Eles foram apresentados formalmente ao conjunto dos funcionários em uma edição do JO (SET, 1996).

A partir dessa relação dos indivíduos eficientes, procuramos levantar dados sobre as propriedades pertinentes de cada um deles. Isso foi possível, em grande medida, através do cruzamento de informações obtidas nas fontes desta pesquisa, que é o assunto a seguir.

FONTES DE DADOS

Realizamos a coleta de dados em diversas fontes: nos exemplares de um jornal da própria EC; em documentos da EC ou relativos a ela; por meio de entrevistas; e, por fim, recorreremos a uma pesquisa por questionário — isso porque o número de entrevistas seria limitado frente à quantidade de indivíduos eficientes, porque estávamos certos de que não conseguiríamos informações mínimas sobre a maioria deles recorrendo somente às fontes citadas e sabíamos que a empresa definitivamente não forneceria o tipo de informações que pretendíamos,

a-) Jornais. A EC possui um jornal de circulação interna, que é editado desde o início dos anos 50⁸⁴. Pesquisamos as edições desse jornal desde 1960 até 2004. As páginas dos exemplares que tinham informações pertinentes foram escaneadas e arquivadas⁸⁵. A partir

⁸⁴ Aparentemente, o jornal nasceu de uma iniciativa de divulgar informações sobre segurança no trabalho. Independentemente disso, no decorrer do tempo ele ganhou novos formatos, passou a abranger novos assuntos e tornou-se um meio de comunicação interna que transmite informações que abrangem desde o tema segurança no trabalho até a data de aniversário dos funcionários da empresa e de seus familiares, passando por relatos de festas, comemorações, discursos de posse de diretorias, perfil de funcionários de diversos cargos e funções, de posicionamento político de funcionários e representantes de agremiações políticas internas e externas a empresa, etc.

⁸⁵ Cada arquivo foi nomeado da seguinte forma: as iniciais do nome do jornal, mais o número da edição, mais o mês e ano da edição e, finalmente, a página do jornal (um exemplo fictício seria: JO102SET1995P12). Depois, para possibilitar a busca das informações, cada arquivo foi aberto e seu conteúdo foi codificado em palavras-chave, ou temas que correspondiam condensadamente (em uma linha) ao seu conteúdo. Assim formamos um arquivo em uma planilha do Software Excel com pouco mais de 2650 linhas preenchidas (isso não significa que

deste material, extraímos dados sobre os indivíduos eficientes e sobre o conjunto de acontecimentos que são relevantes para a pesquisa. Devemos esclarecer que, como a EC não será identificada, adotamos a sigla JO (Jornal Organizacional) para identificá-lo, e, quando há referência a alguma de suas edições para identificar e precisar a fonte dos dados, há a citação do mês e do ano da publicação.

b-) Documentos. Antes de serem privatizadas, as empresas do SEP passaram por uma bateria de auditorias externas, que visavam produzir dados para a avaliação e a determinação de seu preço mínimo, e também para serem disponibilizados aos interessados em comprá-las. No que tange à EC, a partir de meados de 1996 as empresas de consultoria, de várias áreas de atuação, e a própria empresa produziram relatórios de estudos sobre aspectos societários, financeiros, imobiliários, fiscais, trabalhistas, jurídicos, etc.

Esses relatórios contêm informações que vão desde a dimensão, os custos e os cargos dos funcionários no organograma da empresa, até as mudanças no estatuto do Conselho de Representantes dos Empregados, passando pelo número de aposentados e de desligados naquela data, pela avaliação de recursos humanos (idade, sexo, escolaridade, tempo de casa, etc.), pela exposição da política salarial vigente (acordo coletivo, planos de cargos e salários, benefícios, folha de pagamento, etc.), pela avaliação dos passivos trabalhistas, previdenciários, ambientais, pela exposição de previsões de mercado, de investimentos em infra-estrutura, pelos planos estratégicos, pela avaliação minuciosa das possibilidades de novos negócios, alguns em andamento (como com telecomunicação, fibra ótica, participação em TV a cabo, serviços de manutenção e aluguel de subestações e outros equipamentos, treinamento de pessoal, distribuição de gás, venda de “*know how*”, consultorias diversas, entre outros), etc. Enfim, trata-se de um levantamento de informações quase que exaustivo — informações descritivas e prescritivas, inclusive os detalhes do segundo projeto de

temos em arquivo a mesma quantidade de páginas do jornal, pois muitas vezes uma página foi escaneada em dois arquivos).

modernização (objetivos, meios, estratégias, números e resultados esperados, vantagens, cronograma, etc.). Os relatórios tiveram como fontes a documentação da própria empresa e entrevistas e consultas junto a seus quadros. O conjunto desses dados, editados em CD-ROM, formavam os chamados “DATA ROM”, que eram apresentados e colocados à disposição dos possíveis compradores. Dessa massa de informações extraímos grande parte dos dados documentais que utilizamos.

Investigamos outras fontes também, tais como: as informações anuais enviadas pela empresa à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de 1993 a 2004; a ficha cadastral da empresa na Junta Comercial do Estado de São Paulo, desde sua constituição; levantamos dados junto à RAIS (Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho), de 1995 a 2002⁸⁶; um dos “Planos de Modernização da Empresa” elaborado pelos funcionários, datado de 1995; o “Modelo de Gestão”, o “Modelo Corporativo” e o “Modelo de Organização” que uma empresa de consultoria desenhou para a reestruturação da EC, datado de 1996; fitas de vídeo que registraram a apresentação do segundo projeto de modernização aos funcionários e fitas que registraram um grande evento promovido para os engenheiros da EC onde falaram os líderes da modernização e demais agentes de fora da EC, tais como, consultores internacionais, membros da Eletrobrás, do Ministério de Minas e Energia, gerentes de empresas privadas do setor elétrico ou não, professores universitários, etc.; e em boletins do Sindicato dos Engenheiros ligado a EC, de 1998 a 2003; além de informações dispersas em sítios da Internet.

c-) Entrevistas. Realizamos entrevistas semidiretivas ou centradas (Thiollent, 1982; Combessie, 2001) com funcionários e ex-funcionários da EC. Na prática, seguíamos um roteiro de entrevista que não era apresentado aos entrevistados. Ele foi elaborado para a primeira rodada de entrevistas exploratórias, e posteriormente foi acrescido de novos temas,

⁸⁶ Trata-se do número de empregos formais no SEP e SEB e a sua estratificação por faixa etária, faixa de remuneração, grau de instrução, etc.

ficando mais detalhado e preciso. Entretanto, ele serviu apenas de guia e de lembrete dos temas e dados mínimos que, dentro do possível, eram pertinentes de abordarmos e registrarmos (Anexo II). Além do roteiro, no momento das entrevistas, realizamos anotações de temas recorrentes ou novos que os entrevistados abordavam e, muitas vezes, em seguida, solicitávamos que voltassem a eles a título de aprofundamento. Dessa forma, foi possível uma orientação objetiva em direção a explorar as contribuições compartilhadas pelos entrevistados, assim como as diferenciadas (Beaud e Weber, 1998; Combessie, 2001).

Nas entrevistas, procuramos registrar a origem social e os dados sociais dos agentes (escolaridade, ocupação, etc. dos seus familiares e ano de nascimento, estado civil, etc. deles próprios), suas avaliações e expectativas quanto à escolaridade e à inserção dos filhos no mundo do trabalho e procuramos registrar o que é o cerne das entrevistas, isto é, suas trajetórias escolar e profissional, suas expectativas e planos sobre o futuro profissional e pessoal, tanto quando começou a trabalhar na EC, quanto quando saiu dela, a descrição de sua trajetória em cargos e funções na EC, sua participação na segunda modernização e/ou em outros programas de mudança/ inovação organizacional como o Conselho de Representantes dos Empregados, o programa de Gestão Participativa Por Objetivo, o programa de Qualidade Total e, finalmente, sua participação em organizações políticas e profissionais dentro e fora da empresa, ao longo de sua vida.

Das 41 entrevistas que realizamos, 18 foram com os indivíduos eficientes e 23 com funcionários e ex-funcionários (desligados ou aposentados): alguns que não participaram do segundo projeto de modernização; alguns que participaram da fase de sua implantação ou que participaram eventualmente de algum subprojeto, ou parte de projeto, dele; e com agentes da diretoria das diversas entidades representativas dos funcionários como diretores e ex-diretores do Sindicato dos Engenheiros, do Sindicato dos Eletricitários, do Sindicato dos

Administradores, da Associação dos Engenheiros da EC, do Conselho de Representantes dos Funcionários.

Realizamos as entrevistas com engenheiros e engenheiros-gerentes, fundamentalmente. Mas não deixamos de entrevistar eletricitistas, técnicos e outros profissionais que ocupavam cargos devidos à especificidade de sua escolaridade superior. As características dos entrevistados estão expostas de modo sintético no Quadro 05 e no Quadro 06, a seguir. Conseguimos a indicação dos entrevistados no esquema de “bola de neve”. De modo geral, aconteceu assim: apresentávamos a um entrevistado as características gerais das pessoas que gostaríamos de entrevistar, por exemplo, alguém que foi membro do segundo projeto de modernização e depois saiu da empresa por aposentadoria, por adesão a um programa de demissão voluntária, por opção devida à inserção em outra empresa, ou alguém que ascendeu ou perdeu posição no organograma da empresa no período das mudanças. De modo sintético, por um lado, entrevistamos pessoas que participaram do segundo projeto de modernização e passaram por outras experiências nas mudanças subsequentes na empresa e, ao contrário, pessoas que não participaram dele, mas passaram pelas mesmas experiências⁸⁷.

Realizamos uma quarta parte das entrevistas em meados de 2001. Elas tinham um caráter mais exploratório. Depois de dois anos, realizamos as restantes, entre outubro de 2003 e julho de 2004. Nessas tínhamos definido quais eram nossos objetivos básicos e norteadores, sempre a respeito do segundo projeto de modernização. As entrevistas foram gravadas com

⁸⁷ Procuramos pessoas que tivessem passado por algumas experiências, tais como: gerentes escolhidos por concursos para os novos cargos gerenciais após a reestruturação organizacional; gerentes não escolhidos para estes novos cargos, mas que concorreram a eles e tinham participado do segundo projeto de modernização; gerentes escolhidos para os novos cargos que implantaram o segundo projeto de modernização e depois acabaram aderindo a um programa de desligamento voluntário; engenheiros e gerentes que foram contratados para esses cargos; engenheiros e gerentes que aderiram a algum programa de desligamento voluntário e foram trabalhar em outra empresa ou instituição do setor elétrico, ou que não foram; responsáveis pelos concursos internos de capacitação do pessoal e pelo sistema de avaliação periódica dos funcionários; funcionários que se aposentaram constrangidos pelas mudanças que poderiam advir com a reforma da previdência; gerentes e engenheiros que não participaram do segundo projeto de modernização, alguns que continuam vinculados à EC e outros que se desligaram; etc.

nosso compromisso de discrição quanto ao nome e a determinadas características que poderiam individualizar os entrevistados⁸⁸.

Apresentamos abaixo um quadro com o número de indivíduos eficientes entrevistados e a posição deles no segundo projeto de modernização. Antes, porém, é preciso esclarecer que os apresentaremos em conjuntos hierarquizados, tais como eram as suas posições formais nele (JO: OUT 1997). Desta forma, cada um dos 4 conjuntos estão nomeados de *planos*. Formalmente, no *1º plano* estavam os diretores e o presidente da empresa. Acrescentamos neste *plano* o secretário estadual de energia e o secretário adjunto estadual de energia que estavam em seus respectivos postos entre 1995 e 1997. Eles foram acrescentados porque formalmente foi apresentado que um representante da SEESP fazia parte dos agentes desse *plano* e porque, de fato, eles foram impulsionadores da modernização e estavam presentes com frequência na EC — em palestras, artigos no JO, celebrações, reuniões, etc. — demarcando esta posição, além de que, institucionalmente, estavam em posição estatutária de comando e direção superior a todos os funcionários da empresa. Nos outros *planos* — *2º plano*, *3º plano* e *4º plano* — estavam os gerentes, assessores, engenheiros, economistas, psicólogos, administradores, etc. que eram funcionários de carreira⁸⁹ (Quadros 05 abaixo).

⁸⁸ As entrevistas com as pessoas que já não trabalhavam na empresa foram realizadas em sua residência ou local de trabalho, e as com as pessoas que trabalhavam foram realizadas, em sua maior parte, nas dependências da empresa. Neste caso, realizamos a maioria das entrevistas em duas etapas, separadas por dias ou semanas, pois as pessoas estavam trabalhando e muitas vezes não podiam dispensar entre uma hora e uma hora e meia de seu tempo ininterruptamente.

⁸⁹ Os indivíduos eficientes do *2º plano* eram os encarregados de analisar, decidir e coordenar os trabalhos das iniciativas e dos grupos de apoio. E os indivíduos eficientes do *3º* e *4º planos* eram os coordenadores e os membros das iniciativas e dos grupos de apoio, respectivamente. Resumidamente: eles eram os executores dos trabalhos, os que realizaram os levantamentos de dados, produziam as análises, as projeções e, finalmente, o redesenho dos processos (as funções desses agentes estão explicadas no quinto capítulo).

QUADRO 04

NÚMERO DE INDIVÍDUOS EFICIENTES ENTREVISTADOS E A POSIÇÃO DELES NO SEGUNDO PROJETO DE MODERINZAÇÃO

	No. de indivíduos eficientes formais	No. de indivíduos eficientes entrevistados
1º plano	7	1
2º plano	23	7
3º plano	9	3
4º plano	75	7
Total	113	18

A seguir, apresentamos outro quadro com as características pertinentes dos indivíduos eficientes entrevistados (Quadro 05). E, na seqüência, outro quadro com as características pertinentes dos demais entrevistados (Quadro 06).

Para demonstrarmos suas respectivas posições na hierarquia organizacional da empresa, procuramos classificá-los conforme as posições que ocuparam nos cargos e funções. Tomamos como referência a hierarquia de órgãos da EC (diretoria, departamento, divisão, etc.) e o cargo ou função dos agentes neles (diretor, assessor, gerente, chefe, engenheiro, psicólogo, técnico, eletricista, etc.). Então, a partir das declarações dos agentes (entrevistas e questionários) e/ou das informações coletadas em documentos e no JO, construímos uma classificação expressa por algumas rubricas.

Por um lado, as rubricas classificam e hierarquizam os indivíduos eficientes nos cargos da EC: no *1º nível* estão os diretores e o presidente da empresa e o secretário estadual de energia e seu adjunto; no *2º nível* os gerentes regionais, os gerentes de departamentos, os assessores dos diretores ou do presidente; no *3º nível* estão os gerentes regionais adjuntos, os gerentes de divisão, os gerentes de distrito e os assessores de gerentes regionais; no *4º nível* estão os gerentes ou chefes de setor; no *5º nível* estão os gerentes de agência. Por outro lado, algumas rubricas englobam as funções declaradas, mas não as hierarquizam: a sigla *ENG* engloba os engenheiros, predominantemente engenheiros elétricos — jr., pleno I, pleno II,

sênior I, sênior II, coordenadores, etc. (JO: JAN, 1990) —; a sigla *UNI* (universitários) reúne os economistas, psicólogos, sociólogos, advogados, administradores e estatísticos trabalhando como tais — jr., pleno I, pleno II, sênior I, sênior II, etc. —, ou como analista de cargos, de recrutamento, de seleção, de recursos humanos, de comercialização; a sigla *TEC* (técnicos) engloba auxiliar técnico, técnico eletrônico, técnico eletricitista e eletricitista; e, por fim, a sigla *SAD* (serviços administrativos) engloba serviços administrativos de modo geral, para os quais não é preciso escolaridade secundária ou superior, por exemplo, foram citados office boy, contínuo, auxiliar administrativo e escriturário.

QUADRO 05

CARACTERÍSTICAS PERTINENTES DOS INDIVÍDUOS EFICIENTES

ENTREVISTADOS (1995)

Agente	Posição no 2º Proj. de Moder.	Idade	Tempo de casa	Formação Escolar	Posição Ocupacional em 1995/1996*	Posição ocupacional no momento da entrevista
AG01	1º Plano	53	31	Engenheiro	1º Nível	Aposentou-se na EC e atuou como consultor.
AG02	2º Plano	42	12	Mestrado*	Assessor 2º Nível	Desligou-se da EC e atua como professor universitário e consultor.
AG03	2º Plano	36	13	Engenheiro Economista	Assessor 2º Nível	Desligou-se da EC e é diretor de outra empresa do SEP.
AG04	2º Plano	45	20	Engenheiro Mestrado	Gerente 2º Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária e é sócio-proprietário de empresa de consultoria.
AG05	2º Plano	40	16	Direito	Gerente 2º Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária e atuou como consultor.
AG06	2º Plano	38	13	**	**	É funcionário da EC.
AG07	2º Plano	42	12	Engenheiro	Gerente 2º Nível	É funcionário da EC.
AG08	2º Plano	49	16	Engenheiro Mestrado	Gerente 2º Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária e foi diretor-presidente de uma empresa do setor elétrico.
AG09	3º Plano	39	21	Direito	Gerente 4º Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária, trabalhou em projetos para ela e é advogado.
AG10	3º Plano	36	18	Engenheiro Mestrado	Gerente 3º Nível	É funcionário da EC.
AG11	3º Plano	52	26	Engenheiro	Gerente 3º Nível	Aposentou-se na EC.
AG12	4º Plano	37	13	Engenheiro Mestrado	Gerente 4º Nível	É funcionário da EC.
AG13	4º Plano	43	19	Engenheiro	Gerente 4º Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária, trabalhou em projetos para ela e para outras do setor elétrico.
AG14	4º Plano	38	14	Engenheiro	Gerente 3º Nível	Desligou-se da EC e trabalha como consultor para diversas empresas e para a ANEEL.
AG15	4º Plano	38	18	Administrador	Gerente 3º Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária, aposentou e cuida de um negócio próprio que presta serviço para EC.
AG16	4º Plano	42	19	Administrador	Gerente 4º Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária e aposentou-se.
AG17	4º Plano	42	17	Engenheiro Mestrado	Gerente 3º Nível	É funcionário da EC.
AG18	4º Plano	35	11	**	Sênior	É funcionário da EC.

Notas: (*) O nível do cargo apresentado corresponde a uma rubrica que criamos. Confira a explicação e seus atributos no texto acima. (**). Não apresentamos o dado porque isso levaria à identificação do funcionário.

QUADRO 06

CARACTERÍSTICAS PERTINENTES DOS DEMAIS ENTREVISTADOS

Agente	Idade (1995)	Tempo de Casa (1995)	Formação Escolar	Posição Ocupacional (1995/1996)	Posição ocupacional no momento da entrevista
AG19	40	10*	Engenharia	Gerente 2° Nível	Foi admitido pela EC e é oriundo de outra empresa do SEP.
AG20	36	-	Engenharia	-	Foi admitido pela EC e é oriundo de empresas fora do setor elétrico.
AG21	37	19	Técnica E Engenharia	Gerente 3° Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária, atuou em outra empresa do setor elétrico, na ANEEL e foi readmitido pela EC, onde é gerente de departamento.
AG22	43	18	Engenharia Eletrônica	Gerente 3° Nível	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária.
AG23	41	17	Engenharia Eletrônica	Gerente 3° Nível	Funcionário da EC, engenheiro sênior.
AG24	39	8	Engenharia Elétrica	Engenheira	Funcionária da EC, engenheira sênior.
AG25	39	16	Técnica e Engenharia	Engenheiro	Funcionário da EC e presidente de uma de suas ERF***.
AG26	47	20	Engenharia Elétrica e Administração.	Engenheiro Coordenador. Presidente de uma ERF	Aposentou-se na EC e dirige um negócio próprio.
AG27	36	10	Economia, Administração e Contabilidade	Gerente 3° Nível. Diretor Sindical.	Desligou-se da EC em um PDV, dirige um negócio próprio franqueado e é presidente de um Sindicato.
AG28	53	27	Engenharia Elétrica	Presidente Sindical.	Aposentou-se na EC.
AG29	50	13	Engenheiro	Diretor Sindical	Funcionário da EC, Engenheiro sênior.
AG30	42	28	Economista	Diretor Sindical	Aposentou-se na EC e é diretor de fundo de pensão.
AG31	53	20	Engenharia Elétrica	Engenheiro Coordenador	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária e depois se aposentou.
AG32	41	17	Engenharia Elétrica	Engenheiro Sênior	Funcionário da EC, engenheiro sênior e diretor de uma agremiação política dos funcionários.
AG33	33	5	Engenharia Elétrica	Engenheiro	Funcionário da EC, engenheiro e diretor de uma agremiação política dos funcionários.
AG34	49	22	Engenharia Eletrônica	Engenheiro	Funcionário da EC em processo de aposentadoria e presidente de Sindicato.
AG35	55	**	Engenharia Elétrica	Aposentado	Aposentou-se na EC.
AG36	53	23	Engenharia Elétrica	Aposentado	Aposentou-se na EC.
AG37	35	21	Primário	Sindicalista	Funcionário da EC, eletricista.
AG38	39	21	Técnico Administração	Coordenador Técnico	Aposentou-se na EC em um plano de aposentadoria incentivada e presta serviços para uma empresa de ex-funcionários da EC que, por sua vez, presta serviços para a EC.
AG39	38	10	Técnico em Eletrotécnica	Técnico	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária e pratica e comercializa artesanato.
AG40	30	13	Primeiro Grau	Responsável pela área de Transportes	Desligou-se da EC em um plano de demissão voluntária e é sócio de uma empresa que presta serviços para a EC.
AG41	46	22	Administração	Atendimento Personalizado	Desligou-se em um plano de demissão voluntária.

Notas: (*) somamos os anos que o agente trabalhou em outra empresa do SEP como os anos que trabalha na EC. (**) Este entrevistado aposentou-se em 1992. (***) Entidades Representativas dos Funcionários: sindicatos, associações profissionais, Conselho de Representante dos Funcionários.

d-) Questionários. Do conjunto de 113 indivíduos eficientes enviamos um questionário para 73 deles, isto é, para aqueles cujos endereços conseguimos e para os que não foram entrevistados. Com este meio de levantamento de dados, procuramos recolher os

mesmos tipos de informações que nas entrevistas. Os questionários, juntamente com uma carta de apresentação do pesquisador e da pesquisa, foram enviados por correio⁹⁰(Anexo II). Dos questionários enviados 30 retornaram. O importante para nós era determinar a posição do agente respondente de cada questionário no segundo projeto de modernização. Isso foi possível porque 8 agentes se identificaram nas folhas de resposta. Os restantes forneceram informações explícitas que indicavam suas respectivas posições (dados que pudemos comprovar), ou forneceram informações das quais pudemos deduzi-las. Essa dedução foi possível porque temos dados sobre os indivíduos eficientes oriundos das outras fontes, especialmente dos jornais⁹¹. Desta forma, cruzando esses dados com as informações dos questionários, pudemos determinar, por exclusão, que os respondentes não eram de determinados *planos* (geralmente o 1º, 2º e 3º), eram certamente de um deles especificamente (geralmente o 4º).

A CONSTITUIÇÃO DOS AGENTES DA MODERNIZAÇÃO

Até este ponto do trabalho, como estratégia de levantamento de dados, trabalhamos com o conceito de indivíduos eficientes e os identificamos como os que formalmente participaram do segundo projeto de modernização. De agora em diante, vamos esclarecer que a classificação, tal como foi apresentada formalmente pela empresa, foi alterada por nossa reclassificação analítica. Doravante, eles são simplesmente os agentes da modernização.

⁹⁰ Enviamos os questionários pelo correio e solicitamos a cada pessoa que o preenchesse e devolvesse utilizando o envelope selado e endereçado que o acompanhava. Conseguimos o endereço das pessoas em listas telefônicas.

⁹¹ Dentre o rol de dados que coletamos nos jornais, estão alguns dados sobre os indivíduos eficientes, principalmente nos anos 1980 quando houve muitos concursos internos cujos resultados eram publicados neles, além de, em outras ocasiões, constituírem chapas e comissões de diretoria, etc.

Com essa reclassificação, o número indivíduos eficientes decresceu em função de critérios que vamos explicar a seguir. E, para marcar essa reclassificação, eles foram rebatizados. Brevemente: a-) o número de indivíduos eficientes formais do *1º plano* continua o mesmo e, como são agentes da direção da empresa, vamos chamá-los de alto clero; b-) o conjunto formal de indivíduos do *2º plano* diminuiu, e os que restaram, como são agentes do alto escalão da empresa, serão chamados também de alto clero c-) criamos um novo bloco analítico, que compreende 3 indivíduos que vamos chamar de os principais do alto clero. Eles eram do *2º plano*, do alto escalão da empresa e os coordenadores do segundo projeto de modernização; d-) o número de indivíduos do *3º plano* decresceu em função de alguns que reclassificamos como alto clero. Dessa forma, os que restaram classificamos como baixo clero. Eles eram os coordenadores da execução do segundo projeto de modernização. Os indivíduos do *4º plano* continuaram os mesmos e nós os chamaremos também de baixo clero. Eles eram os executores do projeto.

QUADRO 07

CLASSIFICAÇÃO ANALÍTICA DOS AGENTES DA MODERNIZAÇÃO

CONSTITUIÇÃO FORMAL DO 2º PROJETO DE MODERNIZAÇÃO	CONSTITUIÇÃO ANALÍTICA DO 2º PROJETO DE MODERNIZAÇÃO
<p style="text-align: center;">1º plano</p> <p style="text-align: center;">Número de componentes: 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Presidente ⇒ Diretores ⇒ Um representante da SEESP ⇒ um representante da Andersen Consulting <p>Função: o presidente, os diretores e o representante da SEESP votavam e deliberavam o que era discutido na equipe;</p>	<p style="text-align: center;">AGENTES DA DIREÇÃO DA EMPRESA ALTO CLERO</p> <p style="text-align: center;">Número de componentes: 7</p> <p>⇒ Presidente, Diretores e Secretário e Secretário Adjunto da SEESP.</p> <p>Função: o presidente, os diretores e o representante da SEESP votavam e deliberavam o que era discutido na equipe</p>
<p style="text-align: center;">2º plano</p> <p style="text-align: center;">Número de componentes: 23</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gerentes de Departamento ⇒ Gerentes Regionais ⇒ Assessores do presidente e dos diretores ⇒ Presidente do CRE ⇒ Um gerente de departamento encarregado da coordenação da Área Técnica ⇒ Um gerente de departamento encarregado da coordenação da Área Comercial ⇒ Um gerente de departamento encarregado da coordenação da Área Administrativa <p>Função: uma parte deles observava, analisava e discutia os estudos que eram feitos pela consultoria e pelos agentes do 3º e 4º planos, enfim, estavam encarregados de acompanhar as atividades e aprovar a seqüência das iniciativas e o cronograma de sua execução; outra parte, supervisionava, coordenava e integrava os estudos realizados pelos agentes do 3º e 4º planos e pela consultoria, e os apresentava para seus pares do 2º plano.</p>	<p style="text-align: center;">AGENTES DO ALTO ESCALÃO ALTO CLERO</p> <p style="text-align: center;">Número de componentes: 17</p> <p style="text-align: center;">⇒ Gerentes Regionais</p> <p>⇒ Assessores do presidente e dos diretores, gerentes de departamento, gerentes regionais e funcionários com função/cargo equivalentes. Três que eram do 3º plano foram adicionados.</p> <p>Função: observavam, analisavam e discutiam os estudos que eram feitos pela consultoria e pelo baixo clero, enfim, estavam encarregados de acompanhar as atividades e aprovar a seqüência das iniciativas e o cronograma de sua execução.</p>
<p style="text-align: center;">3º plano</p> <p style="text-align: center;">Número de componentes: 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 5 coordenadores de iniciativas ⇒ 4 coordenadores de grupos de apoio <p>Função: coordenavam a realização dos estudos e o detalhamento dos processos e, em seguida, a reengenharia dos processos e da estrutura organizacional.</p>	<p style="text-align: center;">AGENTES DO ALTO ESCALÃO COORDENADORES DA MODERNIZAÇÃO PRINCIPAIS DO ALTO CLERO</p> <p style="text-align: center;">Número de componentes: 3</p> <p>⇒ Um gerente de departamento encarregado da coordenação da Área Técnica, um gerente de departamento encarregado da coordenação da Área Comercial e um gerente de departamento encarregado da coordenação da Área Administrativa</p> <p>Função: supervisionavam, coordenavam e integravam os estudos realizados pelo baixo clero e pela empresa de consultoria, e os apresentava os para o alto clero.</p>
<p style="text-align: center;">4º plano</p> <p style="text-align: center;">Número de componentes: 75</p> <p>⇒ 75 membros das iniciativas e dos grupos de apoio</p> <p>Função: realizavam os estudos e o detalhamento dos processos e, em seguida, a reengenharia dos processos e da estrutura organizacional.</p>	<p style="text-align: center;">AGENTES EXECUTORES DA MODERNIZAÇÃO BAIXO CLERO</p> <p style="text-align: center;">Número de componentes: 81</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 4 coordenadores de iniciativas e 2 coordenadores de grupos de apoio (três que eram do 3º plano foram subtraídos). ⇒ 75 membros das iniciativas e dos grupos de apoio <p>Função: os primeiros coordenavam e os segundos realizavam os estudos e o detalhamento dos processos e, em seguida, a reengenharia dos processos e da estrutura organizacional.</p>

Nas seções a seguir, explicaremos os porquês e os detalhes dos passos dessa reclassificação. Doravante, os conjuntos analíticos do lado direito do quadro acima serão nossos elementos analíticos e explicativos.

A CONSTITUIÇÃO DO ALTO CLERO

Os funcionários do 2º *plano*, em sua maioria, foram os primeiros a empunharem a bandeira das mudanças organizacionais internas, ainda que de forma segmentada em um primeiro momento e de forma mais coesa em seguida. Essas mudanças culminaram com o envolvimento formal de outros funcionários como os dos 3º e 4º *planos* e inúmeros outros, informalmente (não estavam presentes formalmente em nenhum plano), em algum tipo de atividade relacionada diretamente ou indiretamente ao segundo projeto de modernização (cap. 5).

Quando procuramos analisar nas entrevistas como se deu a constituição dos agentes do segundo projeto de modernização de modo a confrontar e validar os dados que temos sobre sua composição formal, nos deparamos com uma divisão do trabalho e a constatação de um conflito. Os funcionários do 2º *plano* eram os que empreenderam e conceberam o projeto, e convocaram os funcionários do 3º e 4º *planos*, que, por sua vez, foram os que realizaram os trabalhos.

No conjunto das entrevistas com os funcionários do 2º *plano*, constatamos indícios de que havia algum tipo de resistência à modernização: por um lado, nem todos eles eram a favor e estavam empenhados para que o projeto fosse realizado e, por outro, havia um tipo de impulso decisivo de alguns deles para a sua concretização. Ou seja, a modernização, não

nasceu do acordo passivo e unívoco dos agentes do alto escalão da empresa. Havia algum tipo de resistência por parte do corpo gerencial no caso do primeiro projeto de modernização (a), e indiferença de alguns funcionários do alto escalão no caso do segundo projeto de modernização (b).

(a) *“Tinha 5 projetos ou planos [primeiro projeto de modernização] para que quando o cara comprasse a empresa, ele olhasse e falava: ‘pô essa empresa ela está na parte técnica equacionada, bem na parte comercial, na parte de RH tá bem e ela tem um conjunto de indicadores para aferir produtividade, para estimular o desempenho, inclusive remuneração por desempenho previa lá. Você previa penalizações, responsabilidades [...]. O cara tinha que propor metas; se ele não cumprisse seria penalizado, se ele cumprisse seriam premiado. Isso gerou um negócio... incomodava muita gente, falava: ‘e se o sujeito propõem, e não cumpre?’ Bom, de alguma maneira ele tem que ser penalizado. E todo mundo ficava meio assim: ‘como?’ Na cultura da estatal era meio assim; não deu, não deu e vira a página”* (Ex-funcionário do alto escalão⁹²).

(b) *“Na realidade é complicado o que eu vou falar. Existiam algumas apostas. Existia quem apostava que o projeto... Eu acreditava nesse projeto, dessa reengenharia toda [segundo projeto de modernização]. Eu achava que isso ia ser uma coisa necessária que iria acontecer de uma forma ou de outra. E tinha aqueles que acham que não iria ter nem privatização e que esse projeto iria falir. Então, na realidade existia os que apostavam em ir e os que empurravam os outros para ir entendeu, para não estar dentro [...]. Os grandes, essas pessoas que tinham mais influência política na empresa, nenhuma foi. [...] As pessoas que eram do corpo gerencial ligada ao partido que governava votaram nos outros. [...] O pessoal talvez apostasse que ficando na linha de frente teria maior sucesso: nas regionais, nas áreas descentralizadas, fora do projeto. Porque o projeto estava trabalhando para dentro, quer dizer, a vida da empresa continuou fora”* (Engenheiro, funcionário do alto escalão).

Diante do problema constatado, decidimos deixar a apresentação dos indivíduos eficientes e criar uma definição analítica que acreditamos ser capaz de considerar, um pouco pelo menos, a observação de que alguns não eram pela modernização. Isto é, procuramos filtrar alguns agentes da definição formal e chegar a um conjunto mais puro de agentes que desde o início eram pela modernização. Por isso, enveredamos por procurar encontrar o núcleo desses agentes, um conjunto de agentes mais puro do que aquele apresentado pela relação formal. Procuramos delimitar esse núcleo de agentes para trabalhá-lo como bloco

⁹² Usamos a expressão “ex-funcionário do alto escalão” para substituir o nome do cargo mais elevado que o entrevistado atingiu na empresa, pois isso poderia levar à sua identificação. Por alto escalão entendemos gerente de departamento, gerente regional, diretor, assessor de diretor, presidente e assessor da presidência.

analítico mais conciso, um bloco que impulsionou a modernização. A partir dele, vamos procurar o porquê de suas ações e como elas se impuseram sobre o restante dos funcionários.

Esse núcleo mais puro objetivamente começou a se constituir antes mesmo da eleição do governador Mário Covas em 1994 e decantou em um conjunto que, em meados de 1996, era o grupo do alto escalão da empresa empenhado em realizar a modernização. Vamos apresentar 4 pontos modais que nos permitiu fazer essa afirmação sobre a gênese do que vamos chamar de alto clero da modernização, e seus principais cardeais: (a) antes da posse do governador, (b) nos primeiros meses de mandato da nova diretoria, (c) no momento do lançamento do primeiro projeto de modernização e, finalmente, (d) no momento do lançamento do segundo projeto de modernização.

Antes da posse do governador. Desde o início de 1995, um conjunto de funcionários estava tomando iniciativas para fazer a modernização da empresa acontecer. Uma parte deles vinha se reunindo com seus pares das outras empresas do SEP, com o secretário estadual de energia adjunto e com acadêmicos da Universidade de São Paulo para pensar os rumos das empresas e das mudanças institucionais no SEP, mesmo antes da posse do governador Mário Covas, como nos relatou um cardeal do alto clero.

“O PSDB ganhou a eleição e houve um grupo dentro da [EC] que estava planejando a transição da empresa. Eu fui convidado a participar desse grupo que eu nem sabia da existência [...] cujo líder era o [...] que depois virou presidente da empresa [...] e escolheu as pessoas que iriam gerenciar. Eu fui escolhido para ser gerente regional [...]. Como que se formou eu não sei porque eu fui convidado no meio dele, vamos dizer assim, eles não tinham ninguém aqui em [nome de cidade] e me convidaram [...]. Isso é transição da empresa do governo Fleury para o governo Mário Covas [...]. É neste grupo que começou a se falar em privatizar a empresa. Aí nasceu a privatização num grupo que se reunia lá na USP em São Paulo que era o David Zilbvernstein [...] o Bernini [...]. Tinha gente de todas as empresas do governo, da Comgás, de todo mundo. O que esse grupo fazia? O que esse grupo pretendia fazer? A transição política e a transição do modelo estatal e monopolizante para o modelo liberalizante. Foi aí neste grupo que surgiu a questão da privatização das empresas, do novo modelo do setor elétrico e de como fazer isso [...]. Essa era a missão mais difícil porque você para quebrar a cultura da empresa que era uma cultura forte de política, uma cultura forte de Estado dentro das empresas e passar as empresas para uma cultura empresarial [...]. Fui em algumas reuniões lá. Tinha mais gente da [EC]. Nessa época ninguém era nada ainda porque o governo não tinha tomado posse ainda. Na verdade foi antes da eleição até. Era um projeto de em ganhando a eleição fazer as mudanças que achassem necessárias, que o pessoal achava que era necessário naquela época [...]. O que se pretendia? Se você fosse vender a empresa como ela estava que era uma empresa com [N] empregados com uma estrutura

antiga, a empresa não valia nada. Porque ninguém compra uma empresa para por tanto dinheiro encima dela, ter que mandar um monte de gente embora, fazer uma reestruturação enorme. Isso vai dinheiro, traz desgaste, tudo isso. Então”, o”. que se pretendia? Preparar a empresa para vender. E isso foi feito [...]. Houve interesse pela empresa porque as pessoas viram o fluxo de caixa da empresa. Ela foi avaliada pelo fluxo de caixa, não foi avaliada pelo físico [...]. Porque a empresa estava preparada para a mudança já. Então, era isso que se pretendia nesse grupo: ‘o que nós vamos fazer para tornar a empresa viável dentro de um modelo organizacional novo, num modelo organizacional de empresa privada para que haja interesse de compra dessa empresa? Como mudar isso sem que se faça uma carnificina com os empregados, uma transição que seja uma transição digna para todo mundo, uma transição que aliás iria ser feita de qualquer jeito’ [...].” (Advogado, ex-funcionário do alto escalão⁹³).

A transição de algo representado como uma mentalidade de uma empresa estatal para uma de empresa privada era uma proposição da nova diretoria da empresa desde o início da sua gestão (cap. 4), e era algo empreendido por um conjunto relativamente restrito de agentes do alto escalão da empresa.

Reunião de cúpula no primeiro trimestre de mandato da nova diretoria. No final do primeiro trimestre de 1995 houve uma reunião entre o presidente da empresa, o secretário estadual de energia, alguns acadêmicos da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e gerentes de departamento e assessores da EC (cap. 4). Nessa reunião eles discutiram as novas diretrizes da empresa para os 4 anos subseqüentes. Dela saiu a primeira configuração de agentes encarregados de levar adiante essas diretrizes. Tanto esses agentes como as diretrizes e os planos para executá-las, em grande medida, resultaram posteriormente no conjunto de agentes e planos do primeiro projeto de modernização.

Agentes formais no momento do lançamento do primeiro e do segundo projeto de modernização. Os agentes autóctones presentes na reunião supracitada, constituíram a cúpula de agentes que empreenderam os planos do primeiro projeto de modernização. Em seguida, um ano depois, esses agentes constituíram a cúpula dos planos do segundo projeto de modernização.

⁹³ Idem nota n° 35.

Vamos tomar como uma construção analítica que a constituição do alto clero resultou de uma decantação de agentes que ocorreu desde o final de 1994 (antes da posse da nova diretoria), passou por uma reprodução na reunião referida, constituiu a cúpula do primeiro projeto de modernização e subseqüentemente emigrou para a cúpula do segundo projeto de modernização. Objetivamente, vamos identificar esses agentes como sendo os que estavam presentes nos postos de comando, direção e coordenação dos planos do primeiro projeto de modernização e migraram para postos homólogos no segundo projeto de modernização.

O presidente e os diretores da empresa são do alto clero sem equívoco. Basta dizer que foram nomeados pelo governador para cuidar de realizar mudanças nas empresa e prepará-la para uma eventual privatização (cap. 03). Resta-nos explicar como chegamos aos outros agentes de carreira na empresa que também constituem o bloco analítico alto clero da modernização. Para isso, a digressão explicativa que segue é necessária.

Tomamos os seguintes passos. Na primeira etapa, consideramos os funcionários que formalmente estavam presentes no primeiro projeto de modernização, exceto o presidente do CRE, o presidente da empresa e os diretores adventícios. Chegamos a 47 funcionários de carreira na empresa. Em seguida, fizemos o mesmo com os funcionários que formalmente estavam no segundo projeto de modernização. Nisso desconsideramos, além dos já citados, o representante da empresa de consultoria, o representante da SEESP e os já citados na primeira etapa. Dessa forma, restaram 105 agentes.

Na terceira etapa, cruzamos os nomes dos agentes do primeiro e do segundo projeto de modernização e consideramos do alto clero somente aqueles que estavam presentes nos dois. Chegamos, então, a 20 agentes⁹⁴ (Quadro 09 e 10).

⁹⁴ Formalmente o número de indivíduos eficientes do 2º plano é 23. Entretanto, em nossa criação do conjunto analítico alto clero, desconsideramos 5 deles e acrescentamos 2 que formalmente pertenciam a outros planos: desconsideramos 1 porque ele era o presidente do CRE; desconsideramos 4 porque estavam presentes formalmente somente na lista de agentes do segundo projeto de modernização e não estavam presentes formalmente na lista dos agentes do primeiro projeto de modernização; e acrescentamos 2 pela razão inversa, isto é, porque estavam presentes na lista formal dos agentes do primeiro e do segundo projeto de modernização.

No primeiro projeto de modernização, eles eram da equipe que dirigia o projeto como um todo e eram das coordenações dos grupos de trabalho. E, no segundo projeto de modernização, eles estavam presentes, em sua maioria (18), no 2º *plano* e alguns (2) no 3º *plano*. O alto clero era representante da presidência e das diretorias, seja como assessores, seja como gerentes de departamento e gerentes regionais.

Sendo, a maioria do alto clero, do 2º *plano* do segundo projeto de modernização, esclarecemos que 4 dos que eram oficialmente desse *plano* não estão na nossa classificação de alto clero; três eram gerentes regionais e um era funcionário de carreira. Isso não significa que esses agentes não eram do alto escalão e não eram pela modernização, mas significa que, como não estavam presentes oficialmente no primeiro e segundo projeto de modernização, vamos tomar, como um dado, que não eram do núcleo mais puro dos agentes do alto escalão que começaram a empreender a modernização desde 1995.

Da mesma forma, ficaram fora da nossa delimitação de alto clero alguns agentes que estavam no primeiro projeto de modernização e tinham cargo de nível de gerente de departamento, mas não estavam no segundo projeto de modernização. Entretanto, eles estavam na empresa e participaram de iniciativas posteriores da modernização. Enfim, tivemos que adotar um critério de delimitação de um núcleo de agentes do alto escalão da empresa que empreendeu a modernização.

O importante analiticamente é que os agentes relacionados no Quadro 09, constituem o que pudemos objetivar como os do núcleo da modernização, os do alto clero da modernização, brevemente: aqueles que desde o início da gestão iniciada em 1995 objetivamente estavam tomando posições pela modernização, eram funcionários de carreira e faziam parte do alto escalão da empresa.

Os agentes do alto clero, desde o início da gestão em 1995 e, especialmente com a modernização, estavam afinados com as diretrizes do governo estadual para o SEP e

investiam trabalho e tempo em iniciativas e projetos de mudança organizacional; que não só realizavam as prescrições da SEESP, como iam além delas (cap. 4). Essa afinidade e auto-impulso foram objetivados com a criação e implementação do primeiro e do segundo projeto de modernização, que foi realizado em grande parte com a ajuda da Andersen Consulting, como ilustra o caso de um dos principais cardeais do alto clero:

“Logo à primeira vez que eu vi o modelo que a Andersen apresentou tal, eu me lembro que eu fui o primeiro que se assustou. Isso aqui é um negócio, vai haver um enxugamento brutal, quando eu comecei a ver o modelo. E depois eu fui um dos primeiros que comecei a defender o modelo. Eu me lembro na primeira reunião que a gente fez, gerencial, para discutir o modelo. Tinha um monte de gente contra. Eu, tive poucos que foram lá na frente e disse não isso é assim e tem que ser assim mesmo” (Engenheiro, funcionário do alto escalão⁹⁵).

Segundo o que consta nas entrevistas, o alto clero era uma equipe distinta porque eram depositários de conhecimentos técnicos, administrativos, comerciais, financeiros, etc. das atividades e práticas, rotineiras e funcionais da empresa, assim como dos funcionários e das suas relações com seus pares, seus cargos e suas funções⁹⁶. Em complemento, como constatamos na objetivação de suas características pertinentes, esses agentes eram membros dessa equipe porque vinham ascendendo aos cargos de alto escalão da empresa desde, pelo menos, a primeira metade os anos 80, e porque uma parte deles tinha relações políticas com agentes de fora da empresa do âmbito político-partidário — que eram recursos que se entrefiavam e entrefortaleciam. O trecho de uma entrevista nos ilustra bem a combinação do conjunto de recursos que eles possuíam e que, em parte, definiram sua posição nessa equipe.

“A escolha dos [alto clero] teve 2 motivos. Foi escolhida pela diretoria que procurou pessoas que representava ... não. Primeiro, tinham conhecimento das técnicas e dos procedimentos da empresa, uma escolha técnica. E também uma escolha política porque precisava. Não pode esquecer que a empresa era uma estatal, e assim tinha muita influência política. Então, precisava escolher pessoas que também eram líderes dentro da empresa, líderes de funcionários. Com esse enfoque a diretoria escolheu todos os gerentes regionais, porque são pessoas que têm duas qualificações: têm força política muito forte porque representa uma região e pela própria função deles tem contatos políticos muito fortes com prefeitos e todas as áreas, empresários,

⁹⁵ Idem nota n° 35.

⁹⁶ Muitos eram funcionários autóctones que atuavam como assessores de diretores adventícios que eram pouco socializados com as rotinas e processos de trabalho da empresa e com o seu corpo de funcionários.

grandes consumidores, a população; e têm também o conhecimento técnico [...] Além disso foram escolhidas pessoas de dentro da sede; gerentes da engenharia, da manutenção, do planejamento, de recurso humanos, presidente do CRE” (Engenheiro, ex-gerente regional — alto clero).

“Aí teve o [segundo] projeto de modernização, onde viriam para o projeto de modernização algumas pessoas indicadas. E eu não fui indicado. Fiquei na regional com a missão de fechar a portinha e ser mandado embora depois [...]. Quem veio para o [segundo] projeto de modernização] via de regra, salvo algumas exceções de reconhecida capacidade técnica, eram pessoas do PSDB ou ligadas ao PSDB, ou ligadas aos dirigentes do PSDB” (Engenheiro, funcionário do alto escalão⁹⁷).

O alto clero se representava como sendo “*um grupo de gerentes de alto nível da empresa*”, como os “*visionários*” da modernização, como os que “*olhavam, discutiam e analisavam com os consultores*” os estudos que eram feitos pela “*consultoria e as pessoas das áreas*”, isto é, pelo baixo clero (Engenheiro, ex-gerente regional — alto clero). Enfim, estes agentes estavam encarregados de “*acompanhar todas as atividades do Projeto, aprovando a seqüência das iniciativas e o cronograma de sua execução*” (Fita Cassete de Apresentação do segundo projeto de modernização).

Em conclusão, procuramos demonstrar que, desde o início da modernização, havia um núcleo de agentes do seu alto escalão que estava tomando decisões e impondo iniciativas para levá-la a uma transformação. Em nosso bloco analítico, eles são 20. Mas, por fim, o número de agentes do alto clero decresceu para 17. Isso porque 3 deles foram constituir outro grupo analítico que, forçosamente, tem que ser distinguido, como vamos explicar a seguir.

A CONSTITUIÇÃO DOS PRINCIPAIS DO ALTO CLERO

No que tange especificamente ao segundo projeto de modernização, havia pelo menos 4 tipos de funções que os agentes realizavam. A maior parte dos agentes do alto clero restou

⁹⁷ Idem nota n° 35.

em seus cargos e funções na empresa, mas participou das reuniões dos conclaves descritos na seção anterior. Ao mesmo tempo, objetivamente, pelo menos três deles realizavam a função de supervisionar, coordenar e integrar os estudos realizados pelo baixo clero e apresentá-los nos conclaves de “discussões” “aprovações” e “prestação de contas”. Esses agentes eram os principais cardeais da modernização e se dedicavam completamente a ela, eram os “*full time*”, na expressão indígena.

De fato, as entrevistas confirmam essa divisão do trabalho entre os que trabalhavam *full time* e os demais que restaram em seus cargos e funções na empresa, mas participavam dessas reuniões. Analiticamente diferenciamos esses 3 agentes e os nomeamos de os principais cardeais da modernização ou do alto clero. Além do fato de que realizaram uma função específica, essa diferenciação se fundamenta no fato de que foi o alto clero que elegeu e/ou indicou, dentre eles mesmos, os pontífices que restaram nessa função. Segundo redonda nas entrevistas, houve uma eleição e o propósito era que haveria um rodízio de pessoas nessa posição. Mas isso acabou não acontecendo, e os escolhidos na primeira vez permaneceram sendo reconhecidamente os principais homens de referência da modernização, mas não exclusivamente — na “rádio pião⁹⁸” eram chamados de “santíssima trindade” ou “os três mosqueteiros”. Eles eram “responsáveis pela articulação e coordenação” das iniciativas que tinham sido formadas e da apresentação dos resultados dos estudos nas reuniões de discussão e aprovação pelo alto clero, em alguma medida, especialmente pelos diretores da empresa. Eles faziam uma ligação entre os trabalhos e os estudos realizados pelo baixo clero e as prescrições, orientações e sugestões da empresa de consultoria e do alto clero.

Como se reconhece de modo difuso nas entrevistas, esses agentes foram escolhidos dentre seus pares porque, entre outros motivos, já vinham tomando frente ativa na modernização:

⁹⁸ Expressão que denota a comunicação intensa e informal entre os funcionários

“Daí foi feita uma escolha em consenso com todo mundo. Teve uma espécie de eleição ali na hora em que os indicados acabaram sendo o [cita três nomes]. Aliás eles eram as pessoas que já estavam mais empenhadas nisso porque, na verdade, já estava se falando em consulta com Andersen e a gente já estava tendo um monte de reuniões preliminares a respeito de como fazer isso. E eles eram as pessoas que, até pela atividade deles na sede da empresa, estavam tomando a frente disso” (Advogado, ex-funcionário do alto escalão — alto clero⁹⁹).

As atividades do segundo projeto de modernização estavam divididas em três grandes frentes, cada uma sob a responsabilidade e coordenação de um dos principais cardeais do alto clero: processo de negócio de logística; processo de negócio de varejo; e processo de suporte e corporativo (cap. 5). Estes processos eram as bases da nova estrutura da empresa que se queria formar. Desde então, ela não seria mais dividida *“com base na sua área geográfica de atuação”*. Um dos principais objetivos da modernização da empresa era desenhar uma estrutura em que *“as regionais, distritos e seccionais”* seriam *“substituídas por uma estrutura baseada nos processos”* (Fita Cassete de apresentação do segundo projeto de modernização).

A CONSTITUIÇÃO DO BAIXO CLERO

Um segundo passo para o alto clero realizar o segundo projeto de modernização era arregimentar os funcionários que necessariamente iriam fazer a parte de levantamento de dados, de detalhamento dos processos correntes e de redesenho dos novos processos, enfim, a parte de execução: enfileirar o baixo clero, os agentes executores da modernização. De modo geral, eles foram convocados por seus gerentes superiores, basicamente os gerentes regionais e os gerentes de departamento (cap. 5). Para esse rol de agentes, o Conselho de Representantes do Empregados também indicou representantes que participaram de cada uma das iniciativas e dos grupos de apoio. Entretanto, eles não entram em nossa seleção. A maioria

⁹⁹ Idem nota n° 35.

do baixo clero não tinha participado do primeiro projeto de modernização, somente os 3 que colocamos no grupo do alto clero (cap. 03).

Os funcionários do baixo clero deixaram seus postos de trabalho na empresa, inclusive a cidade de origem, e restaram dedicando-se exclusivamente ao segundo projeto de modernização, morando em hotéis e pousadas na cidade da sede da EC, assim como nas cidades circunvizinhas. Por conta disso, também se nomeavam e eram nomeados de “*full time*”. Eles foram simplesmente convocados, como já dissemos, e como os trechos de entrevistas abaixo esclarecem:

“Nós tínhamos primeiro um grupo de gerentes que eram de mudança; você tinha assessores meus que cuidavam disso, você tinha gerentes que eram tinha um grupo pequeno de decisão de gestão e dessas pessoas [baixo clero] nós tiramos os 120” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão¹⁰⁰ — alto clero).

“Em meados de 96 criou-se [...] um andar inteirinho para fazer o [segundo projeto de modernização]. Meados de 96 eu vinha aqui e via e não fazia muita idéia do que estava acontecendo. De repente foi divulgado. Ai o gerente regional me chamou lá: olha você está sendo convidado para ser o líder da iniciativa [...] e colocou a relação do grupo que viria trabalhar comigo. Tinha o nome de todos, tava tudo indicado” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão¹⁰¹ — alto clero).

Além desses agentes executores *full time*, outros mais foram convocados ao longo da realização da modernização, de meados de 1996 até 2001 pelo menos. Alguns foram convocados esporadicamente e temporariamente para realizar algum trabalho específico, por exemplo, para levantar e fornecer diversos tipos de dados quantitativos (a) ou para descrever algum processo de trabalho (b). Outros mais foram convocados para trabalhar permanentemente e esporadicamente em novas iniciativas que foram sendo criadas sucessivamente até o ano de 2000, quando o grosso da modernização foi implantado (d). E, no limite, outros que já tinham se desligado da empresa em 2001, na ocasião do último grande plano de demissão voluntária, foram contratados para atuar em iniciativas de reestruturação de

¹⁰⁰ Idem nota n° 35.

¹⁰¹ Idem nota n° 35.

algumas atividades. Nesse caso, de atividades que já tinham sido reestruturadas até 2000. Esse abrangente rol de agentes executores que, em alguma medida, participaram da modernização, realizou tarefas ou trabalhos tais como: organização e fornecimento de documentos e dados administrativos, contábeis e econômico-financeiros (a); descrição detalhada de determinadas atividades (b); pequenas reestruturações mais localizadas (c-); e mesmo de resolução de problemas de processos que já tinham sido reestruturados até 2000 (d). Vejamos os exemplos:

(a) *“Eu não cheguei a me desligar do departamento para fazer isso [dedicação exclusiva ao segundo projeto de modernização], mas a gente diretamente preparava muitos papéis e documentos que esse pessoal precisava. A gente preparava porque tinha uma consultoria internacional que estava ajudando nesse trabalho. Então, [...] ajudei na separação de documentos, de tabulação de dados que eles precisavam [...]. Eles trabalhavam muito com dados de energia: consumo de energia, número de consumidores, perfil de dívidas em moeda estrangeira, em moeda nacional. Como eu estava ligado mais à área de balanço, eu preparava mais dados ligados à área de balanço”* (Economista, administrador, ex-funcionário — presidente sindical).

b-) *“De uma célula eu participei [...] da parte de manutenção/operação de sistema elétrico [...]. O que eles faziam nesses trabalhos era sistematizar todos os trabalhos, metodologias. Então, a gente ia a campo, inclusive acompanhar a manutenção, e tinha que descrever todos os passos e pari passu da manutenção; de equipamento por equipamento. Então, cada equipamento da subestação que era feito manutenção, tinha que descrever o passo a passo da manutenção. Depois ia para o grupo e lá na célula eles faziam isso por escrito. Tinha pessoas que ‘micravam’ isso aí na época e montava toda uma metodologia de trabalho”* (Engenheiro, ex-funcionário — diretor da Associação dos Engenheiros da EC).

c-) *“Eu fui para o projeto só para ajudar a reestruturar como ficaria a área de segurança dos Recursos Humanos [...]. Eu fui com mais um engenheiro lá [...]. Depois [de 6 meses] voltei para a mesma área [...]. Quando foi implantado aí houve a redução tipo só para você ter uma idéia, antes do redesenho nós éramos em 12 engenheiros de segurança, após o desenho ficaram 4. Nós éramos em 30 técnicos de segurança, ficaram 15. Então, o novo desenho deu uma enxugada violenta* (Engenheiro, funcionário — dirigente sindical e do CRE).

d-) *“Apesar de o projeto ter sido implantado [...]. Alguns processos começaram a criar alguns problemas [...]. Com a mudança da estrutura o atendimento passou a ser centralizado em [nome de cidade] via telefone. A [EC] passou a receber algumas críticas e o pessoal percebeu que alguns processos não estavam ... alguns processos precisariam mudar algumas coisas. Então, neste período de setembro [2000] até abril, eu fiz parte de um grupo de pessoas [...] eu fiquei para poder redesenhar os novos processos [...]. Ficamos ligados direto ao novo diretor”* (Engenheiro, ex-gerente de divisão — baixo clero).

Apesar do número incontável de funcionários que certamente participaram como agentes executores do projeto, analiticamente, vamos centrar nossa análise nos agentes do baixo clero, como explicamos acima.

Em conclusão, esclarecemos que, analiticamente, vamos trabalhar com o fato de que os agentes da modernização da empresa são os do alto e do baixo clero, conforme pode ser visualizado na coluna da direita do Quadro 07. Esclarecemos que em conjunto, em dezembro de 1996, esses agentes, salvo os dois da SEESP, representavam cerca de 1.6% do total de funcionários da EC e eram o presidente, os diretores, os gerentes, assessores, engenheiros, administradores, etc. Eles eram dos segmentos que a EC classifica de “gerentes” e “universitários”. O dado fundamental da equivalência entre estes segmentos, e que os diferencia dos outros, é a posse de escolaridade superior. Desta forma, os agentes da modernização pertenciam a dois segmentos que juntos representavam cerca de 24.7% do pessoal da EC. E eles, por sua vez, representavam cerca de 6.5% desses segmentos.

AS PROPRIEDADES PERTINENTES DOS AGENTES DA MODERNIZAÇÃO

Considerando os dados que conseguimos coletar sobre os agentes, procuramos fazer algumas descrições básicas de seus atributos sociais para termos parâmetros que nos permitam diferenciá-los e situá-los diferencialmente no conjunto de constrangimentos e incentivos a que foram expostos. Por um lado, situá-los no conjunto dos funcionários do SEP e do SEB, e das transformações que ocorreram de meados dos anos 90 em diante no setor, e por outro, no conjunto das transformações que ocorreram internamente.

Para dar conta minimamente do conjunto das suas propriedades pertinentes, procuramos realizar uma análise comparativa da trajetória de suas carreiras, das propriedades

pertinentes relacionadas à posição deles nas relações sociais dentro da empresa e também fora. Segundo nossa perspectiva analítica, em grande parte, é do conjunto dessas propriedades que dependem suas diferentes estratégias e os desdobramentos de suas visões de futuro, de seus projetos, planos e ações.

Com base em Bourdieu (2004), nomeamos de “volume de capital” o conjunto de propriedades pertinentes que os agentes têm (soma de todos os tipos de capitais considerados), e nomeamos de “diferentes tipos de capital” (escolar, organizacional e político) as diferentes propriedades pertinentes que eles possuem, em maior ou menor magnitude. A consideração básica que fundamenta chamar alguma propriedade pertinente de capital se deve ao fato de que essas propriedades não são possuídas por todos, são reconhecidas como distintas, são disputadas e podem ser convertidas em outros tipos de capitais através dos ganhos materiais, econômicos e simbólicos imediatos que elas propiciam, que, por sua vez, permitem acumular novos tipos de capitais. Por exemplo, um engenheiro em uma empresa como a que estamos estudando pode possuir algum tipo de ligação política com um determinado deputado. Essa ligação é um capital na medida que nem todos a têm. Em algum momento essa ligação pode propiciar que esse engenheiro ocupe um cargo de assessor de um diretor “nomeado” pelo partido do deputado. Nessa situação, o engenheiro passa a ter mais *status* dentro da organização, passa a ter um salário maior e, devido ao círculo de novas relações a que vai pertencer, pode ampliar suas relações com outros agentes dentro da empresa e, dessa forma, ampliar o volume de suas propriedades pertinentes.

Vamos entender por “capital escolar” o conjunto dos cursos escolares que os agentes possuem a partir do nível superior. Dessa forma, teremos referenciais mínimos para apontar diferenças relacionais à magnitude desse tipo de capital e, assim, para hierarquizar ou situar os agentes no espaço social. Os indicadores básicos desse tipo de capital são: a graduação, a

especialização, o mestrado, o doutorado, o MBA, etc. e suas variantes por disciplina (engenharia, economia, etc.) e instituição de ensino (pública, privada, etc.).

Por capital político, vamos entender as relações políticas que os agentes têm com agentes da esfera político-partidária de fora da empresa. Os indicadores básicos desse tipo de capital são as posições ou cargos ocupados pelos agentes nos mais variados órgãos públicos; autarquias, empresas, órgãos, assessorias, etc.

E vamos entender por capital organizacional o tempo de casa do agente correlacionado com o nível do cargo ou função que ocupava. Esses dois elementos caracterizam e indicam conhecimento da empresa, dos processos de trabalho, de administração, das pessoas, das relações sociais internas e a senioridade profissional.

Produzimos uma classificação dos agentes conforme as posições que ocupavam nos cargos e funções na empresa em três marcos temporais: quando se vincularam à EC; dos anos subsequentes à entrada até 1994; e no período de 1995 a 1996. Para esta classificação, tomamos como referência a hierarquia de órgãos da EC e o cargo ou função dos agentes neles.

a-) As propriedades pertinentes dos agentes da direção da empresa. Nesta subseção, vamos tratar dos agentes do alto clero que eram da direção da empresa e eram os diretores do segundo projeto de modernização organizacional. Todos eles foram nomeados pelo governador Mário Covas em função das forças político-partidárias (PTB, PFL e PSDB) sobre as quais se apoiava e aliava no mandato iniciado em 1995. Para não citar mais que um exemplo de tal fato conhecido, corriqueiro e constitutivo da política de preenchimento de postos de diretoria — com desdobramentos em outros postos na empresa —, temos a declaração de um ex-diretor, dentre os supracitados, em resposta a nosso questionário; *“recebi seu questionário, acredito não ser interessante minhas respostas a sua pesquisa, pois fui Diretor [...] da [EC], por indicação do Governador Mario Covas no período da privatização”*. Este é um dado das propriedades pertinentes desses agentes. De modo geral,

eles tinham um porte relativamente grande de capital político, razão da sua nomeação política, seja devido à filiação formal a algum partido político ou grupo intrapartidário, ou a algum outro tipo de forte vinculação a eles.

QUADRO 08

AS PROPRIEDADES PERTINENTES DOS AGENTES DA DIREÇÃO DA EMPRESA (EM 1995)

Secretário de Energia AG63	41 anos. Formação Acadêmica: Engenheiro e mestre em Engenharia Mecânica e Industrial - PUC/RIO (segunda metade dos anos 1970); doutor em Economia da Energia - <i>Institut Economique e Juridique de Energie</i> , de Grenoble, França (1987). Experiência Profissional: professor do Departamento de Engenharia Mecânica da UNICAMP; professor do Instituto de Eletrotécnica e Energia da USP; coordenador do Programa Interunidades de Pós-Graduação em Energia da USP; assessor e consultor da CAPES, CNPq e FAPESP; membro do Conselho Diretor da Comissão de Energia do Instituto de Eletrotécnica e Energia da USP e da Comissão de Energia Latino Americana; Secretário de Energia do Estado de São Paulo.
Secretário Adjunto AG64	39 anos. Formação Acadêmica: Economista – USP (1980); Pós-Graduação em Teoria do Desenvolvimento Econômico - PUC/SP (1984) e em Economia do Setor Energético pelo IEE/USP (1991) ¹⁰² . Experiência Profissional: Coordenador de Previsões de Mercado e de Estudos Regionais de uma empresa do SEP (de 1981); Gerente da Divisão de Tarifas da mesma empresa; Gerente de Informações e Prospecção de Mercado da Agência para Aplicação de Energia (até 1993); Secretário Executivo da Comissão Permanente de Tarifas da Secretaria de Energia do Estado de São Paulo; professor de economia brasileira em faculdades de economia privadas; secretário adjunto de energia do Estado de São Paulo, desde junho de 1994.
Presidente da EC AG01	53 anos. Formação Acadêmica: Engenheiro elétrico – Universidade Mackenzie (anos 1960). Experiência Profissional: desde os anos 1970 exerceu pelo menos 4 cargos de alto escalão na EC; exerceu pelo menos 4 cargos de confiança e de primeiro escalão em assessorias, secretarias e empresas municipais.
Diretor Econômico-financeiro AG61	54 anos. Formação Acadêmica: Economista – USP (anos 1960); Mestre em economia – USP (anos 1960); Doutor em Administração Contábil e Financeira – FGV (fim dos anos 1970). Experiência Profissional: foi assessor econômico, chefe de assessoria política e econômica, Secretário Adjunto e Secretário de diferentes Secretarias do Governo do Estado de São Paulo; foi gerente de mercado de capitais e diretor geral de duas empresas federais; foi Secretário Geral Adjunto do Ministério da Fazenda; foi assessor da vice-presidência de um banco do Estado de São Paulo; foi coordenador de programa de investimentos, membro de conselho fiscal e do conselho de 2 empresas estaduais e uma federal; foi membro do conselho de administração de 2 empresas federais.
Diretor de Operação AG60	42 anos. Formação Acadêmica: Engenheiro elétrico – UNICAMP (anos 1970); Mestrando em Educação – PUC; Experiência Profissional: em diversas empresas privadas atuou como engenheiro de projetos, coordenador de projetos, engenheiro elétrico sênior, coordenador e diretor de engenharia elétrica; professor e chefe do departamento de engenharia elétrica de uma universidade privada.
Diretor de Distribuição AG59	45 anos. Formação Acadêmica: Engenheiro elétrico – Universidade Mackenzie (anos 1970); pós-graduado pela Escola Politécnica. Experiência Profissional: técnico e depois engenheiro na Light; desde o início dos anos 1970 trabalhou na diretoria de engenharia de uma das empresas do SEP (engenheiro, gerente de divisão e gerente de departamento), e neste interm teve algumas passagens por empresas do setor privado (engenheiro, gerente, coordenador e consultor).
Diretor Administrativo AG62	Formação Acadêmica: Dentista – PUC (fim dos anos 1960), Bacharel em direito – faculdade privada. Experiência Profissional: nos anos 1970 foi vereador e presidente de câmara municipal pelo menos 2 vezes e foi diretor administrativo de uma rádio e televisão regional; professor de odontologia, diretor de faculdade de odontologia; foi membro do conselho de administração de pelo menos 4 empresas estatais paulista, carioca, baiana e federal; foi assessor técnico administrativo e procurador da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da CVM e do JO.

Devemos controlar o fato de que não temos dados que nos esclareçam como os agentes que estamos analisando constituíram a magnitude de capital político que têm.

¹⁰² Consideramos a referência “pós-graduação” como algum curso que não de mestrado ou doutorado. Isso porque os outros agentes quando são mestres ou doutores explicitam o título e porque procuramos nos certificar se o agente em questão tinha dissertação ou tese defendida, o que não se confirmou via pesquisa na biblioteca da universidade em questão.

Entretanto, tomamos como um dado que a nomeação para os cargos em que estavam revelam por si só que, em alguma medida, eles tinham capital político em maior magnitude que outros agentes. Seguem algumas descrições básicas.

Os dois membros da SEESP são os agentes com maior magnitude de capital político, devido ao fato de estarem em tais cargos naquele momento, e também ao fato, pelo menos, de um deles ter ocupado postos homólogos em agências, comissões e secretarias estaduais e, especialmente, de ambos serem egressos do IEE/USP, onde tinham relações (e publicações) com José Goldemberg¹⁰³, um de seus honoráveis membros, que, dentre outros cargos da esfera estadual e federal, foi presidente das empresas de energia do Estado de São Paulo (1983-1996).

O diretor econômico-financeiro da empresa tem uma magnitude de capital político semelhante aos dois anteriores. Ele já tinha sido diretor em empresas estatais federais e secretário de Estado de diversas secretarias do Estado de São Paulo. O diretor administrativo da empresa tem uma magnitude de capital político, em alguma medida, semelhante porque possuía uma carreira política e tinha ocupado cargo no conselho de administração de empresas da esfera estadual e federal.

O presidente da empresa estava em um cargo que denota posse de capital político e tinha passado por cargos na esfera pública que também a denotam. No entanto, esses cargos eram da esfera pública municipal, ou seja, eles não tinham passado por cargos de secretaria de Estado e de diretoria de empresas estaduais e federais, e outros órgãos estaduais. Dessa forma, seu capital político, em alguma medida, era de uma magnitude menor que a dos citados no parágrafo anterior.

¹⁰³ No período de 1983 a 1986, dirigiu as empresas de energia do Estado de São Paulo e de 1986 a 1990 foi Reitor da Universidade de São Paulo. De 1990 até 1992, ocupou vários cargos no Governo Federal; Secretário de Ciência e Tecnologia da Presidência da República, Secretário Interino de Meio Ambiente, Ministro da Educação, etc.

Dois diretores da empresa, o de distribuição e o de operação, estavam em cargos que denotavam que tinham capital político, mas não tinham nenhuma outra passagem anterior que denotasse o mesmo. Desta forma, pode-se considerar que eles possuíam uma magnitude de capital político relativamente menor que os supracitados.

Um segundo princípio de disposição dos agentes no espaço é o capital escolar. O secretário estadual de energia e o diretor econômico-financeiro têm maior magnitude de capital escolar, pois, além da graduação, fizeram o mestrado e o doutorado. Deve-se observar que a espécie de capital escolar que possuem em maior relevância é a mesma; são formados em economia ou fizeram mestrado e doutorado na área de economia, em universidades de prestígio, nacionais ou internacionais. Ou seja, os agentes da modernização com a maior magnitude de capital político e escolar são da área de economia.

O secretário adjunto de energia e o diretor de distribuição possuem curso de especialização¹⁰⁴ — o primeiro em economia e o segundo em engenharia — e, desta forma, pode-se dizer que possuem uma magnitude menor de capital escolar que os citados no parágrafo anterior. Novamente tem-se que dentre os agentes com magnitude equivalente de capital escolar o que possui a espécie em economia tem maior capital político.

E, por fim, com uma magnitude de capital escolar em alguma medida menor que a dos supracitados estão o presidente, o diretor administrativo e o diretor de operação da empresa. Eles têm formação escolar unicamente na graduação.

Um terceiro princípio de disposição dos agentes no espaço é o capital organizacional. O presidente da empresa e o diretor de distribuição têm a maior magnitude desse capital. O primeiro porque atua há cerca de 35 anos na EC, fez uma carreira de engenheiro a presidente, ainda que tenha atuado em empresas, assessorias e autarquias

¹⁰⁴ Não está claro se os cursos de pós-graduação declarados por esses agentes são do nível de mestrado ou doutorado. Na nossa principal fonte desses dados, a Comissão de Valores Mobiliários, a descrição do perfil deles não explicita isso, ao passo que a dos anteriores o faz. Além disso, procuramos na biblioteca das faculdades onde fizeram a declarada pós-graduação e não encontramos alguma tese ou dissertação defendida por eles. Assim, estamos considerando que fizeram algo como especialização e não mestrado e menos ainda doutorado.

públicas neste íterim. E o segundo porque atuou cerca de 23 anos em uma empresa do SEP, onde fez carreira de engenheiro a gerente de departamento, ainda que tenha atuado em empresas privadas neste íterim.

O secretário adjunto de energia atuou cerca de 12 anos em uma empresa do SEP. Desta forma, tinha uma magnitude de capital organizacional menor que a dos acima referidos, mas maior que o secretário estadual de energia, o diretor administrativo, o diretor econômico-financeiro e o diretor de operação da empresa, que nunca tinham trabalhado em uma empresa do SEP, isto é, não possuíam capital organizacional.

Da forma mínima como pudemos apresentar o que seria uma disposição dos agentes no espaço dos agentes da direção da empresa, algumas considerações podem ser feitas. Nota-se que os agentes economistas ou reconvertidos à economia nos estudos de pós-graduação (o secretário de energia e o diretor econômico-financeiro) têm maior magnitude de capital político, maior magnitude de capital escolar e têm atuações em organizações não restritas ao setor elétrico — no nível nacional. O secretário adjunto, também economista, estaria mais próximo desses.

E nota-se que os agentes engenheiros (o presidente da empresa e o diretor de distribuição) têm menor magnitude de capital escolar, menor magnitude de capital político em relação aos economistas, mas porém maior magnitude de capital organizacional. Eles têm forte atuação no setor elétrico ou em organizações de nível mais local — municipal. O outro agente engenheiro — diretor de operação — estaria mais próximo desses.

Pode-se considerar que na estruturação do espaço político onde se deu o embate pela definição e redefinição da empresa, em alguma medida, os agentes que tendiam a ser dominantes eram os economistas, e os agentes que tendiam a ser dominados eram engenheiros. Pode-se considerar que, em alguma medida, no impulso de transformar a empresa e as instituições do SEP, esses agentes dominantes, por conta da posição objetiva e

das disposições que possuem, tinham reações práticas para esse espaço produzidas por *habitus* diferentes *vis-à-vis* aos engenheiros. Dessa forma, uma representação da empresa mais típica da área de economia, ou uma forma específica de perceber e atuar sobre as empresas e a economia de modo geral, tinha mais empuxo para se impor na luta política pela redefinição da empresa. Quer dizer, os agentes economistas tinham maior autoridade, não somente estatutária, mas simbólica para “*impor o conhecimento legítimo do sentido do mundo social, de sua significação atual e na direção na qual ele vai e deve ir*” (Bourdieu, 2001: 226). Na perspectiva bourdieusiana, o poder dos agentes para transformar a representação do mundo social depende do capital simbólico que têm acumulado, quer dizer, da posição deles neste espaço, condição essencial para o exercício da violência simbólica, que é o poder de impor princípios de visão e divisão do mundo, de mudar a representação do mundo.

“[sobre a modernização] *É simples. Veja, nós sabíamos duas coisas. Quando nós começamos a estudar, começamos ver que a questão era o consumidor, era comercial. A regulação mostrava que você ia ter preços que você ia formar que não era preços dados pela ANEEL [...]. Então, nós sabíamos que ia ter que ter uma área de comercialização e de produto novos. Então, tanto é que nós tínhamos uma consultoria e nós propusemos um estrutura parecida com a que está aí. Você tinha diretor de engenharia e você tinha diretor comercial. E acabou aquele negócio ... porque a estrutura no meu tempo de estatal era distribuição e engenharia. Acabou esse negócio de diretoria de destruição. Você tem o diretor de engenharia, você tem o cara comercial, agora, hoje Nós sabíamos que a empresa tinha que mudar, que os processos tinham que mudar. Para eles enxugarem, eles iam ter que ter processos integrados. Nós tentamos nos antecipar, como nós tínhamos uma consultoria, nós começamos a criar. Nós tínhamos um andar lá que era tudo novo. Era como se empresa já tivesse mudado [...]. Nós tínhamos a visão de que realmente nós iríamos ser privatizados [...]. E nós tínhamos na realidade cabeças muito boas. Então, nós tínhamos gente que começou a estudar [...]. Então, nós tínhamos, vamos dizer, um pessoal interno. Nós tínhamos claro a vontade política porque o secretário estimulava a gente, a gente fazia o que queria e nós tínhamos gente sobrando para estudar tudo que pudesse imaginar; desde formação de preço até edital que nós tínhamos esse pessoal todo trabalhando*” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão¹⁰⁵ — alto clero).

Desta forma, se os agentes da direção da empresa eram alinhados em relação às previsões, aos projetos e ao futuro que deveria ter a EC, basicamente à privatização precedida por uma reengenharia organizacional (cap. 4), deve-se considerar que nesse alinhamento o

¹⁰⁵ Não apresentamos a formação superior porque poderia identificar o entrevistado.

modo de enquadramento cognitivo da empresa clássico dos engenheiros — um todo inclusivo organizado funcionalmente onde prevalece uma concepção de controle da produção, uma estrutura organizacional funcional unitária e critérios tangíveis de avaliação da performance — estava sendo subordinado a um modo de enquadramento mais típico dos economistas — um conjunto de unidades independentes relacionando-se com uma *holding*, sob critérios financeiros/comerciais de avaliação de desempenho onde prevalece a concepção financeira de controle organizacional.

b-) As propriedades pertinentes dos agentes do alto escalão. Nesta seção, vamos tratar dos agentes do alto clero, inclusive seus principais cardeais, que eram do alto escalão da empresa, mas não eram seus diretores. Faremos algumas considerações considerando-os em conjunto, mas, quando for pertinente, faremos considerações considerando as diferenças entre o alto clero e os principais do alto clero.

De início, é importante esclarecer como conseguimos os dados sobre a posição dos agentes da modernização em cargos e funções na EC ao longo de suas carreiras, desde o início. Eles foram coletados no JO, nas entrevistas, nas fontes documentais e nos questionários. Os dados sobre a diretoria ou departamento de origem dos agentes e sobre sua formação acadêmica são precisos. Os dados sobre suas posições em cargos e funções denotam as que, de fato, eles ocuparam. Entretanto, pode ser que tenham ocupado posições superiores e nossa pesquisa não tenha registrado isso, ou seja, não temos a negativa de que isso não ocorreu. Mas, de qualquer modo, isso não compromete a análise porque o sentido dela é revelar o conjunto das suas propriedades pertinentes a partir de dados da trajetória profissional, ainda que ela o tenha feito nivelando por baixo.

QUADRO 09

AS PROPRIEDADES PERTINENTES DOS AGENTES DO ALTO ESCALÃO (EM 1995)

Código Agente	Idade	Tempo de Casa	Escolaridade	Cargo ou função inicial	Cargo ou função até 1994	Cargo ou função em 1995-96	Órgão a que pertencia
AG42	46	21	Direito (Privada) Administ. (Privada)	UNI	2º Nível	2º Nível (Ger. depto)	Dir. Administ.
AG43	0	21	Superior		3º Nível	2º Nível (Ger. Depto)	Dir. Econ-Finan. (Depto Contab.)
AG44	47	21	Ciências Sociais (USP)	UNI	2º Nível	2º Nível (Asses. Presidência)	Presidência (Asses. Desenv. Empresarial)
AG 45	0	0	Superior			2º Nível (Asses. Presidência)	Presidência
AG 46	54	27	Eng. Elétrica (Mackenzie) Econ. (Unimep)		2º Nível	2º Nível (Asses. Presidência)	Presidência (Asses. Planej. Gestão Empresarial)
AG47	48	20	Administ. (Privada)	SAD	2º Nível	2º Nível (Ger. Depto)	Dir. Administ. (Depto RH)
AG48	49	17	Física (USP)		3º Nível	2º Nível (Ger. Depto)	Dir. Administ. (Depto Informática)
AG02	42	12	Econ. (USP) Mestrado (Unicamp)	3º Nível	2º Nível	2º Nível (Asses. Dir.)	Dir. Econ-Financ (Asses.)
AG49	49	25	Eng.		2º Nível	2º Nível (Asses. Dir.)	Dir. Operação
AG03	36	13	Eng. Elétrica (EFEI) Econ. (PUC)	ENG	2º Nível	2º Nível (Asses. Dir.)	Dir. Operação
AG50	46	0	Eng. Elétrica (USP) Econ. (USP) Administ. (USP)		3º Nível	2º Nível (Ger. Depto)	Dir. Econ-Financ (Depto Planej. Econon-Financ)
AG04	45	20	Eng. Elétrica (UNESP) Mestrado (USP)	ENG	2º Nível	2º Nível (Ger. Regional)	Dir. Distribuição (Regional)
AG51	38	16	Administ. (PUC)		3º Nível	2º Nível (Asses. Presidência)	Presidência (Asses. Desenv. Empresarial)
AG52	36	22	Econ. (PUC)	SAD	3º Nível	2º Nível (Asses. Dir.)	Dir. Econ-Financ (Depto Planej. Econ-Financ)
AG53	44	20	Eng. Elétrica (USP) Administ. (PUC)	ENG		2º Nível (Asses. Dir.)	Dir. Operação
AG54	0	0	Eng.		2º Nível	2º Nível (Asses. Presidência)	Presidência (Asses. Planej. Gestão Empresarial)
AG05	40	16	Direito (Privada)	SAD	3º Nível	2º Nível (Ger. Regional)	Dir. Distribuição (Regional)
AG07	42	12	Eng. (USP)	2º Nível	2º Nível	2º Nível (Ger. depto)	Dir. Distribuição (Depto Comercial)
AG08	49	16	Eng. Elétrica (USP) Mestrado (EFEI)	ENG	2º Nível	2º Nível (Asses. Dir.)	Dir. Distribuição (Asses.)
AG55	44	18	Direito (PUC)		2º Nível	2º Nível (Asses. Presidência)	Presidência (Asses.)

Fonte: Elaboração nossa a partir de dados do JO, dos questionários, das entrevistas, de documentos e de sítios da internet.

É notável a diversidade de atuação destes agentes no momento da constituição do segundo projeto de modernização, refletindo a diversidade de diretorias e departamentos da EC presentes na modernização, juntamente com a presidência da empresa. Esses dados

objetivos nos permitem afirmar que, em grande medida, o projeto foi uma iniciativa representativa de todas as segmentações de cúpula da empresa, ou que envolveu todas elas.

Temos dados sobre a idade de 85% desses agentes em 1995; ela variava de 36 a 54, em média 44 anos (somente os que temos dados). E temos o mesmo percentual de dados sobre o tempo de casa deles: eles tinham de 12 a 27 anos de casa, em média cerca de 19 anos (somente aqueles de que temos dados). O dado mais geral e mais factual é que todos eram funcionários de carreira, a maioria entrou na empresa entre a segunda metade dos anos 70 e a primeira metade dos anos 80, vinham ascendendo aos cargos do alto escalão desde o início dos anos 80 e, na gestão que deu início e desenvolvimento à modernização, todos ocupavam cargo de alto escalão (*2º nível*). Mais objetivamente, pelo menos três deles já tinham tal posição entre 1981-85, um dos quais inclusive foi contratado nessa posição; entre 1986-90 pelo menos mais três ascenderam a essa posição. Entre 1990-94, pelo menos mais três ascenderam às posições do alto escalão; e, finalmente, entre 1995-96 encontramos mais onze nesta posição — lembrando que alguns deles podem ter ocupado tal posição anteriormente, mas que não tivemos essa informação. Evidentemente esses agentes autóctones tinham maior magnitude de capital organizacional que os da direção da empresa, salvo o presidente. Dentre agentes do alto clero, cabe destacar que dois dos seus principais cardeais já eram do alto escalão desde o início dos anos 80, e o outro desde o início dos anos 90.

Observando a trajetória dos agentes que ascenderam ao campo do poder da empresa em 1995, pode-se dizer que o envolvimento com as ERF, salvo com o Sindicato dos Eletricitários, e a urdidura de relações políticas fora da empresa, em alguma medida, eram passagens que propiciaram a escalada dos agentes.

No que tange ao capital político, os dados que temos atestam que, por um lado, muitos desses agentes já tinham ocupado cargos homólogos ou superiores em autarquias ou empresas públicas municipais, estaduais e federais, além de muitos serem integrantes de partidos

políticos. Isso denota, em conjunto, uma magnitude de capital político devida às relações sociais e políticas externas à empresa. Objetivamente temos, pelo menos: um ex-diretor de um banco estadual; um ex-diretor de uma empresa estadual; um ex-diretor de uma empresa municipal; um ex-ocupante de cargo de alto escalão da Eletrobrás; um ex-assessor de deputado federal; um ex-funcionário do alto escalão de outra empresa do SEP; e integrantes de comitês, diretórios e executivas de partidos políticos, especialmente do PMDB e do PSDB, e integrantes do Comitê Pró-Diretas Já da EC. Por outro lado, muitos dos agentes, desde o início dos anos 80, acumulavam uma espécie de capital político devido à participação política em organizações dos funcionários. Objetivamente temos: um fundador e membro efetivo da Comissão Executiva de Criação do CRE; um presidente da Associação Engenheiros da EC; um presidente e três diretores do Sindicato dos Engenheiros (Delegacia Municipal); um conselheiro do Sindicato dos Administradores (Municipal); um tesoureiro da Associação dos Economistas (Municipal); um membro do Conselho Diretor da Associação de Dirigentes de Empresas Públicas. Desta forma, o capital político dos agentes contribuiu, em alguma medida, para definir suas posições no alto escalão da empresa e também nos demais órgãos.

“Voltei [da diretoria de uma empresa estatal] fiquei na [EC]. Fui assistente executivo da diretoria [...] que era o [...]. Tínhamos um amigo em comum. Esse amigo falou: ‘você está indo para a [EC] no governo Covas? Tem um amigo nosso. Conversa com ele’. Aí conversei e ele me convidou e fiquei (Ex-funcionário do alto escalão¹⁰⁶ — alto clero).

“Fiquei quase 4 anos nesse cargo [...]. Daí houve a mudança; saiu o Quércia e assumiu o Fleury. As grandes mudanças aconteciam na mudança de governo. E daí me convidaram, fui promovido para gerente de divisão [...]. Fiquei aí por quase 4 anos. Daí houve uma outra mudança política; entrou o Covas [...]. O Covas fez um conchavo, um acordo político com o PFL e dividiram os cargos. O PSDB ficou com algumas coisas e o PFL com outras. O cargo do diretor de [...] era do PFL e o presidente era do PSDB. Eu tive até que me filiar ao PFL porque como eu era da diretoria de [...] se eu quisesse continuar como gerente apesar de toda a minha experiência tudo [...]. Aí me mandaram para a regional de volta, gerente da divisão [...]. Foi uma época muito difícil porque eu era gerente da divisão e o gerente do departamento da regional era do PSDB e eles me enxergavam como um rival; um cara que era de outro partido” (Engenheiro, funcionário do alto escalão).

¹⁰⁶ Idem nota n° 35.

“Tinha gente que estava em governo anterior e que saiu [...]. Mas tinha gente que continuou após 95 e continuou por qualificação técnica; era cara que era tecnicamente qualificado, reconhecido, competente e tal. Então, teve gente que entrou no grupo por ligações políticas [...]. É possível dizer que tinha gente qualificada que perdeu o cargo para gente que tinha mais relacionamentos com o novo grupo político que chegou ao poder. Isso existiu. Mas também tinha gente que ali estava e ali permaneceu que não tava em cargo e ascendeu, mas era gente que eu diria que qualquer que fosse o grupo político tinha mérito para ter ocupado o cargo. Como eu falei sobrava recursos qualificados na estatal” (Ex-funcionário do alto escalão¹⁰⁷ — alto clero).

Outros destes agentes não tiveram atuação fora da EC, mas tiveram atuação na presidência e diretoria do Sindicato dos Engenheiros, da Associação dos Engenheiros, dos Administradores, dos Economistas, no CRE. Essas participações, em alguma medida, significam o acúmulo de capital político dentro da empresa, seja pelo conhecimento dos funcionários e das relações, seja pelo reconhecimento e possibilidade da reconversão desse capital para outros campos para a ascensão nos cargos gerenciais e assessorias. Um dos principais do alto escalão foi presidente do Sindicato dos Engenheiros nos anos 80.

Em complemento, os cargos de assessores da presidência, das diretorias, as gerências regionais e de departamento eram todos de confiança. Sendo assim, seus ocupantes deviam sua posição, em alguma medida, às relações políticas que nutriam dentro e fora da empresa; por exemplo, dois gerentes regionais eram da executiva municipal do PSDB. Então, podemos dizer que uma parte dos agentes do alto escalão acumulava uma magnitude de capital político que, em alguma medida, tendia a aproximá-los dos da direção da empresa no que tange às relações externa, e os diferenciava no que diz respeito às relações internas.

Deve-se observar que muitos dos agentes do alto escalão ascenderam via concursos internos em 1985-6. Objetivamente, este foi o caso de pelo menos sete deles: no “programa de valorização de executivos” três deles ascenderam a gerentes de setor; no programa “perfil gerencial” dois deles galgaram ao posto de chefe de setor. Isso não significa que eles não tenham se envolvido no jogo das ligações políticas em suas ascensões subseqüentes, como

¹⁰⁷ Idem nota n° 35.

atesta o caso de alguns. Dentre os principais do alto clero, dois tinham ligações políticas e chegaram exercer funções relacionadas a elas, e dois tinham ascendido por concurso nos anos 80 — “programa de valorização de executivos”.

Outro dado que podemos extrair do quadro é a predominância dos agentes formados em engenharia, cerca de pelo menos 40% (8). E, dentre estes, uma tendência a realizarem um segundo curso superior na área de economia ou administração, 50% (4), a maior parte deles após a entrada na empresa e no início da carreira interna na área gerencial. Algumas carreiras, em alguma medida, foram potencializadas por esses cursos, no âmbito das fronteiras do mercado de trabalho interno e no jogo de capital político interno ou externo.

“[sobre sua ascensão] É claro que a formação acadêmica ajuda e o fato de eu ter me graduado em economia complementa uma visão que o engenheiro normalmente não tem. Eu acho que o engenheiro sai preparado para uma área de atuação bastante grande, não só engenharia, pela própria estrutura do curso. Mas a hora que você acrescenta economia é um complemento muito interessante que poucos profissionais na época tinham. Eu tive a sorte também de começar em uma assessoria de engenharia onde meus trabalhos eram de avaliação de todos os programas de investimentos da empresa, financiamentos para empreendimentos como reforma ou ampliação de pequenas centrais hidroelétricas junto ao BNDES, ou seja, eram projetos de relativa complexidade” (Engenheiro, economista, ex-assessor de direção — alto clero).

Temos também que uma parte dos engenheiros partiu para investimentos escolares na área técnica via cursos de mestrado e especialização, no entanto somente até o início da carreira gerencial.

“Eu sou engenheiro eletricitista formado na USP, tenho pós-graduação, cheguei a fazer... desenvolvi um mestrado nessa área de potência [...]. Fui professor muito tempo, dei aula na Faculdade de Engenharia de [...] durante alguns anos [...]. Eu entrei lá [EC] como engenheiro recém-formado [...]. E escolhi a [EC] porque na ocasião a oportunidade de trabalhar era numa área de eficiência que eu tinha feito especialização na faculdade, na época que eu fiz faculdade, e tinha interesse em fazer pós, essas coisas [...]. Então, eu achava que tinha oportunidade de carreira interessante que era numa empresa concessionária [...]. Eu tinha interesse de continuar estudando, de dar aula tal que eu mantive isso durante um tempão, até que eu comecei a seguir carreira gerencial na empresa. Ai o tempo começa a ficar mais curto e... eu tive q abandonar” (Engenheiro, ex-diretor — alto clero).

Outro dado relevante é que foram os homens de referência dos programas e mudanças que ocorreram nos anos 80 e início dos anos 90 (cap. 2). Objetivamente temos: um deles era o gerente do departamento de recursos humanos do período da reformulação do plano de cargos e salários, da diferenciação entre carreira gerencial e técnica, do “Perfil Gerencial”, dos concursos de seleção interna, especialmente “novos executivos”; dois do alto clero, inclusive um dos seus principais, e um agente da direção da empresa eram os três coordenadores do programa Gestão Participativa Por Objetivo; cinco do alto clero eram “monitores/multiplicadores” do mesmo programa, e um deles, em acréscimo, era fundador, membro efetivo e coordenador regional do Conselho de Representante dos Funcionários.

Da mesma forma, no início dos anos 90 esses agentes eram os homens de referência do programa de Qualidade Total. Objetivamente temos: um dos principais do alto clero era o gerente do programa; pelo menos um do alto clero era coordenador do programa e outros foram participantes; um dos principais do alto clero era gerente do departamento que se destacou na aplicação de uma das principais ferramentas da qualidade, a Análise do Valor. Metade dos projetos realizados (3) em 1993 estava em seu departamento. Ele apareceu várias vezes no JO comentando a diminuição de custos que a aplicação da ferramenta propiciava, ou seja, era o exemplo de ponta.

Comparando estes agentes com os da direção da empresa, temos que os engenheiros autóctones tinham uma maior magnitude de capital escolar e organizacional. Estes engenheiros eram egressos de faculdades públicas, pelo menos 6 deles¹⁰⁸. Eles tinham em média cerca de 21 anos de casa, entraram na empresa entre a segunda metade dos anos 1970 e o início dos anos 1980, e já entraram na empresa como engenheiros ou com cargo no alto escalão. De modo geral, tiveram uma carreira ascendente. Já na década de 1990, pelo menos (5) deles já tinha ascendido a cargos de *nível 2*. No momento da modernização, eles

¹⁰⁸ Universidade de São Paulo, Universidade de Campinas, Universidade Estadual Paulista e Escola de Engenharia de Itajubá.

ocupavam cargo de assessoria do presidente ou de gerente de departamento ou regional. Podemos considerar também que vinham, havia algum tempo, partindo para uma ampliação de sua área de atuação, especialmente para a área de administração e economia.

Em síntese, podemos dizer que os engenheiros do alto escalão tinham uma magnitude maior de capital escolar e organizacional que os engenheiros da direção da empresa, salvo o presidente. Dessa forma, afora o capital político, os engenheiros da casa se ombreavam confortavelmente com os vindos de fora. Entretanto, suas carreiras estavam esbarrando em um teto de vidro representado pela magnitude relativamente menor de capital político. Este foi bem o caso de um dos principais do alto clero. No final da primeira metade dos anos 90, ele já era gerente de departamento, assistente de diretoria e havia uma expectativa de que ele seria o próximo diretor. Mas o novo diretor veio de fora por indicação política.

“Pela sua formação dentro da empresa, pelo seu carisma, pela sua capacidade. Ele era um cara muito capaz e encarreiramento. Já na época quando o [...] era diretor o [...] já era gerente de departamento, uma posição abaixo do diretor. Quer dizer, já estava no meio. Inclusive, quando houve a mudança de governo, muita gente achou que ele seria o diretor já na época. Então, ele tinha toda a postura para ser o diretor. Não foi o diretor e acabou sendo o coordenador desse processo de modernização (Administrador, ex-gerente de setor — baixo clero).

Quanto aos economistas e administradores, os autóctones não se parecavam na mesma medida. Eles não tinham a mesma magnitude de capital escolar e político que os economistas da direção da empresa, ainda que um deles estivesse mais próximo, pois era mestre em economia, professor de uma universidade pública de prestígio e tinha em seu currículo a passagem por diversas autarquias e empresas públicas estaduais e federais. Entretanto, os economistas autóctones tinham maior magnitude de capital organizacional que, em alguma medida, os alinhava com os engenheiros que se deparavam com o teto de vidro na carreira.

c-) As propriedades pertinentes dos agentes executores. Procuramos arregimentar os atributos sociais do baixo clero. Entretanto, não foi possível obter dados na quantidade e

variedade como conseguimos para o alto clero. Vamos analisar de modo diferenciado o baixo clero, os coordenadores dos grupos de trabalho e os membros desses grupos.

QUADRO 10

AS PROPRIEDADES PERTINENTES DOS AGENTES EXECUTORES:

COORDENADORES (EM 1995)

Código Agente	Idade	Tempo de casa	Escolaridade	Cargo ou função inicial	Cargo ou função até 1994	Cargo ou função em 1995-96	Órgão a que pertencia
AG56	43*	18	Eng. Eletrotécnica	ENG			Dir. Distribuição (Depto Comercial)
AG09	39	21	Direito (Posterior)	SAD		4° Nível	Dir. Administ. (Depto RH)
AG58	51	21	Eng. Elétrica	ENG	3° Nível	3° Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG57	38	13	Eng. Elétrica	ENG	3° Nível	3° Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG11	52	26	Eng. Elétrica	ENG	3° Nível	3° Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG10	36	18	Eng. (Posterior)	TEC	3° Nível	3° Nível	Dir. Administ. (Depto administ.)

Nota: (*) Atribuímos essa idade a esse agente porque um dos nossos entrevistados, com essa idade, iniciou o estágio na EC junto com ele e ambos foram contratados em seguida.

De início, devemos esclarecer que o número formal de baixo clero que coordenou as equipes era de 8, mas, como nós colocamos 2 deles no alto clero, faremos algumas considerações considerando somente 6 deles. Podemos constatar a presença de membros das diretorias, da presidência da empresa e especialmente das regionais (3). Se olharmos para o tempo de casa médio desses agentes, vamos notar que eles tinham de 13 a 26 anos e, em média, 20. Quanto à idade, ela variava de 36 a 52 anos e, em média, era de cerca de 43.

Em comparação com o alto clero e seus principais cardeais, podemos notar que os coordenadores dos grupos tinham uma menor amplitude de carreira com mais tempo de casa. Isso denota a posse em menor magnitude de algum tipo de capital que nossos dados não nos permitem identificar. Podemos observar a preponderância de engenheiros que entraram na empresa como tais (exceto 1 que fez o curso já como funcionário), fizeram carreira na EC até o 4° e 3° nível e mantiveram posição entre a primeira metade dos anos 90 e a da gestão de 1995 em diante.

Entrevistamos 3 desses agentes, que não tiveram experiência profissional fora da EC e nem ligações político-partidárias como os do alto clero. Um deles inclusive perdeu o posto de 3º nível porque na mudança de governo não tinha “sustentação política”. Outros dois, de quem temos informação via os questionários, também não tinham o mesmo tipo de ligações políticas. Mas a participação nas associações profissionais dos engenheiros é freqüente: CREA¹⁰⁹ e Associação dos Engenheiros.

Resta fazer algumas considerações sobre os programas dos anos 80 e 90. Objetivamente temos: pelo menos um deles acendeu a gerente de divisão por concurso nos anos 80; outro era monitor/multiplicador do programa Gestão Participativa Por Objetivo; pelo menos 3 eram líderes da qualidade; um deles, inclusive, fez curso de especialização e mestrado em uma universidade pública.

Em síntese, o que se pode dizer, com segurança, é que prevaleceu a engenharia nas coordenações das iniciativas e dos grupos de apoio, salvo um que era o de recursos humanos. Pode-se dizer também que, em alguma medida, agentes que tinham participado dos programas de Gestão Participativa, que ascenderam nos anos 80 via concurso ou não, que participaram do programa de Qualidade Total acumularam conhecimentos, relacionamentos e reconhecimentos que, em alguma medida, redundaram na sua participação no segundo projeto de modernização. Pode-se dizer também que, em grande medida, as unidades regionais se impuseram em posições estratégicas na modernização, seja devido à sua força política, seja devido à sua força técnica e administrativa (conhecimento local das redes de transmissão e distribuição, das pessoas, processos, dados, informações, etc.).

“Eu não participei dessa reunião porque era nível departamento e eu era divisão. Mas eu sei porque eu, por exemplo, tinha sido indicado para gerenciar uma das centrais do projeto [iniciativas] e depois acabei ficando como membro porque, politicamente, decidiram que algumas posições teriam que ser ocupadas por pessoas vindas das regionais. Então, tinha ingerência política porque existia uma diferença entre a sede e as regionais. Então, existia interesse de que as regionais ocupassem algumas posições no projeto. Então, eu diria que foi, não sei se é o termo, mas foi

¹⁰⁹ Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia.

loteado. Foram loteadas algumas posições que tinham que ser ocupadas, que não poderiam ser ocupadas por pessoas da sede da empresa. Teriam que ser ocupadas por regional. Quer dizer, é uma questão política, mas é uma questão também de você fazer um de 'mix' de conhecimento De olhar a sede da empresa como uma coisa mais centralizada e o conhecimento do pessoal que vinha das regionais de um conhecimento maior do campo, do dia-a-dia". (Engenheiro, ex-gerente de divisão — baixo clero).

A participação nos postos do segundo projeto de modernização foi disputada e decidida em grande parte politicamente (cap. 5). Este é o caso da presença das regionais, como nos atesta o depoimento citado de um agente do baixo clero que era para ser coordenador de uma das equipes, mas, frente à força das regionais, terminou sendo membro.

QUADRO 11a

AS PROPRIEDADES PERTINENTES DOS AGENTES EXECUTORES: MEMBROS

(EM 1995)

Código Agente	Idade	Tempo de casa	Escolaridade	Cargo ou função inicial	Cargo ou função até 1994	Cargo ou função em 1995-96	Órgão a que pertencia
AG94	44	17	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	4º Nível		Dir. Operação (Depto. Operação Manutenção)
AG95	48	22	Eng. Elétrica Administ. (Anterior)	ENG	3º Nível	3º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG12	37	13	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	3º Nível	3º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG96	29	8	Superior*	UNI	UNI	UNI	Dir. Distribuição (Comercial)
AG97	44	27	Econ. (Posterior)	SAD	5º Nível	3º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG65	43	22	Administ. (Posterior)		3º Nível		Dir. Distribuição (Regional)
AG13	43	19	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	4º Nível	4º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG98	49	21	Eng. Elétrica Administ. (Anterior)	ENG	4º Nível	4º Nível	Presidência (Asses. Desenv. Empresarial)
AG67	0	0	Eng.				Dir. Distribuição (Asses)
AG100	39	18	Econ. (Posterior)	SAD	4º Nível	4º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG69	37	18	Administ.	TEC	4º Nível		Dir. Distribuição (Regional)
AG70	0	0	Superior*				Dir. Distribuição (Regional)
AG72	46	28	Superior*		3º Nível		Dir. Distribuição (Regional)
AG101	0	0	Eng.		ENG	4º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG102	46	26	Letras (Posterior)	SAD	3º Nível	-	Dir. Distribuição (Regional)
AG104	46	8	Administ. (Anterior)	UNI	UNI	UNI	Dir. Distribuição (Regional)
AG14	38	14	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	3º Nível	3º Nível	Dir. Distribuição (Depto. Eng. Distribuição)
AG74	0	0	Superior*			4º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG78	0	0	Superior*		4º Nível		Dir. Econ-Finan (Depto. Contab.)
AG80	36	0	Eng. Elétrica (Anterior)	TEC	ENG		Dir. Distribuição (Regional)
AG81	39	20	Superior*		3º Nível		Administ. (Depto. Informática)
AG119	0	0	Eng.				Dir. Operação (Eng. Construção Transmissão)
AG105	50	20	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	4º Nível	4º Nível	Dir. Distribuição (Regional)

QUADRO 11b

AS PROPRIEDADES PERTINENTES DOS AGENTES: MEMBROS (EM 1995)

Código Agente	Idade	Tempo de casa	Escolaridade	Cargo ou função inicial	Cargo ou função até 1994	Cargo ou função em 1995-96	Órgão a que pertencia
AG106	31	17	Administ. (Posterior)	SAD	3º Nível		Dir. Distribuição (Regional)
AG15	38	18	Administ. (Posterior)	TEC	4º Nível	3º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG16	42	19	Administ. (Posterior)	TEC	4º Nível	4º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG107	44	20	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	3º Nível	3º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG17	42	17	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	3º Nível	3º Nível	Dir. Administ. (Depto. Supriment.)
AG120	0	0	Superior*			4º Nível	Dir. Administ. (Depto RH)
AG108	43	19	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	3º Nível	4º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG85	0	0	Superior*			3º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG109	29	10	Administ. (Posterior)	TEC			Presidência (Asses. Planej. Gestão Empresarial)
AG110	46	24	Administ. (Posterior)	SAD	4º Nível	4º Nível	Dir. Distribuição (Regional)
AG111	47	17	Administ. (Anterior)	UNI	3º Nível	3º Nível	Dir. Distribuição (Asses.)
AG86	30	10	Direito E Econ.	UNI	Uni		Dir. Distribuição (Comercial)
AG87	0	0	Eng.				Dir. Administ (Depto. Administ.)
AG112	44	17	Estatística	UNI			Dir. Administ. (Depto. RH)
AG88	0	0	Eng.				Dir. Distribuição (Depto. Eng. Distribuição)
AG89	0	13	Estatística				Dir. Operação (Depto. Planej. Sistema Elétrico)
AG113	40	18	Administ.	UNI	4º Nível		Dir. Administ. (Depto. RH)
AG114	34	9	Eng. Elétrica (Anterior)	ENG	3º Nível		Dir. Distribuição (Regional)
AG90	0	0	Eng.		Eng		Presidência (Asses. Desenv. Empresarial)
AG115	43	19	Ciênc. Sociais (Anterior)	UNI	Uni		Presidência (Asses. Desenv. Empresarial)
AG116	45	22	Psicologia (Anterior)	UNI	4º Nível	4º Nível	Dir. Administ. (Depto Rh)
AG92	0	0	Superior*				Dir. Distribuição (Regional)
AG18	35	11	Psicóloga (Anterior)	UNI	UNI	UNI	Dir. Administ. (Depto. RH)

Nota: (*) Os agentes com a classificação de superior é porque não tivemos dados objetivos sobre a sua escolaridade, mas o seu cargo ou função confirmam que eles tinham escolaridade superior, senão não os teriam ocupado (gerente de divisão na maioria dos casos, analista de comercialização, chefe de setor e gerente de distrito).

Procuramos montar esses quadros focalizando os dados que temos a partir da escolaridade, que são os mais completos sobre esse conjunto de agentes. Exceto que, no conjunto de nossos dados, temos mais informações sobre a idade e tempo de casa dos agentes

do baixo clero membros do que as apresentadas no quadro. Temos a idade de 33 deles (44%); ela varia de 29 a 50 anos e a média é de cerca de 40. E temos o tempo de casa de 36 deles (48%); ela varia de 8 a 28 anos e a média é de cerca de 18.

Como consta nos quadros, temos dados que comprovam que 46 (61%) dos agentes do baixo clero membros têm escolaridade superior. Neste estudo vamos considerar que todo o baixo clero tinha escolaridade superior. A forma como conseguimos os dados e os dados sobre o cargo e função deles nos permite fazer essa afirmação com relativa segurança. Conseguimos cerca de 87% dos dados sobre escolaridade via questionário, ou seja, sem nenhuma escolha ou interferência de nossa parte. E dentre aqueles de que conseguimos os dados, temos que todos tinham cargo gerencial ou funções que demandavam nível de escolaridade superior.

Considerando os dados dos quadros, podemos ver um forte indicador da presença marcante dos engenheiros funcionários da Diretoria de Distribuição. Não sabemos o percentual de engenheiros que eram membros. Sabemos que pelo menos 18 dos membros eram engenheiros (24%). Temos dados sobre a escolaridade e tempo de casa de 11 deles: tinham de 34 a 49 anos e, na média, 43; e tinham de 9 a 22 anos de casas e, na média, cerca de 17. Temos os dados do período em que 12 deles fizeram os estudos; todos indicam que foi antes de entrarem na empresa em faculdades privadas, fundações municipais e universidades públicas.

Se considerarmos os agentes do baixo clero formados em Administração e em Economia (11), veremos que mais da metade deles (7) fez o curso após a entrada na empresa. O exemplo de algumas entrevistas demonstra que fizeram em faculdades particulares no período noturno e indicam que a razão principal da realização desses cursos era para aproveitar as chances de ascensão na carreira gerencial, no mercado de trabalho interno à empresa.

“Bom, eu entrei em 77 efetivamente como técnico em eletrotécnica e fiquei durante 10 anos na mesma função [...]. E quando eu estava completando 10 anos como técnico, ou seja, em 1987, eu havia me formado em administração de empresas... e na época tinha um recrutamento interno, uma seleção para ocupar cargos de chefia. E eu participei desse recrutamento e foi onde eu assumi o cargo de gerente da área de [...]. Foi muito gratificante, pois eu fiquei trabalhando 10 anos como técnico e não enxergava um encarecimento como técnico. Ou seja, eu imaginei que eu entraria como técnico na [EC] e sairia como técnico, não haveria nenhuma ascensão. A política de cargos e salários da empresa não propiciasse nenhum não propiciava nenhuma mudança no nesse sentido, eu iria ficar somente na mesma função o resto da minha vida dentro da empresa. Daí a minha idéia de sair da área técnica e começar a atuar na área administrativa, comercial. Então, eu entrei em 87 como gerente do setor” (Administrador, ex-gerente de setor — baixo clero).

Esses funcionários formados em Administração ou Economia, tinham de 29 a 47 anos de idade e, na média, cerca de 40. E tinham de 8 a 27 anos de casa, na média, cerca de 18.

A seguir, vamos apresentar alguns traços do processo de reestruturação organizacional das empresas de distribuição de energia do SEB que ocorreu, sobretudo, na segunda metade dos anos 90. Os dados se referem especialmente às variações na composição do quadro de empregos formais e são dados importantes sobre o ambiente em que os agentes da modernização, em grande medida, interagiram.

VARIAÇÃO NA MORFOLOGIA DO PESSOAL DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO (1989 – 2002)

Nosso objetivo nesta seção é apresentar as mudanças morfológicas no quadro do pessoal das empresas do setor elétrico desde o início da sua contração em 1989 e alguns de seus desdobramentos, como o aumento da produtividade dos funcionários, que, em grande parte, eram os objetivos perseguidos: faturamento líquido por funcionário; número de consumidores por funcionário; energia vendida por funcionário; entre outros. Procuraremos assinalar as diferenças e semelhanças entre as empresas do SEB, SEP e a EC. Os agentes das

mudanças na EC, em grande medida, interagiam sob os constrangimentos dessas mudanças ao mesmo tempo em contribuíam para torná-las uma realidade.

Não temos dados quantitativos sobre os anos anteriores para confirmar se foi a partir desse ano que a contração começou. Entretanto, podemos tomá-lo como um marco porque, segundo o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio Econômicos), desde então “*o Governo Federal e a Eletrobrás negaram-se a renovar uma cláusula no Acordo coletivo de Trabalho que garantia o emprego dos eletricitários, instaurando dissídios coletivos em 1990, 1991 e 1992*” (DIEESE, 2001:05). Essas mudanças morfológicas são, ao mesmo tempo, o pano de fundo sobre o qual interagiram os agentes das empresas.

O dado mais visível e comum é o da diminuição do quadro de pessoal das empresas. Vamos procurar mitigar um pouco a dimensão dessa diminuição e suas variações por segmentos, tais como: no SEB, no SEP, na EC, por faixa etária, por tempo de casa, por grau de instrução, por faixa salarial e pelo estatuto de pública ou privada. Os dados que vamos utilizar foram elaborados pelo DIEESE (2001), a partir de dados da Eletrobrás e da RAIS, foram elaborados por outros pesquisadores a partir de dados da CVM (Tolmasquim, Oliveira e Campos, 2002) e foram elaborados por nós a partir da RAIS e de pesquisa documental.

O quadro de empregados no SEB é decrescente, pelo menos desde o ano de 1989. De 209.4 mil funcionários, o quadro decresce até 1993 e 1994 quando apresentou uma certa estabilidade, 188 mil e 188.2 mil funcionários, respectivamente. Então, ele volta a cair em ritmo mais acelerado até 1999 — até quando temos esses dados. O saldo neste momento é de menos 96.7 mil funcionários (-46,2%) em relação a 1989 (tabela 02, Anexo I). Segundo uma análise do DIEESE, o primeiro movimento de queda está relacionado às reformas administrativas no nível federal, no caso, a “*implantação da reforma administrativa pelo Governo Collor*”, que reduziu “*cerca de 10 mil vagas no Sistema Eletrobrás*” (DIEESE, 2001: 04). Já no segundo momento, a queda ocorreu no período em que as empresas foram

privatizadas e está relacionada principalmente às mudanças organizacionais pelas quais passaram. Então, o número de desligamentos no setor deveu-se basicamente aos programas de incentivo ao desligamento — Plano de Demissão Voluntária, Plano de Demissão Incentivada, e a Aposentadoria Incentivada — conjugados com a introdução de tecnologias administrativas e operacionais fortemente alicerçadas na informática e nas tecnologias de comunicação, e com as mudanças no sistema de gestão de pessoal e terceirização de atividades. Como veremos abaixo, os processos elementares dessas mudanças organizacionais ocorreram nas empresas privatizadas com mais intensidade, mas ocorreram do mesmo modo nas que restaram públicas.

No caso do SEP, o quadro é decrescente desde pelo menos 1989 até 1993, quando passou de 49.2 mil funcionários para 45.6 mil. Em 1994, houve um aumento e o setor chegou a ter 46.6 mil funcionários (tabelas 03 e 04, Anexo I). Mas, definitivamente, a partir de 1995 o quadro é decrescente; com o início do governo Covas e do empenho subsequente para privatizar as empresas do setor que deu início a um processo de preparação das mesmas para este fim. Desde 1995, elas diminuíram o quadro de funcionários, ou seja, desde quando estavam sob o controle estatal e se preparavam para a privatização (início da reestruturação interna). Por exemplo, a Eletropaulo dispensou 1.039 funcionários (-5,5%) em 1996, e a CPFL dispensou 1.448 funcionários durante os anos de 1996 e 1997 (-20,8%) (Quadro 12). Este chamado enxugamento prosseguiu com mais intensidade após a privatização de cada uma delas. Enfim, de 41.158 funcionários em 1995, num setor totalmente público, passa-se para 21.250 em 2002, num setor com todo o serviço de distribuição e parte da geração de energia privatizado, significando um diminuição de cerca de 19.908 mil postos, isto é, menos 48.4% (tabela 04, Anexo I).

No caso da EC, ela seguiu uma curva diferente das empresas do SEP até 1995. De 1990 a 1992, houve uma diminuição de 4.5% do pessoal. Em seguida, aumentou o quadro em

6,4% de 1992 a 1994 — com muita segurança, o ano que teve o maior número de funcionários em sua história. Desde então, houve decréscimo progressivo no corpo de funcionários, especialmente após sua privatização; o saldo de 1994 a 2000 é um quadro de funcionários com menos 62,2%. A diminuição de postos quando a empresa ainda era estatal deveu-se principalmente às aposentadorias não repostas, principalmente do incentivo a elas. Após a privatização, a esse incentivo acrescentaram-se outros reconhecidamente mais impactantes: os planos de demissão voluntária e os de demissão incentivada.

Como aconteceu com a EC, na segunda metade dos anos 90 muitas empresas do SEP e SEB foram privatizadas. Daí em diante, a supressão de postos de trabalho no setor deveu-se basicamente aos programas de demissão e aposentadoria voluntárias ou incentivadas. Segundo pesquisadores que realizaram estudos mais abrangentes em termos de dados quantitativos sobre esse assunto, as empresas realizaram reestruturações operacionais parecidas,

“trata-se, na verdade, de um ‘pacote tecnológico’ de gestão, cujo eixo central, bem definido, é o aumento de produtividade, via redução de despesas operacionais, especialmente, redução de pessoal, de despesas gerais e renegociações de contratos. Além disto, no primeiro estágio a gestão procura reestruturar a cultura organizacional e administrativa, e a logística dos ativos” (Tolmasquim, Oliveira e Campos, 2002: 158).

Esses pesquisadores também observaram que uma estratégia administrativa compartilhada por todas as empresas, *sem exceção*, incluía a redução do quadro de funcionários via os programas de incentivo ao desligamento que citamos, redução dos níveis da hierarquia de comando via reorganização do organograma da empresa, investimento no pessoal remanescente, busca de agilidade nos processos decisórios e busca de produtividade (Tolmasquim, Oliveira e Campos, 2002: 158).

QUADRO 12

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR ELÉTRICO (1995-2001)

	Grupo Controlador em junho de 2002	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Eletropaulo – SP	AES – EUA	18.807	17.768	Nd	10.325	6.642	5.851	3.982
Bandeirante – SP	EDP – PT	Nd	Nd	Nd	4.503	3.257	2.799	1.471
Light – RJ	EDF – FR	11.170	6.916	6.636	6.833	5.988	5.109	4.499
CPFL – SP	VBC – BR	6.972	6.599	5.524	4.422	4.179	2.929	3.003
Celpe – PE	Iberdrola – ES	Nd	Nd	Nd	3.219	3.061	2.158	1.913
Coelba – BA	Iberdrola – ES	6.494	5.425	4.186	3.701	3.320	2.956	2.872
Cerj – RJ	Endesa/EDP –ES/PT	4.806	4.396	2.288	1.897	1.782	1.402	1.354
Elektro – SP	Enron – EUA	Nd	Nd	Nd	2.757	2.548	2.254	2.222
Coelce – CE	Endesa – ES	4.019	3.652	2.859	1.834	1.958	1.593	1.463
Escelsa – ES	IVEN/GTD – EDP (BR)	1.827	1.770	1.592	1.574	1.578	1.505	1.411
AES-Sul – RS	AES –EUA	Nd	Nd	742	937	718	792	787
Cosern – RN	Coelba – ES	1.963	1.744	1.270	751	620	597	618
Enersul – MS	Escelsa – BR	2.151	1.881	1.469	1.071	1.050	1.022	978
Energipe –SE	Cataguazes – BR	Nd	Nd	Nd	599	599	624	607
RGE – RS	CPFL – BR	Nd	Nd	1.527	1.530	1.464	1.539	1.595
Celpa – PA	Rede – Inepar – BR	Nd	Nd	Nd	2.078	2.199	2.287	2.430
Cemat – MT	Rede – Inepar – BR	2.636	2.129	1.538	1.332	1.489	1.617	1.716
Copel – PR	Estado do PR – BR	Nd	Nd	7.991	7.442	6.536	6.148	5.854
Cemig – MG	Estado de MG – BR	18.270	14.923	12.550	11.961	11.748	11.648	11.288
Celesc – SC	Estado de SC – Br	Nd	Nd	4.968	4.491	4.478	4.432	4.265
TOTAL		79.115	67.203	55.140	73.257	65.215	59.262	54.328

Fonte: Tolmasquim, Oliveira e Campos (2002: 159).

Nota: As empresas Copel, Cemig e Celesc não foram privatizadas e continuam sob controle estatal.

A partir deste quadro, gostaríamos de assinalar algumas particularidade das empresas.

A contração progressiva do quadro de funcionários é uma característica compartilhada pela grande maioria delas, estatais ou privadas, salvo o fato de que quatro delas contribuíram para frear o aumento deste percentual realizando 473 contratações. Dentre as empresas que mais contribuíram para aumentar o número de dispensados, as paulistas ocupam as posições de destaque. Pensando em termos de um *ranking* nacional de 1998 a 2001, a Metropolitana foi a que mais dispensou em termos absolutos (6.34 mil, cerca de -61%); a Bandeirante foi a segunda em termos absolutos (3.03 mil, cerca de -67%); a CPFL a quinta em termos absolutos (1.41 mil, cerca de -32%); e a Elektro a décima em termos absoluto (535, cerca de -19,41%). Ou seja, as paulistas seguem com acento a tendência de todas as empresas. As três empresas que restaram sob controle e propriedade estatal acompanham a tendência de diminuir o

quadro de funcionários, mas com intensidade extremamente menor, quando comparadas com as outras.

Devemos considerar que o número de funcionários que saíram das empresas não é igual ao número de pessoas que saíram do conjunto das atividades do setor elétrico. Existe uma teia de empresas e cooperativas na qual as empresas privatizadas estão imersas, além de ex-funcionários que prestam serviços de consultoria. Muitas delas resultaram de outra característica marcante compartilhada por estas empresas, a terceirização de diversas atividades para empresas ou cooperativas formadas pelos ex-funcionários ou para outras empresas nacionais e estrangeiras. Ainda não conhecemos estudos sistemáticos que dêem conta deste tema, mas, segundo informações que colhemos em nosso material empírico e na bibliografia sobre o assunto, equipes inteiras que realizavam determinados trabalhos na empresa (por exemplo, transporte, oficina de manutenção, projetos de ligamento de clientes, bancos de dados informática, entre outros) aderiram a um plano de demissão voluntária e constituíram uma empresa para prestar o mesmo serviço, ou, em outro caso, constituíram uma cooperativa de trabalhadores com o mesmo objetivo, ou foram trabalhar para uma empresa nacional ou estrangeira que foi contratada para realizar o trabalho que faziam na empresa. Mas, além da terceirização, houve a extinção de determinadas atividades ou da transformação dos processos e meios de realização dessas atividades. O exemplo mais ilustrativo e compartilhado por elas é a centralização do atendimento aos clientes, isto é, a instalação de *call center*, em substituição à rede de agências e postos de atendimento que as empresas mantinham em sua área de concessão.

De modo geral, essas mudanças na morfologia do pessoal é comum às empresas na segunda metade dos anos 1990. Em grande parte, elas levaram a outras que eram os objetivos perseguidos. Vamos apresentar algumas a título de esclarecimento e de demonstração, pois a

bibliografia sobre o assunto já é sólida e abrangente (Tolmasquim, Oliveira e Campos, 2002; Pingueli Rosa, Tolmasquim e Linhares Pires, 1998).

Houve aumento crescente da relação “*faturamento líquido por funcionário*”. Considerando os dados a partir de 1998, pode-se notar que, em conjunto, elas saíram de uma média 281,7 mil reais de faturamento líquido por funcionário e atingiram uma média de 711,8 em 2001, isto é, um aumento de aproximadamente 152%, em três anos (Tolmasquim, Oliveira e Campos, 2002: 160). No mesmo sentido, temos o aumento do índice “*número de consumidores por funcionário*”. A partir de 1998, as empresas saíram de uma média de 555 consumidores por funcionário e atingiram uma média de 814 em 2001, isto é, um aumento de aproximadamente 46% em três anos. Houve também o crescente aumento do índice “*energia vendida por funcionário*” (MWh por funcionário). Em conjunto, realizaram um aumento de aproximadamente 40% de 1998 a 2001. É preciso considerar que, no segundo semestre de 2001, houve racionamento de energia na maioria das dos Estados do país, e que a queda do índice em referência no ano 2001, na maioria das empresas, pode seguramente ser explicada por isso.

De modo geral, as paulistas se destacam na intensidade das variações de todos esses índices; ficam com os primeiros lugares no *ranking* nacional. As estatais acompanham a tendência de crescimento dos indicadores a que estamos nos referindo. Certamente, se formos considerar a comparação com os anos da primeira metade dos anos 1990, os valores desses índices são ainda maiores. Só para dar um exemplo, o índice de empregados por consumidor da EC aumentou cerca de 60% de 1994 a 1997.

Em conclusão, pudemos notar pelo menos quatro características estruturais compartilhadas pela grande maioria das empresas da área de distribuição do SEB, na segunda metade dos anos 1990. Essas características eram um dado objetivo muito presente e inercial desde o início: a busca de produtividade, lucratividade, via melhoria tecnológica e

fundamentalmente via a diminuição do quadro de funcionários e, como veremos a seguir, do achatamento do nível salarial.

VARIAÇÃO NA COMPOSIÇÃO DOS SEGMENTOS DO QUADRO DE PESSOAL DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO DESDE A SEGUNDA METADE DOS ANOS 1990

Vamos procurar analisar segmentos dessa massa de pessoal que saiu do setor. Em um processo de contração de quadro de pessoal, os segmentos não foram contraídos de forma homogênea. Se considerarmos variáveis como faixa salarial, faixa etária, tempo de permanência no emprego, grau de instrução, poderemos ter uma imagem mais mitigada, inclusive com segmentos onde os vetores foram inversos.

No que tange à *faixa etária*, temos dados que possibilitam comparar o ocorrido no SEB de 1996 a 1999. No início, a maior parte dos 157,3 mil empregos formais estava distribuída homogeneamente na faixa etária de 30 a 49 anos (77.3%), seguida pela faixa de 18 a 29 (12.2%) e depois pela faixa de 50 ou mais (9.9%). No decorrer deste período, o SEB perdeu 44.6 mil empregos formais (cerca de -28%). A faixa de 30 a 49 anos diminuiu sua participação para 75.3%, a faixa de 50 ou mais diminuiu para 7.6% e a faixa de 18 a 28 anos aumentou sua participação para 16.6%. Ou seja, houve uma tendência a diminuir a participação do pessoal acima dos 30 anos no setor e a de aumentar a do pessoal de 18 a 29 anos (tabela 5, Anexo I).

Em 1995, a maior parte dos empregados formais do SEP estava distribuída homogeneamente na faixa de 30 a 49 anos (76%); a segunda maior parte estava na faixa de 18 a 29 (13.9%); e, por fim, a grande maioria dos restantes estava na faixa acima de 50 anos

(10.4%). De 1995 até 2002, o SEP perdeu cerca de 48.4% deste pessoal, seja, 19.9 mil. Por um lado, a maior parte da diminuição absoluta e relativa ocorreu nas faixas acima de 30 anos. Na faixa de 30 a 49, a perda foi de 47.7% (cerca de 16350) levando essa faixa a representar 70.2% do quadro em 2002. A faixa acima de 50 anos perdeu 40.2% (cerca de 2110) e passou a figurar como 8.6% do quadro. Por outro lado, a faixa de 18 a 29 anos, ainda que tenha perdido 16.7% (cerca de 950), aumentou sua participação relativa no quadro para 22.4% (tabela 06, Anexo I). Ou seja, repete-se no nível estadual a mesma tendência observada no parágrafo anterior, com um pouco mais de intensidade.

No que tange à EC, não temos dados para comparar a evolução do quadro etário dos funcionários durante os anos da segunda metade dos anos 90. Temos, que em 1996, cerca de 81.4% do seu pessoal estava nas faixas acima dos 30 anos, aquelas que, como vimos acima, no decorrer dos anos subseqüentes seriam as mais atingidas pelo processo de diminuição de postos no SEP (tabela 07, Anexo I).

No que tange ao *tempo de permanência no emprego*, temos dados sobre as variações no SEB de modo contínuo durante o período de 1996 a 1999. Entretanto, não podemos fazer afirmações porque muitas empresas foram cindidas, e as novas empresas incorporaram os “velhos empregados” como novos, causando uma inflação nos dados da faixa dos mais novos e uma deflação nos dados das outras faixas. As mesmas considerações valem para o SEP, isto é, desde 1995 houve aumento progressivo, relativo e absoluto, do pessoal na faixa de até 4 anos de casa. Esse aumento é devido, em parte, aos desdobramentos das cisões das empresas e, em parte, à queda nas outras duas faixas. Quanto à EC, não temos dados que possibilitem alguma análise da variação no perfil do tempo de casa dos seus empregados numa série temporal que incluiria os efeitos dos diversos planos de desligamento que foram realizados após sua privatização. Da mesma forma que as empresas do SEB (69.%) e do SEP (64.5%),

em 1996, a EC tinha um quadro em que a maior parte dos funcionários (65.6%) estava na faixa dos “10 anos ou mais” de permanência no emprego (tabelas 08, 09 e 10, Anexo I).

No que tange às *faixas salariais*, temos que, no SEP, de 1995 a 2002, houve uma nítida diminuição absoluta do pessoal que ganhava acima de 10 salários mínimos (SM) e um aumento absoluto dos que ganhavam de 2 a 10 SM, cerca de menos 18.9 mil e mais 514, respectivamente. A primeira faixa representava cerca de 74.4% do pessoal e passou a representar em torno 55.2%, enquanto a segunda faixa passou de cerca de 20.3% para cerca de 41.7%. Em termos percentuais relativos, o pessoal que perdeu participação foi o que recebia remuneração de 15 a 20 SM (-3.4%) e acima de 20 SM (-19.7%). O pessoal das outras faixas aumentou a participação relativa, e o que mais aumentou estava na faixa de 5 a 7 SM (6%) e na faixa de 7 a 10 SM (9.7%) (tabela 12, Anexo I).

De modo geral, as empresas do SEP saíram de um quadro onde a tendência era de concentração do pessoal em torno das duas faixas salariais mais altas — de 15 a 20 SM (15.6%) e de mais de 20 SM (39.7%) — e passaram para um quadro de nítida tendência de diminuição do pessoal nessas faixas (-23%) e de concentração em torno das faixas imediatamente inferiores. A faixa de 7 a 10 SM foi a que mais aumentou em termos percentuais, como se fosse a “ponta de lança” do sentido preferível (tabela 12, Anexo I).

Este sentido enceta uma tendência à nivelção do salário dos empregados formais do SEP com o praticado no restante da economia brasileira. O pessoal da faixa de 5 a 10 SM no total da economia brasileira era de 22.8% em 1999 — as 2 faixas abaixo representavam 58%, e as 3 faixas acima, 15.6% (DIEESE, 2001: 10) (tabela 11, Anexo I). Mais adiante, no decorrer deste trabalho, a partir de dados das entrevistas, veremos que, de fato, uma política de “*nivelção como o mercado*” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão¹¹⁰ — alto clero) era uma política deliberada da EC, assim como de algumas congêneres.

¹¹⁰ Idem nota n° 35.

No que tange ao *grau de instrução*, temos duas tendências percentuais nítidas no nível nacional no período de 1989 a 1999. Uma é a diminuição progressiva do pessoal nas faixas de escolaridade até o 1º grau completo (-21.9%) e outra é o aumento progressivo do pessoal com 2º grau e nível superior completo (21.8%) (tabela 13, Anexo I). Em geral, no SEP a tendência foi a mesma que a descrita sobre o SEB. O que destaca é o maior aumento proporcional do pessoal com 2º grau completo (16.5%) *vis-à-vis* ao pessoal com superior incompleto e superior completo (0.4 % e 1.8 %, respectivamente) (tabela 14, Anexo I). No que tange à EC, temos o dado de que, em maio de 1997, a maior parte de seu pessoal (74.7%) tinha pelo menos o 2º grau completo — 34% tinha o 2º grau completo; 7.22%, o superior incompleto; e 33.44%, o superior completo (Tabela 15, Anexo I).

Recordando os dados apresentados acima, temos que os agentes da modernização, de modo geral, em sua maioria, estavam na faixa etária de 30 a 49 anos que, por um lado, era a maioria do pessoal do SEP e, por outro, foi a que mais perdeu participação percentual de 1995 a 2002. Nossos dados atestam que 73.9% dos 111 agentes da modernização que eram funcionários da EC em 1996 estavam desligados dela em dezembro de 2003; todos os do 1º plano, 73.9% dos do 2º plano, 75% dos do 3º plano e 72% dos do 4º plano. Proporcionalmente, os agentes da modernização foram os mais atingidos pelos processos de desligamentos que ocorreram na empresa até meados de 2001. Se, no período de 1997 a 2001, a EC perdeu 45.6% de funcionários, a saída de 73.9% dos agentes da modernização até o final de 2003 certamente significa que proporcionalmente eles perderam mais postos. O número de 2003 é bem próximo do número de 2001, pois foi em meados desse ano que ocorreu o último plano de demissão voluntária e incentivada, quando de fato saiu todo o pessoal que “*tinha que*

sair” (Engenheiro, funcionário do alto escalão¹¹¹ — alto clero) no “*último ajuste que a empresa fez*” (Ex-funcionário do alto escalão¹¹² — alto clero).

¹¹¹ Idem nota n° 35.

¹¹² Idem nota n° 35.

QUARTO CAPÍTULO

**A DINÂMICA DOS AGENTES NO ESPAÇO DA REESTRUTURAÇÃO DO SETOR
ELÉTRICO PAULISTA E DA MODERNIZAÇÃO E PRIVATIZAÇÃO DA
EMPRESA CASO**

INTRODUÇÃO

Vimos que, a partir das recomendações do relatório *Coopers & Lybrand* (meados de 1997), as empresas do SEB¹¹³ deveriam ser reestruturadas por áreas, para a introdução da concorrência no modelo. Antes mesmo desse relatório, antes mesmo da criação dos marcos institucionais do novo modelo, por iniciativa do governo do Estado de São Paulo¹¹⁴, essa reestruturação foi perseguida nas três empresas do SEP¹¹⁵.

Desde o início deste mandato, os funcionários da EC¹¹⁶ sabiam que ela poderia ser privatizada, ainda naquela gestão. Mas entre querer, poder e realizar a privatização havia uma distância a ser percorrida. Por um lado, de início a privatização não era assumida publicamente como um objetivo perseguido pela direção da empresa recém-empossada, mas, por outro lado, várias de suas ações e realizações podiam ser interpretadas como medidas de um processo de preparação da empresa para a privatização. De qualquer forma, no início daquela gestão, a ambivalência da questão era corrente entre os funcionários.

Essa ambivalência só foi mitigada progressivamente: com as ações de mudanças na empresa promovidas pela direção — fundamentalmente a modernização —; com as ações de mudanças correlatas promovidas pelo governo estadual no setor; com a privatização de

¹¹³ Setor Elétrico Brasileiro.

¹¹⁴ Desde o início da gestão do governador Mário Covas, em 1995.

¹¹⁵ Setor Elétrico Paulista.

¹¹⁶ Empresa Caso.

algumas empresas distribuidoras até então controladas pelo governo federal (Escelsa e Light). Até que em meados de 1996, quando foi aprovado o Plano Estadual de Desestatização, o horizonte de empresa privada tornou-se quase que substancial. E, por fim, após os momentos de estudos e implantações de planos e ações de mudanças nas empresas e no SEP, deu-se o fato de que elas foram cindidas, vendidas e reestruturadas do ponto de vista organizacional.

Neste capítulo, nosso objetivo é discorrer sobre a dinâmica da modernização. De certa forma, o capítulo pode ser dividido em duas partes, ambas montadas em torno de um eixo que era o ponto de referência para a ação dos agentes no momento, ou eram os temas e práticas dominantes no espaço, no *locus* onde estava sendo decidido o futuro da empresa e de seus funcionários: o projeto de reestruturação do SEP elaborado e proposto pela SEESP¹¹⁷; a modernização da EC empreendida por seu alto clero e a privatização das empresas do SEP.

CLIMA DE QUEBRA DE ACORDO E AS INICIATIVAS DE MUDANÇA

O clima de que a empresa poderia ser privatizada existia desde o início dos anos 90, quando o então presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992) lançou um plano de desestatização e privatizou diversas empresas ícones das estatais brasileiras criadas desde os anos 30. As empresas do setor elétrico não foram tocadas neste período, ainda que o governo federal tenha demonstrado a intenção expressamente. Desta forma, a questão ficou não resolvida e pairava como um fantasma para seus funcionários. Este problema pareceu resolvido quando, em 1994, no momento das campanhas para governador do Estado de São Paulo, o então candidato Mário Covas assumiu o compromisso de não privatizar as empresas

¹¹⁷ Secretaria de Energia do Estado de São Paulo.

do SEP. Esse compromisso foi bem registrado pelos funcionários da empresa; em acordo, no papel e na memória.

“O Covas jurou de pés-juntos. Esteve na empresa. Soltou uma carta para todos os funcionários da empresa assinada por ele, era, estava tendo campanha eleitoral [...] que ele não privatizaria a empresa. Assumindo esse compromisso público perante todos os funcionários e a população de [nome de cidade]” (Membro da diretoria do Sindicato dos Administradores, ex-funcionário da EC).

A relembração do acordo e da carta referida por este entrevistado é comum no conjunto das entrevistas. A carta, muito provavelmente, é um documento da época distribuído aos funcionários da empresa pelo então candidato. Esse documento chamava-se “Choque Tucano”. Nele se lê:

“Manutenção do controle Acionário pelo Estado, conjugando esforços com a iniciativa privada na realização de novos empreendimentos, preservando-se, através de políticas ativas, o patrimônio da Empresa” (Revista *Se Liga*, 1996: 13)¹¹⁸.

O acordo envolveu ainda os sindicatos e, através do Sindicato dos Eletricitários, o Partido dos Trabalhadores (PT) por um lado, e futuros secretários de Estado por outro lado, como podemos constatar na rememoração de um líder sindical:

“Aí nessa luta contra a privatização nós começamos a fazer um movimento mais nacional. Aí teve a disputa para o governo do Estado [...]. O Covas através do prefeito de [nome da cidade e do seu prefeito] do PSDB, eles divulgam um documento dizendo que não privatizariam o setor elétrico. Aí a disputa ficou entre Covas e Maluf. E nós obtivemos compromissos do David Zylbersztajn e do Angarita de que o setor elétrico de São Paulo não seria privatizado. Então, nós fizemos um movimento grande, não só nós, para tentar influenciar o PT, para que ele propusesse o voto no Covas no segundo turno, em função desses compromissos que o Covas assumiu, não ele pessoalmente conosco, mas através de representantes dele. E o PT aprovou pela primeira vez na história o voto no segundo turno, orientou o voto no Covas contra o Maluf. O que depois não vai acontecer na reeleição do Covas [...]. Bom o que aconteceu? Nenhum dos compromissos assumidos pelo Covas foram mantido e aí entrou numa política de privatização do setor elétrico” (Funcionário da EC, ex-diretor sindical, ex-membro da diretoria do CRE¹¹⁹).

¹¹⁸ Este documento foi reimpresso em uma página da *Revista Se Liga*, nº 1, Maio de 1996, que é uma publicação do Sindicato dos Eletricitários.

¹¹⁹ Conselho de Representantes dos Empregados.

Desta forma, desde a eleição do governador havia declarações públicas e sabidas de que havia uma vontade política de privatizar as empresas do SEP, havia ressentimentos e surpresas devidas a um clima de quebra de acordo e incertezas sobre o futuro da empresa estatal¹²⁰. Neste clima foram divulgadas as mudanças na EC propostas pelo alto clero e as mudanças propostas pela SEESP para o SEP.

CRIANDO O CONTEXTO: AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA CASO E DO SETOR ELÉTRICO PAULISTA NO INÍCIO DA NOVA GESTÃO

O novo presidente da EC tomou posse do cargo já falando para as autoridades estaduais e municipais presentes, e depois, em seguida, para os funcionários da empresa (percorreu todas as regionais com os diretores) e para os jornalistas sobre as mudanças que iriam ocorrer na empresa, porém sem tocar na palavra privatização.

A primeira reunião de que se tem notícia entre o presidente da EC, seus diretores, seus assessores de presidência e de diretoria e alguns gerentes de departamento ocorreu ainda no primeiro trimestre de 1995, e se deu com a participação do secretário adjunto da SEESP e de três professores da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (JO: FEV-MAR, 1995).

¹²⁰ Infelizmente não encontramos referências em documentos ou nas entrevistas da versão do governador ou da SEESP sobre os “compromissos” referidos. Temos indicações de que o Governo Federal, via o BNDES, impôs fortes constrangimentos ao Governo Estadual que, em alguma medida, foi uma força impulsionadora do processo de privatização: *“o Governo Covas quando ele resolveu privatizar... eu diria que o Governo Covas resolveu privatizar porque ele passou por uma situação de fato: não tinha dinheiro, estava em uma situação difícil e o Governo federal e o BNDES... O BNDES teve um papel importantíssimo em obrigar a privatização. O BNDES inclusive dava dinheiro para quem quisesse a taxas de juros muito baixas como antecipação da privatização. Então, você imagina em 1994 as taxas lá em cima e falava o seguinte: ‘se você quiser dinheiro, 1994, 1995, se você quiser dinheiro o juro é muito caro os estados todos endividados, mas eu tenho uma linha de crédito aqui muito barata; você me dá as ações das suas estatais em garantia, eu te anticipo o dinheiro para você vender as suas empresas’. Então, era um argumento, digamos, poderoso para um governante resolver fazer a privatização”* (Ex-funcionário do alto escalão — alto clero).

Nessa reunião, eles discutiram as novas diretrizes da empresa para os 4 anos subseqüentes. Em seguida, elas foram apresentadas para o conjunto dos funcionários. Nas apresentações, sublinhou-se que a empresa, em um futuro breve, em um “*novo contexto do setor energético*”, iria passar a atuar em um “*mercado competitivo*”, em um “*novo padrão de exigências*”, que determinava que ela tivesse “*o menor custo possível*”, que fosse “*lucrativa*” e que “*mantivesse uma estrutura organizacional*” que lhe facilitasse “*enfrentar*” esse mercado (JO: FEV-MAR, 1995). As diretrizes que a empresa devia seguir, além de englobar algumas das que já vinham sendo relatadas, acrescentavam as seguintes:

- ⇒ apresentar lucratividade;
- ⇒ atender o cliente com qualidade;
- ⇒ buscar fonte de suprimento a custo favorável;
- ⇒ buscar fonte energética mais vantajosa;
- ⇒ buscar modernização para trabalhar como unidade de negócios (mudança estrutural; a empresa tem que distribuir dividendos aos acionistas).

(JO: FEV-MAR, 1995).

Os argumentos explicitados para justificar as mudanças têm como base os problemas que, segundo os participantes da reunião, as empresas iriam enfrentar, em decorrência de mudanças institucionais, especialmente as relativas ao regime de concessões, em vias de redefinição:

- ⇒ diretrizes do governo para o setor elétrico nacional;
- ⇒ alteração nas Leis de Concessões (nas palavras do alto clero: o “*espírito*” da nova “*ordem legal*”, ainda “*muito genérica*”, desconhecida e complexa, evidenciava que seus objetivos eram “*estimular a participação da iniciativa privada nos serviços públicos*”, “*favorecer o consumidor*”, “*passar de um regime em que o determinante*

eram os custos para um em que os fatores determinantes serão os preços”, além de expor a empresa à concorrência com a abertura do mercado de geração, transmissão e distribuição — o ingresso de produtores independentes no sistema interligado);

⇒ a falta de recursos governamentais para financiar o setor elétrico;

⇒ a questão tarifária (nas palavras do alto clero: os custos das empresas não poderiam mais ser repassados para a tarifa de forma total. Ganhos de produtividade deveriam ser repassados para o consumidor e a redução de custos deveria ser meta permanente das empresas por determinação do DNAEE (Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica). (JO: FEV-MAR, ABR e MAI, 1995).

Enfim, queremos ressaltar que, desde pelo menos essa reunião, saem determinadas diretrizes e prescrições, dentre as possíveis, para as ações futuras da empresa, a partir de uma determinada interpretação das mudanças institucionais detectadas e de seus possíveis desdobramentos. E sai também a deliberação dos grupos de trabalho com autonomia para transformar as diretrizes em projetos. Isto é, dela saem as diretrizes e os agentes do primeiro grupo de trabalho que levaram em frente o primeiro projeto de modernização, em sintonia com as diretrizes dos governos estadual e federal.

As estratégias prescritas para lidar com essas mudanças institucionais foram apresentadas desde meados do primeiro semestre e foram lembradas e colocadas em prática progressivamente no decorrer do ano pela ação do alto clero. Seus cardeais reverberavam em torno dos mesmos pontos que, já em forma de projetos em andamento, eram representados como uma “modernização saudável” da EC. Os principais pontos que conotavam essa modernização eram (JO: JAN, FEV-MAR, ABR, MAI e JUN-JUL, 1995):

⇒ tornar-se mais eficaz e competitiva adequando sua organização, seus recursos humanos e seus controles;

- ⇒ reavaliar a maneira de pensar e agir em busca de eficiência;
- ⇒ buscar produtividade e lucro, principalmente;
- ⇒ identificar prioridades de investimento;
- ⇒ buscar novos investimentos;
- ⇒ fazer uma revisão orçamentária;
- ⇒ “*caracterizar e implementar ações de curto prazo que evidenciem uma nova postura empresarial sintonizada a um maior nível de interação com a iniciativa privada e com os seus consumidores*”; maior interação com a iniciativa privada via parcerias, novos negócios e terceirização; melhoria da qualidade dos serviços públicos, melhor relacionamento com o consumidor e uma ação comercial mais vigorosa;
- ⇒ promover uma “*mudança radical de modelo de gestão*”, isto é, criar unidades de negócios, promover descentralização, ampla informatização, mudança de paradigma, criação de uma nova cultura;
- ⇒ modernizar os procedimentos e investir em novas tecnologias;
- ⇒ estabelecer uma política de austeridade administrativa e de economia (corte de despesas, enxugamentos de cargos e de pessoal, revisão de licitações, revisão de contratos e renegociação de preços com os fornecedores, auditoria para identificar problemas administrativos, política de inadimplência, estabelecer equilíbrio econômico-financeiro, postergação de investimentos — só no primeiro trimestre, com as “*medidas de austeridade administrativa*” as despesas operacionais foram reduzidas em 9% e deveriam reduzir-se em 14% até o fim do ano. Só com pessoal a redução nesse trimestre foi de 10%. E ainda foram extintos 14 cargos de assessoria da presidência e diretorias, 11 divisões, 7 setores, 5 departamentos, 2 assessorias e 2 distritos);

- ⇒ valorizar os empregados qualificados, polivalentes e *“prepará-los para o futuro”*;
- valorizar o quadro de funcionários oferecendo qualificação profissional, treinamento, capacitação, reconhecimento do desempenho, premiação por mérito; diminuir as despesas com o pessoal, contando com as aposentadorias;
- ⇒ restaurar a moralidade e a ética nas relações internas e externas;
- ⇒ *“colaborar junto com a secretaria de energia, na regulamentação e na legislação complementar à nova ordem legal”*.

Enfim, várias mudanças foram divulgadas no primeiro semestre como prescrição e prática para tornar a EC *“tão eficiente quanto uma empresa privada”* e fazê-la *“comportar-se como se estivesse em um mercado de competição”* (JO: JAN, ABR, 1995). Ao mesmo tempo, o secretário estadual de energia expunha suas prioridades para o SEP. Em resumo, eram elas:

- ⇒ a reorganização institucional do SEP visando à competitividade e a participação do capital privado em bases concorrenciais (abertura do mercado);
- ⇒ a criação de um órgão autônomo de competência reguladora (fazer normas e critérios) e fiscalizadora dos serviços públicos, a Comissão de Serviços Públicos de Energia (CSPE)¹²¹;
- ⇒ o saneamento econômico-financeiro das empresas;
- ⇒ a modernização da gestão das empresas para aumentar a eficiência e reduzir os custos;
- ⇒ parcerias com capital privado nos investimentos no setor.

(JO: FEV-MAR, 95).

¹²¹ A CSPE é uma entidade autárquica que foi criada em 17/10/1997 com a Lei Complementar estadual nº 833. Ela é vinculada à Secretaria Estadual de Energia e é encarregada de regular, controlar e fiscalizar a qualidade do fornecimento, os preços, as tarifas, as condições de atendimento, etc. dos serviços públicos de energia.

E, ainda, queremos ressaltar que, desde então, começou-se a veicular ou enfatizar, de modo explícito, determinados princípios de visão de mundo, de enquadramento da empresa estatal e de seus funcionários em relação de oposição ao que se presumia que fosse uma empresa privada e o perfil dos seus funcionários. Essas investidas dos agentes do alto clero não eram isentas de valoração. Elas marcam o início da luta política pela redefinição da empresa, uma luta em que as ofensivas dos agentes são carregadas de violência simbólica¹²², e assim tão mais opressoras, eficazes e poderosas quanto menos são percebidas como tais. E, por fim, é a partir deste ponto que a SEESP começou a fazer referências explícitas à privatização de empresas:

“A idéia é reduzir o tamanho das atividades dessas empresas de tal forma que a produção, a transmissão e a distribuição de energia elétrica sejam feitas por um conjunto de subsidiárias. ‘O que estamos propondo não é uma privatização no sentido mais conhecido da palavra’, assegura o secretário David Zylbersztajn. ‘Estamos propondo é uma capitalização dessas empresas com a incorporação do capital privado através das subsidiárias que criaremos’, explica, acrescentando que ‘não estaremos simplesmente vendendo as empresas ou vendendo as suas ações. As pequenas empresas que criaremos é que serão abertas à participação do capital privado’” (JO: ABR, 1995).

ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DO ALTO CLERO E AS DA SECRETARIA DE ENERGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Em agosto de 1995, a SEESP começou a divulgar o plano de reestruturação do SEP proposto pelo governo estadual. Em relação às empresas do SEP, suas diretrizes eram básicas em dois eixos: primeiro, as empresas deveriam rearranjar seus ativos (“*desmantelamento patrimonial*”) separando as atividades de geração, transmissão e distribuição; segundo, essas atividades deveriam ser reorganizadas por Unidades de Negócios (Unegs), caracterizadas fundamentalmente por ter contabilidade e centro de custos e apuração de resultados próprios,

¹²² Idem nota n° 78.

e um aporte de atividades administrativas, financeiras, comerciais e técnicas descentralizadas a partir da estrutura vertical inicial. Assim, após a autorização da Assembléia Legislativa, seriam criadas empresas subsidiárias (JO: AGO, 1995).

Com essa reestruturação, a SEESP explicitou que seu objetivo era a “*adaptação da empresa ao ambiente competitivo*” e a valorização das empresas que estavam valendo “*30% do que está registrado nos livros*”. Para isso, segundo o próprio secretário estadual de energia, as empresas precisariam ser “*competitivas*”, suas atividades precisariam ser “*descentralizadas*” para que elas pudessem estar “*mais próximas aos seus clientes*” e “*avaliar com mais rigor seus custos financeiros*”. As subsidiárias criadas seriam “*saudáveis*”, isto é, estariam “*com um nível de endividamento adequado às suas expectativas de receitas*”, uma vez que “*o excedente de endividamento*” ficaria com a “*holding*”, que iria “*saudá-lo com o lucro que as subsidiárias ‘saudáveis’ proporcionarão ou com a venda das ações. Por isso cada subsidiária terá que ser competitiva para ser rentável*” (JO: ABR, AGO, 1995).

Enfim, o Estado, naquele momento, explicitava o norte dos seus objetivos incluindo explicitamente a privatização: valorizar as empresas com a criação de medidores de desempenho e de fluxo de receitas e despesas para a privatização das subsidiárias que seriam criadas, ou para a abertura do capital dessas subsidiárias à iniciativa privada com o Estado mantendo ações com direitos privilegiados (*Golden Share*). Em ambos os casos, para capitalizá-las e para que elas retomassem os investimentos no setor (JO: ABR, AGO, 1995).

De uma ou de outra forma, sua estratégia fundamental no momento era valorizar as empresas, como foi explicitado pelo então secretário de estadual energia, David Zylbersztajn:

“A meu ver não interessa ao Estado vender seu patrimônio rapidamente. Hoje as empresas energéticas valem pouco, estão pouco valorizadas em relação ao seu patrimônio. Se o Estado optasse por uma privatização acelerada não faria bom negócio. A criação de subsidiárias integrais e sua conseqüente valorização são o melhor caminho” (JO: OUT, 1995).

Essa explicação das estratégias e objetivos do plano de reestruturação do SEP já tinha sido anunciada desde o final de março daquele ano. De fato, nos textos publicados no JO não ficava explícito se o Estado iria vender as subsidiárias ou somente abri-las à participação do capital privado, mantendo a empresa sob seu controle, como indica a última citação da seção anterior. Mas, a partir dessa data, sim.

Em outubro de 1995, o secretário estadual de energia deu entrevista a jornalistas franceses (10 jornalistas de pelo menos 4 jornais) a convite da Câmara de comércio França-Brasil, apoiada pelo *Centre National du Patronat Français*. Na pauta da conversa, os principais assuntos eram a reestruturação do SEP, “*reengenharia e as propostas de reorganização das empresas*” e a privatização (JO: OUT, 1995). Em novembro, a entrevista foi para um jornal norte-americano de “*maior tiragem mundial*” (USA Today). Ela contou com a presença dos presidentes das empresas do SEP e foi mais focada na explanação das “*regras estáveis*” implementadas no setor (reestruturação), as quais protegem o consumidor e o investidor, e sobre o potencial e a segurança para o investimento no Brasil (economia e política estáveis e em crescimento) (JO: NOV, 1995).

Após o governo estadual ter divulgado seu plano de reestruturação do SEP, os presidentes das empresas do SEP se reuniram com o conselho de administração delas a fim de apresentarem seus respectivos “*planos de modernização para atuar a partir da reestruturação do setor no Estado*” (JO: SET, 1995). Na prática, as empresas do SEP estavam encaminhando ações de constituição de Unegs; de desverticalização das atividades e desverticalização/descentralização da gestão administrativa, financeira, técnica e comercial das atividades de atendimento, de manutenção, etc. Enfim, em alguma medida, as empresas do SEP estavam promovendo ações, programas e projetos concretos e específicos que formavam um amálgama rotulado, naquele contexto, pela terminologia *modernização*. É nesse contexto que a EC apresentou oficialmente seu primeiro projeto de modernização.

Aqui caberia ampliar a investigação documental sobre o caso das outras empresas do SEP. Nossas entrevistas indicam que seus planos de modernização foram concentrados na cisão de suas atividades e na constituição de novas empresas, enquanto na EC a modernização se desdobrou em um programa de treinamento do pessoal e em um projeto de reengenharia de processos integrada a uma nova estrutura organizacional, que, por sua vez, começou a ser implantada por meio de planos-piloto quando a empresa ainda era estatal. Isto é, uma modernização organizacional com desdobramentos, como teve o da EC, foi algo singular em muitos aspectos. O que explica essa singularidade? De qualquer forma, no que tange à EC, a modernização era o centro das atenções e o *locus* onde estava sendo decidido o futuro da empresa.

O PRIMEIRO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO

Como já dissemos, desde o conclave do primeiro trimestre de 1995, o alto clero estava levando em frente ações de modernização que culminaram em uma sistematização oficial no primeiro projeto de modernização. Em grande medida, esse projeto e o projeto de reestruturação do SEP eram complementares, especialmente no que tange às diretrizes de desverticalização da empresa: *“O modelo proposto pelo Governo e que também faz parte do [primeiro projeto de modernização] prevê a desverticalização das empresas e a criação de Unidades de Negócios para adequá-las à nova realidade”* (JO: DEZ, 1995).

“A idéia das Unegs começou em final de 95 e 96. São dois enfoques diferentes. Nessa época começou essa idéia com o objetivo de explorar a venda da empresa. Inicialmente se pensava o seguinte: ‘o que é melhor? Vender a empresa como um todo ou vender em pedaços?’ Então, primeiro foi pensado um negócio desse e até a Secretaria de Energia do Estado que era o David Zylbersztajn [...] ele se envolveu nisso também. Então, tinha esse enfoque [...]. No projeto de modernização nós chegamos à conclusão das Unegs, mas de uma forma técnico-organizacional. É um enfoque diferente” (Engenheiro, ex-gerente regional — alto clero).

O primeiro projeto de modernização foi apresentado formalmente aos funcionários da empresa em setembro de 1995. Ele foi propalado como uma resposta da empresa ao encontro das mudanças detectadas no setor elétrico. Em sua apresentação aparecem mescladas as constatações das mudanças institucionais e as prescrições do alto clero. Essas mesmas idéias também foram constantemente reverberadas pelo secretário estadual de energia e pelo secretário adjunto estadual de energia, desde pelo menos março de 1995, em suas diversas incursões nos recintos da empresa, em ocasiões de seminários, palestras, homenagens, etc. O primeiro projeto de modernização tinha cinco planos. Segue uma apresentação sintética deles:

⇒ Descentralização (“o carro-chefe”): *“destinada a ampliar a autonomia gerencial para seccionais e distritos da empresa e à configuração de unidades de negócios”* (Unegs). Configurar uma sede com característica de *holding* com Unegs geridas por resultados: com orçamento, investimentos e indicadores de qualidade (DEC E FEC) próprios que permitam apurar melhor as receitas e as despesas. Descentralizar atribuições, competências, atividades e recursos para as áreas que se relacionam diretamente com os clientes. Autonomizar a maior parte das tomadas de decisões sobre a maior parte dos serviços. Avaliar a possibilidade de descentralizar todos os processos e atividades da empresa, envolvendo a sede, as regionais, os distritos e as seccionais. Projetava-se desenvolver 25 programas através de equipes de trabalho (JO: AGO, OUT, 1995; JAN, 1996).

⇒ Gerência por resultados (*“modelo de gestão empresarial”*): objetivava criar *“indicadores de desempenho”* para *“medir a qualidade dos serviços prestados”*. Projetou-se criar *“centros de resultados em cada um dos distritos”* (*“mini Unegs”*). Os programas desse plano eram *“condensados em três pilares”*: desenvolver um sistema de *“informações gerenciais”* e um sistema de *“indicadores de desempenho”*, e integrá-

los; criar “*centros de resultados*” e desenvolver um “*sistema de apuração de custos empresariais*”, aplicável a esses centros e às diferentes áreas da empresa; definir “*relatórios de avaliação de desempenho*” que, comparados aos compromissos assumidos anteriormente (contratos de gestão), implicarão em determinadas conseqüências definidas por uma política de conseqüências, inclusive remuneração por resultados (JO: AGO, OUT, 1995).

⇒ Produtividade e lucratividade: objetivavam a redução de custos, a ampliação das fontes de receitas e a priorização de investimentos, tudo via programas e metodologias específicas para isso. Ele tinha pelo menos 4 programas: programa EC “*Service*” para “*estabelecer programas-piloto*” de avaliação das questões legais, econômico-financeiras e outras sobre as possibilidades de “*prestação de novos serviços a terceiros*” (treinamento, parcerias com empresas de TV a cabo, implantação e manutenção de subestações particulares, prestação de serviços de oficina, etc.); programa de economia empresarial para “*mobilizar os esforços de economia*” na empresa utilizando metodologias como Análise do Valor, Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP), Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP); tornar permanente o “*programa interno de economia*” que utiliza as melhores soluções de economia propostas pelos empregados; criar o “*programa empregado acionista*” para aumentar a divulgação de informações e esclarecimentos que ampliem e fortaleçam o Clube de Investimentos e motivem os empregados a se tornarem acionistas da empresa (JO: AGO, OUT, 1995).

⇒ Atualização de recursos humanos: objetivava “*adequar a função recursos humanos*” redimensionando, orientando e qualificando (treinamento) todos os níveis

do quadro visando “*obter uma melhor relação de produtividade funcional*”, especialmente “*a atualização e a preparação de gerentes empreendedores com enfoque mais empresarial*” (JO: AGO , OUT, 1995).

⇒ Atualização tecnológica: visava a “*ampliação da automação administrativa e operacional*” e o aumento do “*uso de recursos de informática em todas as áreas*”. O plano tinha 5 programas, pelo menos: de “*atualização de informática*”; de “*melhorias voltadas ao cliente*” (implementação de recursos computacionais; automação do sistema elétrico; racionalização dos procedimentos operativos; otimização do emprego de recursos materiais e humanos; criação de auto-atendimento, etc.); de “*atualização tecnológica voltada a materiais e equipamentos*”; de “*atualização de infra-estrutura em telecomunicação*”; e de “*planejamento integrado de recursos energéticos*” (JO: AGO, OUT, 1995).

No que tange aos agentes, formalmente o projeto contava com cerca de 50 funcionários, 23 dos quais do alto clero, que eram, em sua maioria, coordenadores gerais, coordenadores das equipes e membros. Em alguma medida, vários projetos desses planos foram realizados, dentro da estrutura organizacional vigente. Não temos como conhecer e apresentar seus resultados de modo global. Podemos dizer apenas que em sucessivas edições do JO aparecem demonstrações de vários exemplos de projetos propostos e em andamento, de realizações, de resultados e de adesões a eles por parte dos gerentes e funcionários da empresa.

Aparecem notícias sobre a assinatura de contratos de gerência por resultados; sobre os investimentos e a disseminação de equipamentos e tecnologias de informática (*software e hardware*); sobre as reuniões de gerentes de vários níveis para criar e avaliar os programas de

descentralização de atividades para “*as pontas*” (distritos e seccionais); sobre os resultados do programa de economia interna a partir das sugestões dos empregados e da revisão de contratos (com prestadoras de serviços, fornecedores de suprimentos, locadores de imóveis utilizados pela empresa, etc.); sobre análises da possibilidade de venda de serviços e sobre a venda de fato desses serviços (“*novos negócios*”), sobre “*palestras in-the-job*” feitas pelos próprios funcionários da empresa durante o segundo semestre de 1995 com o objetivo de “*preparar as gerências e suas equipes para atuarem no projeto de modernização*” — os temas principais eram a lei de concessões, o projeto de reestruturação do SEP, o relato da experiência dos funcionários da Escelsa em relação ao enxugamento que ocorreu na empresa, etc. —, além das que demonstravam que a empresa tinha atingido um equilíbrio financeiro e estava dando lucro porque tinha conseguido implantar várias medidas de austeridade administrativa, como a revisão de contratos com fornecedores e o enxugamento de cargos e pessoal (aposentados).

Os planos de ação do primeiro projeto de modernização foram apresentados como meios de dar conta das mudanças institucionais em curso, como vimos, e de “*problemas estruturais*” detectados na empresa. Esses problemas eram:

“verticalização, centralização administrativa, sistemas de custo empresarial fraco, sistema frágil de apuração de resultados, sistema de remuneração não articulado com resultados, superposição de controles, gerentes não-empresendedores, quadro de pessoal com ‘gorduras localizadas’ e falta de uma política de terceirização, plano de cargos obsoleto, treinamento inadequado, prejuízo financeiro, desatualização tecnológica, falta de gerência de processos, não utilização (do) potencial para novas fontes de receitas, e uso inadequado de indicadores” (Relatório final de um plano do primeiro projeto de modernização).

Esses “*problemas*”, tais como transcritos, foram apresentados no JO especialmente em outubro de 1995, e aparecem de modo sintetizado no texto de apresentação e justificação de um dos planos do primeiro projeto de modernização — de onde a transcrição foi retirada. Isto é, este trecho expõe a percepção que os agentes do alto clero tinham e estavam propondo como a percepção real do “*modelo de gestão*” em vigência na empresa.

O elemento novo que começou a ser veiculado por iniciativa do alto clero era que o projeto se justificava também como um meio de “*diminuir os riscos*” para os funcionários através da qualificação, da polivalência e do engajamento no projeto (JO: AGO, OUT, 1995). Trataremos desse assunto na próxima seção.

RESPOSTAS AOS FUNCIONÁRIOS

Os funcionários da EC estavam inquietos diante de um cenário de quebra de acordo, de iniciativas de mudanças, de mudanças de fato e pleno de incertezas frente ao futuro, dada a possibilidade aberta de a empresa ser privatizada. As perguntas sobre a demissão de funcionários eram quase que um desdobramento lógico que partia das suas intervenções logo em seguida às explanações do alto clero sobre as estratégias da empresa para o futuro. Isso se dava especialmente devido a comentários explícitos como o de “*menos despesas com o pessoal*” e devido aos balanços de cargos e órgãos extintos — só no primeiro semestre de 1995 foram extintos 39 órgãos entre assessorias, departamentos, divisões, setores e distritos (JO: ABR, JUN-JUL, 1995). Em resposta às inquietações transformadas em perguntas, de modo geral, neste período, foram veiculadas justificações em torno de três pontos básicos.

Primeiro, o enxugamento do quadro de funcionários iria ocorrer contando com as aposentadorias que não seriam repostas. Naquele momento, começou-se a usar com mais frequência o termo pré-aposentados, como referência aos funcionários que tinham tempo de trabalho efetivo suficiente para a aposentadoria plena (35 anos para os homens e 30 para as mulheres), ou para a aposentadoria proporcional (30 anos para os homens e 25 para as mulheres), ou ainda para aqueles que contavam com o adicional de periculosidade de 40%

sobre o tempo de trabalho efetivo e, assim, também poderiam estar entre essas duas possibilidades de aposentadoria.

Naquele ano, a área de recursos humanos da empresa promoveu diversas palestras de esclarecimentos e informações aos pré-aposentados sobre as mudanças na previdência social (INSS), sobre a previdência complementar (Fundação CESP), sobre demais assuntos relacionados à previdência social e à aposentadoria e sobre o Programa de Incentivo à Aposentadoria que a empresa tinha relançado desde o início do ano (com remuneração de 5 a 8 salários proporcionais ao tempo de casa) (JO: JUN-JUL, SET, DEZ, 1995; DATA ROM; Entrevistas)¹²³.

Ao mesmo tempo, em grande medida, as aposentadorias estavam sendo solicitadas pelos próprios funcionários, devido às incertezas geradas com as propostas governamentais de mudanças na previdência social, especialmente o possível fim do adicional de periculosidade. Diante do cenário de risco de perder esse benefício e tendo como atrativo os incentivos financeiros, cerca de 5.9% dos funcionários da empresa se aposentaram nos primeiros 7 meses de 1995. Pelo menos nesse primeiro ano da nova gestão, certamente resta pouco espaço para outros fatores quaisquer explicarem esse percentual de aposentados e o percentual de 6.5% que tinha assinado a “*carta de intenção*”, isto é, dado entrada no pedido de aposentadoria.

Entretanto, nos anos subseqüentes, outros fatores ganham bastante evidência como constrangedores dos pré-aposentados em direção à aposentadoria. Conforme a proposta de privatização da empresa ganhou mais evidências e, na medida em que os desdobramentos da

¹²³ Nos sete primeiros meses de 1995, cerca de 6.4% dos funcionários da empresa se aposentaram pelo Programa de Incentivo à Aposentadoria, que, por sinal, vigorava, com algumas alterações, desde 1991, pelo menos. Basicamente o programa oferecia um incentivo de 5 a 8 salários, proporcional ao tempo de empresa (na primeira metade dos anos 90 tal programa chegou a oferecer até 11 salários). As mulheres precisavam ter 25 anos de trabalho para a aposentadoria proporcional e 30 anos para a plena, e os homens precisavam de 30 anos para a proporcional e 35 para a plena. Em acréscimo, havia ainda o adicional de periculosidade — “*devido aos empregados que trabalham em rede elétrica (eletricitários ou não)*”. Ele aumentava em cerca de 40% o tempo já trabalhado. Esse adicional permitia, por exemplo, que um funcionário com 22 anos efetivos de trabalho contasse com 30 anos de trabalho para efeito de aposentadoria, ou que um funcionário com 25 anos efetivos contasse com 35 anos para efeito de aposentadoria, como aconteceu com pelo menos dois de nossos entrevistados (JO: JUN-JUL, SET, DEZ, 1995; DATA ROM; Entrevistas).

modernização causam impactos sobre todo o corpo de funcionários, as inseguranças da falta de garantias de emprego em uma empresa privada e os conflitos que eclodiram entre os segmentos do corpo de funcionários geraram um novo conjunto de microconstrangimentos para que os funcionários engrossassem a fila de pedido de aposentadoria.

Outro ponto básico em torno do qual se davam as justificações para os cortes que iriam ocorrer era um princípio seletivo pretensamente moral, profissional e justo, que relembra ao conjunto dos funcionários o que eles também tomavam por dado: que dentre eles se encontravam aqueles funcionários fantasmas, incompetentes, apadrinhados, etc., que seriam justamente os que iriam ser cortados. É o que nos mostra a explanação modal do presidente da empresa, tal como veiculada no JO nos primeiros dias de seu mandato:

“Os empregados tidos como incompetentes mais aqueles que não aparecem na empresa serão os primeiros a integrar uma possível lista de dispensas. Se mesmo com estes cortes ainda houver gorduras na empresa, solicitaremos àqueles que ingressaram na [EC] após outubro de 1988, data da promulgação da Constituição Federal, que passem por um processo seletivo para comprovarem sua capacidade de trabalho. Quem não conseguir comprovar sua competência ficará sujeito a uma dispensa” (JO: JAN, 95).

É preciso sublinhar que explicações como essa, consideradas incontestáveis e justas, são encontradas igualmente nas entrevistas com líderes sindicais, e em publicações do Sindicato dos Eletricitários, por exemplo, em um tom mais forte nas entrevistas com funcionários que eram tidos como excelentes engenheiros de carreira na área técnica, na área de pesquisas e mesmo na área gerencial, que era tida como a mais sujeita às ingerências.

E terceiro, as respostas, por um lado, asseguravam que a empresa iria manter o número de empregos e, por outro, apresentavam o recurso a treinamentos e à transferência de cargos, de áreas de trabalho e mesmo de cidade como meio de os funcionários se converterem ao novo perfil que seria exigido. As respostas, aqui em particular o exemplo modal das do secretário estadual de energia, diziam que o processo de reestruturação das empresas do setor não “visava o enxugamento de quadros”. No final do processo, haveria “não mais e não

menos que a mesma quantidade de postos de trabalho”. Elas afirmavam que seguramente iria acontecer uma mudança no perfil do funcionário requerido. Segundo essa explicação, até então, os funcionários tinham atuado em empresas grandes e em áreas muito especializadas. Daquele momento em diante, seria exigido deles um perfil “*mais ágil, menos especializado e mais amplo em seus conhecimentos*”. O funcionário teria que ser um “*profissional multidisciplinar*”, quer dizer, que entendesse de técnica, economia, administração, política, sociologia, etc. E para isso haveria “*processos de retreinamento, reciclagem e de desenvolvimento profissional*” (JO: ABR, 1995).

Em conclusão, as explanações como as três básicas citadas eram respostas necessárias, eram justificações públicas a uma situação nascente de quebra de acordo implícito ou explícito e dos mecanismos de institucionalização das reciprocidades constituídos desde os anos 70: fundamentalmente, os benefícios instituídos para os funcionários nos anos 70 e 80, como uma forma de encorajar e manter o vínculo e a lealdade, ou seja, as ações expansivas e inclusivas que atingiram e se incrustaram em outras esferas da vida dos funcionários que não a do trabalho — a carreira exclusivamente na empresa, segura, minimamente ascendente e acompanhada por um sistema de previdência social que se estendia à saúde, ao lazer, à família, etc. e coroava a carreira com uma aposentadoria com proventos semelhantes aos do tempo da ativa; a realização profissional; a remuneração relativamente melhor que as alternativas possíveis; o mercado de trabalho interno; cursos e treinamentos; etc.

Em grande medida, essas explanações também compõem um quadro de violências simbólicas que induziam à desvalorização dos saberes técnicos especializados por áreas, típico dos agentes constituintes de um modelo de empresa dos engenheiros, e ao início da exacerbação de conflitos latentes que se tornariam progressivamente avivados. De início, essa exacerbação se deu especialmente entre os funcionários que estavam mais perto da aposentadoria e os que estavam mais distantes. Em grande média, estamos falando também de

composições com a violência simbólica, principalmente pela submissão dos colegas-concorrentes.

“O prejuízo maior na realidade foi principalmente no ânimo dos empregados. Porque o pessoal tinha uma visão da empresa ... cada um considerava a [EC] um pouco com um patrimônio dele mesmo, da história dele, etc. Quando chega alguém e diz ‘você tem que esquecer tudo’, na realidade isso, no fundo, é uma mensagem de desvalorização profissional: ‘você que está trabalhando aqui há um tempão, então você não sabe nada, quem sabe somos nós que estamos vindo de fora, e agora vai ser assim’ [...]. Isso tirou dos empregados um sentimento de confiança neles mesmos, na empresa da qual eles achavam que faziam parte. No momento que alguém chega e fala ‘olha, você tem que esquecer tudo, não é nada assim’, você já não se sente tão parte” (Engenheiro, ex-sindicalista, funcionário da EC).

“Saí contrariado [...]. Somando deu os 30 anos [...]. A perspectiva que a gente via, a [EC] estava para ser vendida. A grande maioria que estava com tempo para aposentar acabou pedindo para sair porque não estava agüentando o ambiente. Pressão: ‘porque quem está na hora de sair tem que sair porque vai ter que deixar lugar para os outros que não têm tempo’ [...]. Pressão vinha de todos os lados. A área administrativa da empresa estava trabalhando para fazer as pessoas saírem [...]. Quando a gente conversava com as pessoas que trabalhavam na parte do pessoal, elas mostravam para a gente mesmo que a empresa vai diminuir, vai mandar gente embora. Quem não for embora vai pegar lugar de quem podia ficar mais tempo porque tem muita gente nova [...]. A gente vai sentindo pressão até nas conversas com as pessoas: ‘eu preciso ter o emprego, tem gente aqui que pode ir embora’. Vai afetando a gente” (Engenheiro, ex-gerente de divisão — baixo clero).

Mais do que explicar e se justificar para os funcionários, os arautos da modernização, a partir do capital simbólico que tinham (cap. 02), e com o auxílio de consultores e acadêmicos, exerciam uma violência sobre a representação dos funcionários. Eles procuravam impor princípios de visão e divisão do mundo, conhecimentos legítimos do sentido dos rumos da empresa, dos seus profissionais, do Estado e da sociedade de modo geral. Este ponto é fundamental porque os funcionários ficaram sem dar respostas e, em grande medida, reconheceram a autoridade de quem falava e o que se falava, e incorporaram e extravasaram pela horizontal, reproduzindo a desclassificação em seus pares.

CARACTERIZAÇÃO E PRESCRIÇÃO DE MODELOS DE EMPRESA

Propomos abaixo um quadro resumindo as representações contrapostas que se estavam formando da empresa e de seus funcionários, desde o início daquela gestão e que foram publicadas em diversas notícias do JO, sobretudo nas intervenções do alto clero, de acadêmicos, consultores e outros agentes. Essas representações denotam um modelo de empresa e de gestão vigente, segundo as descrições e valorações do alto clero — desvalorização —, *vis-à-vis* a um modelo de empresa que se queria atingir e deveria atingir conforme suas prescrições — valorização.

De modo geral, eles estavam rejeitando um modelo chamado de estatal, monopolista e tateando para conduzir a empresa a um “novo modelo” que, ainda que não tivessem definido qual era, estavam definindo por exclusão e oposição aos elementos que pudessem remeter ao modelo estatal e por inclusão do que pudesse ser associado a um modelo da iniciativa privada.

QUADRO 13
REPRESENTAÇÕES DE MODELOS DE EMPRESA

	Empresa Estatal Descrita	Empresa Moderna Prescrita
Dimensão da empresa	- empresas grandes	- empresas menores
Estrutura organizacional	- atividades integradas (geração, transmissão e distribuição) - compartimentalizada - verticalizada	- atividades separadas - dividida em Unegs - número reduzido de órgãos funcionais, de cargos de gerência e de assessoria
Gestão	- modelo de gestão de monopólio - superposição de controles - administração centralizada - sofre ingerência política - desmotivada, burocratizada - morosa - com alto grau de especialização	- modelo de gestão de concorrência - modelo de gestão por resultados - Unegs geridas por resultados (apurar melhor receitas e despesas e com orçamento próprio) - política de gestão descentralizada - transmitir atividades corporativas para as Unegs e áreas que se relacionam diretamente com os clientes (atribuições, competências, atividades e recursos) - áreas de ponta com maior autonomia para decidir - ágil, - múltiplas funções (não especializada)
Tecnologia	- desatualizada tecnologicamente	- amplamente informatizada
Produtividade e Eficiência	- tem sistema de custo empresarial fraco - não tem controle de custos - sistema frágil de apuração de resultado frágil - resultados negativos e prejuízo financeiro	- com maior produtividade e maior eficiência - com menor custo - custos financeiros avaliados com rigor - enxuta, saneada, lucrativa - distribui dividendo - competitiva
Qualidade e clientes	- tem qualidade mas sem controle de custos	- atendimento ao cliente com qualidade - melhor qualidade do serviço público - marcas internacionais (de atendimento e serviços prestados) - mais próxima dos clientes, voltada para o cliente
Outros	- falta de uma política de terceirização - não utiliza o potencial para novas fontes de receitas	- novos investimentos e parcerias com iniciativa privada
Sobre os funcionários	- especializados - gerentes não-empresendedores - falta de gerência de processos - sistema de remuneração não articulado com resultados - quadro de pessoal com gorduras localizadas - plano de cargos obsoleto - profissionalmente desvalorizados em empresas administradas por políticos (interferência política).	- polivalentes - mais ágeis - menos especializados, com conhecimentos mais amplos e multidisciplinares (não só da área técnica) - com mente aberta - com o valor profissional dos funcionários resgatado - funcionários valorizados sem interferência política - quadro de funcionários reduzido (contando com aposentadorias e com a demissão dos incompetentes, dos apadrinhados, dos “fantasmas”, dos “cabides”).

Fonte: (JO: JAN, FEV-MAR, ABR, JUN-JUL, SET, OUT, NOV, 1995) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), 1995.

Se desconsiderarmos a fronteira entre o modelo de empresa estatal e o modelo de empresa privada, conforme era a representação autóctone, podemos notar nos pares de antônimos que, segundo nossa perspectiva teórica, o alto clero estava procurando substituir elementos do modelo clássico de empresa dos engenheiros e gerentes industriais, em grande medida realizado pela EC (cap. 01), por elementos de um modelo de empresa mais próximo daquele realizado no Japão no pós-guerra e tal como difundido no mundo a partir da criação do modelo japonês (cap. 02).

Quer dizer, um modelo que contemplasse unidades organizacionais com autonomia em relação à gestão e aos resultados; que contemplasse a instalação de flexibilidades externas como a terceirização e flexibilidades internas referentes às transformações na organização do trabalho e das técnicas utilizadas (polivalência, autocontrole, autonomia, etc.), consideravelmente fora dos quadros da estrutura organizacional funcional vigente.

E, ainda, um modelo que contemplasse uma concepção de controle organizacional mais próxima do que Fligstein (1993) chamou de concepção de controle financeiro, que se caracteriza fundamentalmente pela utilização de ferramentas financeiras na avaliação da performance das empresas. O principal critério de referência é a avaliação das taxas de retorno financeiro das linhas de produtos, ou das subdivisões das organizações, em relação aos recursos que empregam¹²⁴.

DINÂMICA DOS AGENTES EM UM ESPAÇO SOCIAL

Podemos dizer que, em um primeiro momento, logo no início das atividades da nova gestão da empresa em 1995, os funcionários estavam dispostos em um espaço social em que

¹²⁴ Idem nota n° 30.

seus pontos de vista e suas ações se davam em referência à modernização e à privatização da empresa e em referência à reestruturação do SEP, ou seja, em relação às iniciativas do alto clero e da SEESP. O espaço social

“é o lugar, relativamente estável, da coexistência dos pontos de vista, no duplo sentido de posições na estrutura da distribuição do capital (econômico, informacional, social) e dos poderes correspondentes, mas também de reações práticas a esse espaço ou de representações desse espaço, produzidas a partir desses pontos por meio dos habitus estruturados, e duplamente informados, quer pela estrutura do espaço, quer pela estrutura dos esquemas de percepção que lhe são aplicados” (Bourdieu, 2001: 222).

Nesta seção procuraremos demonstrar a dinâmica dos agentes neste espaço e os móveis de suas ações: do alto clero e das Entidades Representativas dos Funcionários (ERF) — doravante chamaremos os sindicatos, as associações profissionais e o CRE de ERF. Como vimos acima, o alto clero interagia preferivelmente em torno das idéias e das ações de modernização concertadas com as diretrizes estaduais para o setor. Ao mesmo tempo, outro conjunto de agentes lotados nas ERF interagiam preferivelmente em torno das idéias e das ações institucionais sobre a privatização, ou melhor, contra a privatização da empresa. Na prática, os agentes das ERF se alinharam em torno de ações contra a aprovação na Assembléia Legislativa das mesmas diretrizes do governo estadual.

Temos, assim, dois pontos em relação aos quais as tomadas de posição dos agentes significavam posições e práticas objetivas que, no limite, eram pró ou contra a privatização da empresa — ainda que pessoalmente muitos pudessem querer que a empresa fosse mantida como empresa estatal.

INFORMAÇÕES E PERCEPÇÕES DISTINTAS SOBRE A EMPRESA CASO NO CAMPO DAS EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO PAULISTA

Como procuramos relatar acima, o primeiro projeto de modernização foi algo singular à EC. Essa singularidade pode ser explicada, em parte, pela posição da empresa no campo das empresas do SEP e, conseqüentemente, do alto clero no campo dos dirigentes das empresas estatais.

O alto clero estava em uma posição em que tinha acesso preferencial e antecipado às informações sobre a empresa e sobre as diretrizes para o seu futuro, basicamente as vindas a partir das decisões e dos propósitos governamentais, da presidência e da diretoria da empresa, antes mesmo de chegarem ao conhecimento público, ou límpida dos eufemismos que muitas vezes eram a condição de sua apresentação pública. Esses agentes tinham mais sensibilidade sobre a posição da empresa e deles próprios no campo das empresas e dos agentes das empresas do SEP, especialmente dos seus colegas em posições homólogas.

Assim, diante das informações privilegiadas, fundamentalmente a decisão política do governador de privatizar as empresas do SEP e suas estratégias, e diante de informações objetivas e públicas sobre a onda vigente de privatização de empresas estatais de modo geral — do SEB a partir da Escelsa em julho de 1995 — eles tinham como um dado mais acreditável já no primeiro semestre de 1995 que, no SEP, a EC seria uma das primeiras a ser privatizada.

Como pudemos ver em uma parte anterior deste trabalho, o alto clero estava se reunindo com seus pares de outras empresas do SEP e com os futuros secretários de Estado do setor antes mesmo da posse da nova diretoria da empresa. Vimos também como ele estava presente no primeiro conclave, que contou com a presença de acadêmicos (cap. 3). Devido em parte a essas relações sociais privilegiadas, o alto clero tinha percepção distinta de que a

política governamental de privatização seria fortemente levada a cabo, ou seja, antes que os demais funcionários da empresa, eles tinham uma crença de que a privatização da EC, de fato, iria ocorrer.

Redunda em nossas entrevistas que o alto clero reconhecia, desde o início das propostas de reestruturação do SEP em março de 1995, que a EC seria privatizada devido à percepção que tinham da posição dela no campo e dos rumos do projeto de reestruturação do SEP. Para eles a EC seria algo como uma das subsidiárias criadas com a reestruturação do setor, e assim uma das primeiras a ser mandada para o leilão de privatização:

“[Nas outras empresas o processo de mudança ocorreu depois que elas foram privatizadas, por que vocês fizeram antes?] Na realidade, primeiro que nós tínhamos o melhor clima gerencial e a visão que realmente nós íamos ser privatizado era uma consciência. Veja a [outra empresa do SEP] era nossa controladora. Nós sabíamos que eles não iam dar os ossos deles primeiro. Então, nós tínhamos certeza que nós iríamos ser privatizados e nós tínhamos na realidade cabeças muito boas. Então, nós tínhamos gente que começou a estudar” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão¹²⁵ — alto clero).

“A [EC] a gente acreditou assim: ‘nós vamos ser privatizados’. A gente achava que ia ser. Tinha cara da [outra empresa do SEP] que falava: ‘isso aqui jamais vai ser privatizado’. Era tão grande, tão importante a [outra empresa do SEP] tão imbricada com o Estado, vamos dizer assim. Tinha tantos quadros da [outra empresa do SEP] que estavam cedidos dentro da administração do Estado” (Ex-funcionário do alto escalão¹²⁶ — alto clero).

Para o alto clero, a privatização da EC era um dado a partir dos estudos do projeto de reestruturação do SEP no início de 1995. Isto é, ela seria vendida dada a sua dimensão relativamente menor que a das congêneres e dado que seu controle acionário pertencia a uma delas. Daí a representação e a crença de que a empresa seria mais facilmente de ser vendida e seria uma das primeiras a ser disponibilizada para leilão (“*eles não iam dar os ossos deles primeiro*”).

¹²⁵ Idem nota n° 35.

¹²⁶ Idem nota n° 35.

Esta percepção distinta, fruto do pertencimento a grupos de poder na esfera estadual e na empresa, explica, em parte, a ação do alto clero com o primeiro projeto de modernização. Devemos destacar que essa percepção é antecipada da que poderiam ter os restantes dos funcionários da EC e é devida à posição social distinta. Podemos dizer também que, consideravelmente, a tomada de posição decorrente dessa percepção resulta também da conveniência de “se fazer virtude da necessidade”, uma vez que esses agentes, em alguma medida, deviam fidelidade aos seus superiores, muito menos pelas determinações das formalidades estatutárias, e muito mais pelas reciprocidades devidas à nomeação a cargos de confiança.

Dessa forma, no espaço das possíveis tomadas de posição, o alto clero, em alguma proporção, era constrangido pelos atrelamentos políticos. Ele devia sua posição, em maior ou menor grau, a um arranjo de determinantes que formam um espectro que inclui em seus extremos desde “puro” capital político a “puro” capital organizacional e escolar (cap. 3). Como vimos, muitos desses agentes estavam nos cargos do alto escalão devido às indicações políticas; alguns por conta de um dos partidos que formaram a base de apoio do novo governador, e outros por conta do partido do governador.

Ou seja, o alto clero tinha volume e estrutura de capital (político, organizacional e escolar) para ocupar e se manter nas posições do alto escalão e para impor rumos à empresa, ao mesmo tempo em que tinha que seguir diretrizes devido às reciprocidades inerentes às indicações para as posições que ocupava no momento.

“Quando o engenheiro Mário se elegeu não tava claro que ia privatizar as empresas. Foi nos primeiros seis meses que ele decidiu que ia privatizar as empresas criou o PED, Programa Estadual de Desestatização [...]. Então, o seguinte aí nós começamos a nos reunir lá e vinham as diretrizes e nós tivemos que preparar a empresa para a privatização. Nós tínhamos que preparar a empresa para avaliar, era uma coisa. E tínhamos que preparar a empresa para saber porque nós todos que ela ia ser enxugada. E aí foi o grande desafio [...]. Eu era o cara do PED, ia lá. Nós fazíamos reuniões com o governador. Nós íamos lá e ele dava o cronograma. Ai ele contratou os consultores para aquela coisa de preço [...]. A coordenação era da Secretaria, o secretário fazia a coordenação. E nós tínhamos muitas coisas para resolver; nós tínhamos que ajudar a formar preço, nós tínhamos que resolver a

questão dos passivos, era a questão dos fundos de pensão, e nós tínhamos que preparar as pessoas para ir para a rua” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão¹²⁷ — alto clero).

Ainda que não possamos discorrer com mais precisão até que ponto a modernização da EC foi algo singular, temos como dado que, desde pelo menos março de 1995, determinados agentes do alto clero da empresa estavam convictos de que ela seria privatizada. Em conseqüência, começaram a interagir em torno da questão de qual seria o futuro da empresa e o futuro deles próprios como dirigentes, gerentes e executivos. Com a modernização, eles tomaram uma dupla atitude ao mesmo tempo atrelada aos interesses e diretrizes do governo estadual e atrelada à sua própria posição no espaço interno à empresa — como procuraremos desenvolver na próxima seção.

DISPOSIÇÕES DIFERENCIADAS

A modernização é algo que se deve à história da empresa, à sua própria posição no campo das empresas do SEP e à posição dos seus dirigentes no campo do poder interno à empresa. Isto é, a atitude do alto clero foi impulsionada também por uma dinâmica interna. Nossa argumentação é que a iniciativa da modernização foi fruto da aplicação de seus sistemas de percepção ao espaço em questão. Ela era uma forma possível e particular que encontraram de se adiantar ao futuro percebido e definido por *habitus* consideravelmente distintos devido à socialização distinta na esfera do alto escalão da empresa desde os anos 80.

Desde os anos 80, esses agentes vinham promovendo e fazendo parte de programas de mudanças na empresa — segundo capítulo — que em alguma medida produziam e reforçavam *habitus* distintos. Se, no espaço das possíveis tomadas de posição, o alto clero

¹²⁷ Idem nota n° 35.

estava restrito pelos atrelamentos de interesses anteriores, deve-se considerar que a sua própria posição no espaço e seu *habitus* distinto orientavam suas percepções das diretrizes impostas pelo presente, e orientavam as reações a elas considerando um futuro possível que também é uma percepção resultante do *habitus* e da posição dos agentes no espaço social de que estamos tratando. São essas percepções e antecipações, dentre as possíveis, que também explicam em parte a posição tomada, as práticas realizadas para conservar ou subverter o presente.

“Houve uma reunião de um grupo de 30 e poucas pessoas que eram gerentes, eram 35 se não me engano. Todo mundo tinha um cargo de gerente de departamento ou assistente executivo da diretoria, cargo equivalente ao de gerente de departamento [...]. A idéia era fazer o projeto de modernização e vender para os novos controladores a idéia de que a empresa já tinha um projeto de modernização [...]. Fazemos a revolução antes que o povo a faça. Porque foi um pouco isso. Falou: ‘oh vai ser vendida’. Foi uma surpresa tremenda. O Covas passou por uma situação de fato [...]. Foi um choque [...]. E aí o que aconteceu? ‘Pô vamos tentar... o que dá para tentar fazer?’ Eu diria, aspas, que a resistência que aconteceu foi uma tentativa do corpo gerencial e dos dirigentes de falar: ‘oh vamos fazer uma coisa, vamos preparar, vamos fazer uma modernização da empresa com a expectativa de que quando isso aqui for privatizado esse plano de modernização será encampado, será aceito pelo novo controlador. E aí a empresa já perdeu funcionários seria menos dramático o reajuste’. Tinha 5 projetos ou planos [primeiro projeto de modernização] para que quando o cara comprasse a empresa, ele olhasse e falava: ‘pô essa empresa ela está na parte técnica equacionada, bem na parte comercial, na parte de RH está bem e ela tem um conjunto de indicadores para aferir produtividade, para estimular o desempenho, inclusive remuneração por desempenho [...]’. Enfim, havia essa idéia do plano de modernização de falar: ‘nós vamos pegar a empresa e transformá-la em mais eficiente, mais moderna para quando o novo dono chegar falar: ‘bom eu vou ficar com estas pessoas’, estas são as pessoas que já demonstraram que têm uma certa capacidade de gerir, de modernizar, então, não vou ficar procurando gente fora, não vou fazer um corte brutal de pessoal, vou manter’. Havia uma expectativa de que, se a empresa se modernizasse antes da privatização, ao ser modernizada, o ajuste estava feito e a gente seria capaz de fazer esse ajuste de maneira mais suave possível” (Ex-funcionário do alto escalão¹²⁸ — alto clero).

A idéia de se antecipar aos novos controladores como meio de demonstrar que a empresa e determinados agentes tinham capacidade de modernizar e, assim, de serem considerados distintos internamente, e a suposta altura dos pares de fora, em alguma medida, eram correntes no alto clero. Além do cardeal supracitado, os principais cardeais da modernização reproduzem a mesma idéia em um momento em que a modernização foi muito

¹²⁸ Idem nota n° 35.

questionada pelos funcionários da empresa, no início de 1997 (cap. 5). Nesse momento, em grande parte por esse questionamento, o alto clero montou um programa de apresentação e divulgação da modernização, inclusive indo a público justificá-la:

“Segundo [um cardeal] a [EC] frente à nova realidade do setor energético, tomou a decisão correta e está se preparando efetivamente para o futuro, sendo inclusive pioneira entre as outras empresas similares. [outro cardeal] ressaltou que o [segundo projeto de modernização] oferecerá indicadores de desempenho, acabando com as gerências geográficas, porque na verdade, estão inseridas ‘no esgotamento de um modelo de gestão, inadequado para as mudanças’. Segundo ele, este projeto tem tudo para dar certo por desenhar uma boa realidade para a Empresa, aumentando assim o seu preço de venda, que é avaliado pela sua capacidade de gerar receitas projetadas no tempo, sendo bom também para o comprador porque não é um trabalho caseiro e sim com bases internacionais. Para o empregado representa uma salvaguarda: ‘tem-se o que mostrar para o investidor. O [segundo projeto de modernização] redesenha a [EC] com tempo de ajuste’, afirma. [um dos principais cardais], por sua vez, esclareceu aos empregados que o modelo escolhido pela Empresa não é o único, existindo outros modelos de organização no mundo, mas que reconhece sua eficiência, não só pelos resultados obtidos nos países em que teve oportunidade de visitar e conhecer modelos semelhantes, como pela adequação que vem sendo feita para a realidade da [EC]. ‘Podemos esperar o novo dono de cabeça erguida, discutindo de igual para igual. Sentimos que muitos de vocês têm vontade de participar do [segundo projeto de modernização]. Embora não se possa incorporar nele 100% da empresa, procuraremos achar caminhos para ampliar os canais de atuação’, salientou [outro dos principais cardeais]” (JO: FEV, 1997).

Podemos considerar que, desde o início da nova gestão da EC em 1995, existiam agentes esclarecidos, segundo os quais mudanças estruturais importantes estavam em vias de acontecer e que estavam interessados e constrangidos a se alinharem a elas. Certamente, suas iniciativas tinham que atender aos propósitos do governo de **preparar a empresa** para vender, ou **modernizar a empresa** para valorizá-la. Mas as diretrizes do governo encontraram eco em propósitos do alto clero, que da sua posição no espaço da empresa, também pretendiam **prepará-la ou modernizá-la** para o novo dono reconhecer que alguns dirigentes tinham capacidade de gerir, de modernizar e que não precisavam procurar ou trazer gente de fora. Quer dizer, dentro da empresa havia agentes que, em função das suas posições e das suas disposições, tomaram a posição de se alinhar por antecipação aos novos acionistas como meio de salvaguardar ou alavancar suas posições, especialmente no futuro.

Dessa forma, em alguma medida, os empreendimentos da modernização tiveram dinâmica própria, porque nas possibilidades semânticas do termo **preparar a empresa** ou

modernizar a empresa, o alto clero podia acrescentar significados que englobavam possibilidades reais mais convenientes com sua posição presente e a reprodução dela. Ao perceberem que o risco de a EC ser privatizada era muito maior que o das outras empresas do SEP, esses agentes, objetivamente e simbolicamente condicionados, decidiram pela possibilidade de realização de um *downsizing* — achatamento da pirâmide organizacional especialmente com a eliminação de órgãos, postos e cargos gerenciais — conduzida por eles próprios ao invés de ficarem expostos diante de um *takeover* no futuro próximo com a privatização — tomada da direção da empresa pelos novos acionistas. Ou seja, decidiram deflagrar antecipadamente um processo de reconfiguração dos processos e inovações tecnológicas da empresa e dos cargos e, assim, antecipar as disputas pelos cargos do futuro em um momento em que seus rivais mais próximos estavam dentro da empresa, enquanto eles estavam ao abrigo dos possíveis rivais que viriam de fora, ou melhor, da pressão da morfologia externa.

Antes de serem simplesmente constrangidos, ou pior ainda, determinados por constrangimentos de uma dinâmica exterior — o campo das políticas estadual e federal e das economias nacional e mundial — que levaria à privatização da empresa, à sua reestruturação organizacional, às inovações tecnológicas, etc., o alto clero contribuiu para fazê-las acontecer. Em grande medida, a decisão política interna à empresa precedeu os constrangimentos de cunho econômico, tecnológico, político, etc.

Nossa afirmação é que a iniciativa da SEESP de preparar a empresa para a privatização ganhou várias dimensões concretas, criativas e instigantes, porque recrutou agentes que fizeram mais do que seguir ou cumprir as diretrizes governamentais. Eles criaram um projeto de mudanças na empresa, a partir de uma lógica interna, mais afim com as diretrizes e objetivos latentes do Estado do que poderia ser esperado pela SEESP (*“Inclusive, nos últimos dois anos, eu ficava fazendo palestra de como nós estávamos preparando.*

Ninguém acreditava e nós fomos pioneiros” engenheiro, ex-funcionário do alto escalão¹²⁹ — alto clero).

Os agentes do alto clero, como a maioria dos funcionários da empresa, eram portadores de *habitus* formado especialmente na socialização em uma empresa, que era um mundo organizacional fundamentado em uma lógica industrial (cap. 01). No entanto, desde o início dos anos 80 até meados dos anos 90, eles estavam em posições em que capitanearam programas e práticas de mudanças organizacionais — o movimento de Participação dos Funcionários, Conselho de Representantes dos Funcionários, Gestão Participativa Por Objetivo, ascenderam a cargos gerenciais via concurso interno (“novos executivos”, “Perfil Gerencial”) e participaram da montagem e difusão do programa de qualidade total (cap. 02). Todos esses programas e práticas podem ser enquadrados em algum nível de equivalência como contestadores de alguns fundamentos do modelo de empresa dos anos 70.

Ou seja, de modo considerável, conceitos, metodologias e práticas organizacionais estranhas ao modelo clássico de empresa foram introduzidos no repertório cognitivo dos funcionários da EC: formas preferidas de enquadrar a hierarquia em relação à divisão do trabalho entre concepção e execução, em relação ao relacionamento entre as divisões internas da empresa, em relação à formação especializada; enquadramento da empresa que parte dos processos, que desconsidera, em grande medida, as divisões funcionais da estrutura organizacional, que considera as partes da empresa como unidades que podem ser operadas independentemente, administradas autonomamente em várias dimensões e que prestam serviços umas às outras; enquadramento da empresa que considera viável o rearranjo dos processos como meio de diminuir custos, que considera que a organização do trabalho e a organização dos processos de trabalho podem ser pensadas fora dos quadros da estrutura organizacional funcional, que as atividades podem ser terceirizadas para diminuir custos, que

¹²⁹ Idem nota n° 35.

os insumos e os processos podem ser recombinaados e rearranjados para diminuir custos; enfim, mudanças na forma de enquadramento cognitivo da empresas.

Esses princípios de uma forma diferente de enquadramento cognitivo da empresa perpassaram e estavam presentes no ambiente da EC. Em alguma medida, eles se inscreveram nas disposições dos seus funcionários flexionando o *habitus* clássico dos engenheiros e gerentes industriais. Certamente isso ocorreu de modo menos presente nos que estavam às margens dos programas, e de modo mais presente nos que estavam no núcleo dos programas, isto é, os organizadores, monitores e multiplicadores.

Os que estavam no núcleo dos programas, em grande proporção, constituíram o alto clero. Dessa forma, as disposições relacionadas a esses programas, já dispersadas no espaço social dos executivos e gerentes brasileiros, estavam presentes no espaço homólogo da EC e constituíam o substrato cognitivo e as disposições mais próprias, mais locais, dessa região do espaço, ou seja, mais características do *habitus* do alto clero. A partir de 1995, essas disposições vão orientar sua forma particular de reação frente aos fatos como a possibilidade de privatização da empresa, a reestruturação do SEP e as demais mudanças institucionais.

A fórmula básica que orientava suas preferências nos momentos de decisão era a rejeição do modelo de empresa vigente, algo que, de certa forma, eles vinham fazendo desde os anos 80. Eles não estavam decididos em bloco sobre o que fazer; eles saem à procura do que fazer. Eles estavam rejeitando um “modelo” chamado de “estatal e monopolista” e tateando para conduzir a empresa a um “novo modelo” que, ainda que não tivessem definido qual era, estavam definindo por exclusão e oposição aos elementos que pudessem lembrar o “modelo estatal” e por inclusão do que pudesse ser associado à iniciativa privada, como procuramos demonstrar acima.

“[de onde vieram os recursos de vocês: conhecimentos, inspiração, recursos intelectuais, tecnologia para fazer estes planos]. Pessoalmente eu posso dizer uma coisa: eu li muitas coisas. Fui ler o livro de reengenharia do Michael Hammer, o de qualidade do Deming, peguei um monte de coisas. Até em inglês às vezes eu

*comprava e tal*¹³⁰. *O que está acontecendo? O que é essa revolução? Para tentar entender pelo menos... De repente nós tivemos um choque do futuro, vamos dizer assim. Aí falou: ‘pô o que aconteceu aqui? Vai mudar. O que está acontecendo aí fora? [...]’. Enfim, eu diria também que as pessoas que estavam ali tinham, digamos, uma capacidade profissional e tal diferenciada. Eram pessoas que já exerciam cargos gerenciais, que tinham uma formação superior e que aí saíram correndo atrás das coisas, lendo artigos, lendo revistas de negócios [...]. E aí houve todo um processo de discussão de falar: ‘bom, quais seriam as linhas a serem atacadas?’ Bom, tem que ter uma modernização do nosso recursos humanos. O que é modernizar o RH? Então, alguém vai ter que tratar de um plano para os recursos humanos. Tem que modernizar a parte técnica [...] novas tecnologias, novos métodos de trabalho. Tem que ter um para a coisa comercial [...]. Tem que ter um que é para ver a parte econômica financeira [...] que levou o nome de gestão por resultados, ou seja, vamos fazer com que a empresa esteja focada na busca por resultados” (Ex-funcionário do alto escalão¹³¹ — alto clero).*

Os dados objetivos da posição do alto clero na história das relações sociais dentro da empresa nos permitem afirmar que eles tinham como um dado mais factível que a empresa seria privatizada, que eles prescreviam que o corpo de funcionários da empresa poderia fazer uma transição planejada para uma empresa moderna e que, de maneira considerável, eles estavam procurando proteger ou fazer avançar suas posições diante das possíveis mudanças que pudessem antecipar, ou melhor, dar o rumo, procurando fazer dos seus interesses e possibilidades os interesses e possibilidades do restante dos funcionários.

“Eu mesmo cheguei a levar para a [EC] para um seminário o [nome de pessoa], presidente da Usiminas, que foi uma siderúrgica privatizada antes e que tinha adotado essa estratégia de preparar antes a empresa, defendendo a tese de que quanto mais enxuta a empresa já estivesse no momento da privatização, mais adequada, menores seriam as mudanças. Foi justamente nesse sentido que a [EC] se preparou” (Engenheiro, economista, ex-assessor de diretoria — alto clero).

Ou o mesmo cardeal no JO na época:

“[o cardeal] disse que o projeto estabelece os objetivos da gestão de realizar a modernização da empresa através da criação de três Unidades de Negócios. ‘O importante é que a transição para essa nova fase se dará de forma organizada e planejada através do [primeiro] projeto de modernização’. E não podemos nos esquecer de que esse caminho de modernização é inevitável frente à necessidade de competitividade e de qualidade de atendimento ao consumidor” (JO: AGO, 1995).

¹³⁰ O entrevistado se refere a Michael Hammer e James Champy, que escreveram o livro *Re-engineering the corporation* (1993) (17 milhões de livros editados em todo o mundo) e ficaram sendo considerados “os pais da reengenharia” e os homens do “primeiro time dos gurus gerenciais internacionais” (Donadone: 2001: 72). O entrevistado se refere também a W. Edwards Deming, que em 1982 lançou o livro *Out of the crisis*, que se tornou um dos principais referenciais para implantação de processos de controle de qualidade.

¹³¹ Idem nota n° 35.

Consideravelmente, a modernização foi uma invenção que permitiria aos seus inventores, por um lado, transcender seus limites, perseguir seus objetivos específicos relacionados à sua posição e à sua representação das transformações no espaço social interno e externo à empresa e, por outro lado, dissimular e legitimar a subversão dos contratos históricos implícitos e explícitos — mercado de trabalho interno, carreira segura, benefícios previdenciários, etc. — com o corpo de funcionários por meio de um pretenso universalismo das suas prescrições no âmbito da polissemia da idéia de preparação ou modernização para a privatização e da idéia de participação dos funcionários — conceito historicamente arraigado na representação dos funcionários da empresa.

Esta descrição de algumas propriedades pertinentes dos cardeais do alto clero e das suas tomadas de posição explica, em parte, por que o impulso externo para mudar a empresa e privatizá-la encontrou reciprocidade dentro dela num conjunto pequeno de agentes dotados de poder institucional e poder simbólico para agir sobre a representação dos outros agentes e, assim, transformar o mundo social transformando a representação que os agentes têm do mundo social. No caso deste estudo, transformar a empresa transformando a representação que os agentes têm da empresa.

ESTIGMA SUBJETIVO E OBJETIVO

Se pensarmos a partir da análise das representações que os cardeais do alto clero compartilhavam, a partir das suas características pertinentes e da correspondente posição objetiva no espaço da EC, podemos dizer que, em grande medida, outro móvel importante de suas ações foram os estigmas relativos aos seus conhecimentos técnicos, ao seu desempenho profissional e aos seus rendimentos na forma de salários e benefícios.

Ao analisarmos as entrevistas, notamos que esses cardeais reconheciam que tanto eles como o baixo clero e os congêneres das empresas estatais, de modo em geral, sofriam de um estigma no “mercado”, ou seja, fora da empresa no espaço profissional e no espaço empresarial. No caso deles, em particular, estavam mais preocupados com esse estigma na representação dos possíveis compradores da empresa e dos profissionais que, no futuro, após a privatização da empresa e a quebra do mercado interno de trabalho, seriam seus possíveis rivais que já poderiam vir juntamente com os novos controladores.

O alto clero representava o posicionamento das pessoas no espaço profissional de modo bipartido, qualquer que fosse o posto ou o cargo em referência. De um lado, como eles, estavam os profissionais de dentro da EC, ou das empresas estatais de modo geral, e, do outro, estavam os profissionais de fora da empresa, os que atuavam no “mercado”:

*“A [modernização] o que foi? Uma tentativa de preparar a empresa em dois sentidos. No fundo a [modernização] eu diria que é quase um reconhecimento de que a empresa e o corpo de funcionários da empresa estavam, num certo sentido, acomodados. Eu não diria todos. Muita gente estava informada. Mas acomodado por quê? Porque você tem uma situação em que não havia o risco de demissão numa empresa estatal [...]. Por um lado, acho isso muito interessante porque o sujeito tem um clima de trabalho tranquilo [...]. Mas, por outro lado, pode induzir a uma acomodação. Então, o [primeiro projeto de modernização] foi uma tentativa de mostrar para o conjunto de empregados da empresa o que estava acontecendo no mundo **ai fora**, como que as empresas vinham se ajustando, toda essa questão das reengenharias, das mudanças que estavam acontecendo de maneira claríssima nos anos 80 e 90. E preparar, digamos assim, o corpo de funcionários para essas mudanças que viriam certamente após a privatização [...]. De repente nós tivemos um choque do futuro, vamos dizer assim. O que aconteceu aqui? Vai mudar. **O que está acontecendo ai fora?**” (Ex-funcionário do alto escalão¹³² — alto clero).*

Esse trecho de entrevista, além de exemplificar a representação do universo profissional como um universo bipartido, também nos introduz a uma das dimensões do estigma: a idéia de acomodação. No que tange aos conhecimentos de cada área de atuação e aos conhecimentos das tecnologias de informática, de gestão e finanças de modo geral (custos e rentabilidade), reconhecidos como típicos de empresas privadas, o alto clero, em alguma

¹³² Idem nota n° 35.

medida se via como desatualizado, menos qualificado, menos informado, etc. em decorrência da acomodação que o “modelo estatal” possibilitava.

“Na verdade todo mundo que era do setor elétrico estava há 20 ou 30 anos dentro do modelo estatal. Não que as pessoas fossem despreparadas [...], mas o modelo era diferente. Como você que viveu em um modelo monopolista em que a postura da empresa muitas vezes, em alguns casos, era o cliente vir pedir para ela: ‘pelo amor de Deus, me vende energia’ [...]. Tinha muita exigência porque na verdade ela tinha um caráter monopolista e tinha uma mentalidade monopolista porque todos os dirigentes da empresa foram criados nessa mentalidade monopolista. Quando você passa para a iniciativa privada, em que você tem que dar valor ao cliente, em que o modelo previa uma concorrência entre todas as empresas. O novo modelo [...] previa competição [...]. E para isso você precisa ter pessoas preparadas dentro da empresa. Então, houve duas coisas aí que foram fundamentais. Primeiro, contratar uma consultoria para que o modelo organizacional da empresa pudesse se adequar a essa nova exigência. E a segunda, a contratação de pessoas do mercado. Então, veio muita gente trabalhar na empresa do mercado financeiro que era um mercado agressivo, do comercial, como era o caso do [nome de funcionário], que eram pessoas que, pelo menos na teoria, sabiam lidar com esse mercado livre. E aí eles aprenderiam coisas com os remanescentes, que eram pessoas, tinha muita gente competente; como em todo lugar, tem gente competente e gente incompetente. Eles aprenderiam coisas com essas pessoas competentes e ensinariam coisas a essas pessoas e aí a empresa poderia se adequar ao modelo que se pretendia” (Advogado, ex-funcionário do alto escalão¹³³).

“[O que te motivou a fazer o curso da FEA-USP?]. O que me motivou foi justamente essa preparação, essa necessidade de ampliar a visão. Na época eu já era assistente executivo do diretor [...], mas com uma formação ainda muito acadêmica, com duas graduações: em engenharia e em economia. Mas eu sentia falta de uma visão muito mais ampla porque eu já fazia análises no meu trabalho, na minha atuação, que impactavam diretamente o resultado da empresa. Então, eu sentia falta de ter uma visão voltada a relações do trabalho, voltada a planejamento econômico-financeiro, a planejamento estratégico, a marketing, mesmo ao contexto político estadual e federal, ter um pouco mais de noção também de todo o sistema regulatório do setor elétrico. Então, como foi um conjunto elaborado em conjunto pela Eletrobrás e a FEA-USP o conteúdo era exatamente isso. Eram discussões sobre esses diversos temas como política internacional, política nacional, políticas de desenvolvimento, relações internacionais do trabalho, dentre outros. O objetivo era realmente ampliar a visão” (Engenheiro, economista, ex-assessor de diretoria — alto clero).

Independentemente de uma representação alternativa, seletiva e distinta que os colocava individualmente fora do rol dos acomodados, os cardeais do alto clero não tinham como fugir do fato de que eram percebidos e classificados dessa forma. De um jeito ou de outro, eles estavam suportando o peso constrangedor dessa rotulação indiscriminada. Um trecho de uma entrevista resume essas duas faces do constrangimento, o incorporado e o externo:

¹³³ Idem nota n° 35.

“[o que a privatização da EC representou para você?] *Num primeiro momento, uma insegurança como todo profissional que já tinha um pouco de tempo de empresa. Depois uma oportunidade mesmo de trabalhar em uma empresa que estivesse mais associada ao mercado de trabalho mais comum, porque estatal era sempre vista como uma empresa onde os profissionais não eram, vamos dizer, de melhor qualidade ou não eram os mais produtivos. Então, à medida que você vence isso e passa a fazer parte de uma empresa privatizada eu acho que essa pecha cai. Isso foi importante”* (Engenheiro, economista, ex-assessor de diretoria — alto clero).

Estes cardeais não tinham como escapar de uma outra dimensão do estigma, de uma “pecha” que desqualificava seu desempenho profissional como ineficiente, incompetente e improdutivo. Igualmente, essa era uma representação difusa na sociedade, absolutamente fora de controle e na qual se viam envolvidos e associados indiscriminadamente. E, em alguma medida, também era uma representação internalizada pelos funcionários das empresas estatais, seja em relação a si mesmos, seja principalmente em relação aos outros. De qualquer forma, esses cardeais sentiam os constrangimentos de ter o mesmo “*carimbo na testa*”.

“*Quem é do dono antigo sempre parece que tem um carimbo na testa assim: ‘pô esse cara é incompetente, não trabalha direito’. Quem é bom é só quem chega. Tudo isso existe infelizmente porque é típico da mediocridade do ser humano [...]. Ele costuma fazer essas coisas sabe; taxar as pessoas e colocar alguns estigmas nas pessoas. Então quem vem de uma... quem é de uma empresa privada falava: ‘pô todo mundo que tava quem é de uma empresa estatal é incompetente, é isso, é aquilo, é corrupto é coisa que o valha’. Tem essa pecha”* (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão — um dos principais cardeais).

E, por fim, eles se percebiam e eram classificados como pertencentes a um segmento dos funcionários que recebia altos salários e que eram em número maior do que o necessário — um quadro de funcionários inchado típico de empresa estatal — como podemos constatar em outro exemplo abaixo:

“*O que eu acho que houve na mudança da privatização, uma das coisas que aconteceu, é que aquele conjunto de profissionais que pertencia à empresa e que tinha, digamos um ... que era um reservatório de capacidade intelectual da empresa tinha um custo elevado. Então, a empresa privada quanto mais reduzisse o custo ela ia ter mais lucro. Então, houve um movimento que era até previsível, eu diria que era até previsível. Ela cortou e cortou bastante esse pessoal que era o pessoal mais caro, tanto esse pessoal que era o plano 3 [pessoal que tinha nível superior], como níveis de chefia inclusive [plano 4: gerentes e chefes]. O pessoal do nível de chefia se cortou drasticamente porque era um pessoal caro. E havia uma distorção também que explica em parte o inchaço, digamos, do plano 3. Em geral o pessoal com nível de*

chefia na empresa era o pessoal que tinha nível superior. E além de ter formação superior ele exercia um cargo de chefia. Ai quando mudava governo o sujeito perdia o cargo às vezes de gerente; vinha um novo grupo, etc. Ao perder o cargo de gerente ele não era demitido. Ele não era mais gerente mas ele continuava trabalhando como plano 3 [...]. Então, você acabava criando um conjunto de ex-chefes e ex-gerentes que continuava trabalhando como profissional. E isso também não existe. O setor privado falou: ‘não tem um monte de gente aqui com salários altos’. Porque não mudava o salário, o salário incorporava o salário de gerente mesmo que ele saísse do cargo. Então, isso foi feito um ajuste enorme [mais adiante na entrevista]. Como eu falei, sobrava recurso. Na verdade há um desperdício, uma sobra de recursos qualificados na estatal. Para você ter uma idéia tinha uma área lá na época que chamava VP, era a área de planejamento da vice-presidência [...]. Você tinha um monte de gente que já tinha sido gerente de departamento, assistente tal, se reunia que era o pessoal que coordenava o planejamento da empresa. O pessoal apelidou jocosamente de vítimas do processo. Cara que não tem cargo gerencial, mas é muito qualificado, então, jogavam na VP [...]. O sujeito quando chegava e ia ser presidente ou diretor da empresa ele podia olhar ali, tinha para ele escolher. Tinha recursos sobrando, era um luxo que a estatal tem. Ela tem mais gente do que precisa” (Ex-funcionário do alto escalão¹³⁴ — alto clero).

Os cardeais reconheciam os problemas e estigmas dos funcionários das empresas estatais, mas, ainda que procurassem se colocar individualmente como distintos (“nem todos”), não tinham como escapar da desclassificação comum e generalizada relacionada a seu tempo de casa, seus saberes técnicos, seus desconhecimentos de gestão, de finança, de como agir comercialmente em um ambiente de concorrência, seus benefícios salariais; enfim, uma desclassificação relacionada ao fato de terem uma carreira exclusivamente em uma empresa considerada estatal e monopolista.

Em conclusão, o alto clero, assim como o baixo clero, em grande medida era considerado velho, antigo, de uma era que acabou (“fim de uma era”); “*vocês aí de estatal, no fundo era isso que se dizia, vocês são todos um bando de eletrossauros*” (Ex-funcionário do alto escalão¹³⁵ — alto clero). Uma prova do peso desses estigmas e de seus constrangimentos sobre os cardeais é a ação de se livrar de sua objetivação no corpo, isto é, dar fim ao bigode; alguns dos principais cardeais da modernização, nos anos 80, aparecem no JO com bigode ou

¹³⁴ Idem nota n° 35.

¹³⁵ Idem nota n° 35.

com bigode e barba, ao passo que na segunda metade dos anos 90 aparecem com o rosto afeitado.

Diante desse conjunto de estigmas que seria sua marca de saída nas disputas internas futuras a partir da privatização da empresa, eles procuraram tomar posições que os distinguíssem como “*capazes de gerir, de modernizar*”, principalmente aos olhos dos que poderiam ser seus novos diretores — “*o novo dono*” —, ou ainda procuraram tomar posições que lhes possibilitassem alcançar os cargos superiores de diretor ou mesmo de presidente, afinal os ocupantes desses cargos não seriam mais indicados politicamente.

PRESSÃO DA MORFOLOGIA E TETO NA CARREIRA

O móvel da ação do alto clero passou também pelos constrangimentos a que estavam expostos devido às mudanças morfológicas em curso no setor elétrico de modo geral e na empresa em particular, especialmente no que tange à contração do quadro de funcionário desde o início dos anos 90 (cap. 3). Dessas mudanças morfológicas resultaram algumas situações objetivas com as quais eles tinham que lidar.

Para o alto clero um dos corolários da contração no quadro de pessoal era acirrar a disputa pelos postos de alto escalão. No caso específico da EC, os cardeais eram de um segmento do plano de cargos e salários — Plano 4, “*Chefes e Gerentes*” — que constava no horizonte do possível para os funcionários que pertenciam ao segmento imediatamente inferior do plano de cargos e salários — Plano 3, “*Universitários*”. Em dezembro de 1995, os “*Chefes e Gerentes*” representavam 7.5% do pessoal da empresa, enquanto os “*Universitários*” representavam 18.5% (tabela 16, Anexo I).

A pressão-disputa pelos postos de alto escalão tendia a ser mais acirrada devido ao afinilamento normal do número desses cargos na estrutura organizacional vigente. Basta dizer que os cardeais em 1996 eram de um segmento (gerentes) que representava 6.1% do pessoal da empresa, e eles, por sua vez, representavam 5.8% desse segmento. Sem contar o peso do pessoal com menos tempo de casa — sobre o qual não pudemos obter dados desagregados. Ainda que não possamos detalhar e precisar estes dados, o alto clero estava na faixa de tempo de casa que representava 62.9% e tinha atrás de si, nas faixas mais novas, 34.4% do pessoal. Dessa forma, a participação em projetos de mudança, em alguma medida, seria uma salvaguarda em relação à pressão da morfologia do presente e às incertezas da morfologia do futuro.

Ou seja, no acirramento das disputas pelos cargos de alto escalão, em alguma proporção, havia, por um lado, a pressão presente dos contemporâneos que estavam esperando uma vaga e dos que estavam querendo retomar uma vaga perdida na “*gangorra estatal*”. Por outro lado, na confirmação de suas crenças de que a EC seria privatizada, como relatamos, e dado que ainda teriam pelo menos de 8 a 15 anos de carreira antes da aposentadoria¹³⁶, eles estariam expostos em posições que seriam disputadas não somente por seus colegas autóctones, mas por novos funcionários que poderiam vir com ou ser contratado pelos novos acionistas.

Outra situação para os cardeais é que eles estavam no último degrau da carreira possível dentro da empresa, dadas as condições que possibilitavam uma carreira até aquele momento. Ou seja, tinham de 8 a 15 anos pela frente, já tinham atingido seu teto ou as

¹³⁶ Temos que pelo menos 55% do alto clero tinham até 20 anos de casa e que 30% tinham de 21 a 27 anos de casa. Em um formato de carreira no qual a aposentadoria para os homens ocorria aos 35 anos, a maioria dos cardeais tinha ainda pelo menos 15 anos de carreira pela frente e outra parte tinha pelo menos 8 anos — ou 5 anos a menos nessas contas se for considerado que havia a possibilidade da aposentadoria especial com 30 anos de trabalho, o que não era o caso desses agentes (cap. 3).

possibilidades de vãos mais altos dentro da EC, seja em status, seja em remuneração. Este foi o caso de um dos principais cardeais da modernização, como relatou um entrevistado:

“O [nome do pontífice] foi galgado a chefe de..., vamos dizer, a comandar esse processo de modernização [...] pela sua formação dentro da empresa, pelo seu carisma, pela sua capacidade, ele era um cara muito capaz, e encarreiramento. Já na época quando o [um ex-diretor da empresa] era diretor, o [pontífice] já era gerente de departamento, uma posição abaixo do diretor, quer dizer, já estava no meio. Inclusive, quando houve a mudança de governo, muita gente achou que ele seria o diretor já na época. Então, ele tinha toda a postura para ser o diretor. Não foi o diretor e acabou sendo o coordenador desse processo de modernização” (Administrador, ex-gerente de divisão — baixo clero).

Podemos considerar que em alguma proporção a privatização da empresa representava uma possibilidade de romper o teto de vidro da carreira. Vimos no capítulo anterior (cap. 3) que os engenheiros que estavam entre os cardeais do alto clero tinham um montante de capital escolar e organizacional que lhes permitia disputar posições dos diretores indicados politicamente. Logo, um formato de carreira em que esta espécie de capital fosse desvalorizada *vis-à-vis* ao capital organizacional e escolar seria mais almejado por alguma porção dos cardeais do alto clero.

Em conclusão, essa descrição de algumas propriedades pertinentes dos cardeais do alto clero, ainda que limitada, explica em parte por que o impulso externo para mudar a empresa e privatizá-la encontrou eco dentro dela. Eles estavam diante de uma situação sem horizontes de melhora de posições de prestígio e rendimentos, ao mesmo tempo que as posições que ocupavam eram objeto do horizonte do possível para outros funcionários. Neste contexto, as mudanças organizacionais ou a privatização da empresa podiam significar tanto alguma salvaguarda das posições, como possibilidade de ascensão às posições até então restritas a uma carreira em uma empresa estatal.

AS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS: PELOS STAKEHOLDERS NO LEGISLATIVO

Os funcionários da empresa se faziam representar coletivamente por diversas organizações, as quais estamos chamando de Entidades Representativas dos Funcionários (ERF). Em março de 1997, cerca de 89% dos funcionários da EC eram sindicalizados, diversos deles a mais de um sindicato. Do total de sindicalizados, 87% pertenciam ao Sindicato dos Eletricitários (ligado à CUT), 7% ao Sindicato dos Engenheiros, e os restantes estavam distribuídos entre outros 7 sindicatos — dos Economistas, dos Administradores, dos Técnicos Industriais de Nível Médio, dos Trabalhadores em Processamento de Dados e outros sindicatos similares ao dos Eletricitários, porém menores e ligados à CGT (DATA ROM).

O Sindicato dos Eletricitários (fundado no início dos anos 40) era o mais representativo dos funcionários e capitaneava suas ações. Inclusive este foi o caso em relação ao processo de modernização e de privatização da empresa. A representatividade desse Sindicato é evidente pelo número de filiados, pelo número de sedes espalhadas pela área de concessão da empresa (15) e pelo próprio reconhecimento dos outros sindicatos. Trechos de entrevistas com um presidente e um ex-presidente do Sindicato dos Engenheiros expõem o reconhecimento corrente de que o Sindicato dos Eletricitários era o mais representativo e capitaneava as ações dos funcionários, especialmente em relação à modernização.

“[o que representava para o senhor estar aqui no sindicato?] Representava um outro tipo de luta, uma luta mais querendo valorizar a engenharia nacional em referência à [EC] para proibir os desmandos que a turma fazia [...]. Nós praticamente nos aliávamos ao Sindicato dos Eletricitários [...]. Na época os grandes lutadores eram o [nome de pessoa]¹³⁷. E nós lutávamos de uma certa maneira juntos, eles com muito mais força porque tinham uma representação muito maior, porque tinham um número de funcionários [filiados] maior e nós menor. Mas nós nos aliamos contrariando isso aí” (Engenheiro, ex-membro da diretoria do Sindicato dos Engenheiros e ex-funcionário da EC).

¹³⁷ Não por acaso, a pessoa em referência é um dos nossos entrevistados.

“O CRE participou [do segundo projeto de modernização]. Os Eletricitários tinham muita força nessa época [...]. Quem dá o tom na empresa até hoje é o majoritário. Nós ajudamos, quebramos o pau, mas o tom quem dá é o majoritário na empresa, nas coisas, tudo” (Engenheiro, membro da diretoria do Sindicato dos Engenheiros, funcionário).

O último trecho de entrevista nos introduz em outro fato importante sobre as ERF: o enraizamento do Sindicato dos Eletricitários no CRE desde o início da modernização da empresa até seu final. O Sindicato dos Eletricitários passou a atuar objetivamente no CRE, desde a tomada de posse da nova diretoria da empresa em 1995 e desde que as idéias de privatização e reestruturação do SEP começaram a ser veiculadas. Eles escolheram um de seus principais diretores para essa representação (um dos “grandes lutadores” referidos acima). Este líder sindical terminou por granjear a vitória em sucessivas eleições e restou na presidência deste conselho de meados de 1995 até 2000. Ainda que tivesse objetivos e perseguisse fins específicos definidos estatutariamente, o CRE, em grande medida, passou a ecoar as ações do Sindicato dos Eletricitários no espaço das possíveis tomadas de posição naquele período, como nos demonstra o trecho de entrevista que segue:

“Eu fiquei no conselho e de representantes [CRE] durante todo este processo de preparação da privatização estabelecendo duas linhas. Uma primeira que foi uma linha contra a privatização com mobilização e tudo mais, mesmo dentro do conselho de representantes. Aí quando o governador do Estado aprova a lei acho que em 1996 [...]. O governo do Estado aprovou a lei ou PED que instituiu a privatização do setor elétrico de São Paulo. Aí nós tomamos uma decisão de atuar em duas frentes: a do Sindicato de dar continuidade à luta contra a privatização; e a nossa internamente na empresa no sentido de buscar garantias internamente para que se a privatização realmente acontecesse nós tivéssemos o maior volume de garantias (Ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, ex-membro da diretoria do CRE, funcionário¹³⁸).

Em um primeiro momento, de meados de 1995 a meados de 1996, esse agente sindical, dentre outras ações, procurou basicamente estar presente nos espaços institucionais de representação e comunicação com os funcionários que poderiam robustecer o propósito principal das ERF de barrar a privatização da empresa, como se constata em sua entrevista e

¹³⁸ Não identificamos a escolaridade superior do entrevistado, pois isso poderia levar à sua identificação.

se confirma em fontes documentais da época da sua posse. Por exemplo, no discurso de sua posse, no qual se lê: “*luta pela manutenção do controle da [EC] pelo setor público como uma das ações mais importantes e urgentes*” (JO: JUN-JUL, 1995).

“O Covas vence em novembro e entre vencer as eleições e tomar posse em janeiro ele saiu viajando e na primeira entrevista coletiva que ele deu ele disse que ia privatizar as elétricas. Aí nós [Sindicato dos Eletricitários] tomamos uma decisão de também atuar dentro dos conselhos de representante dos empregados [...]. Ficamos fora durante vários anos do conselho, nunca lançamos candidatos. Com o acirramento dessa disputa pela questão da privatização a gente toma a decisão de que nós deveríamos disputar esse espaço. No Sindicato eu que fui o escolhido para liderar a chapa para fazer a disputa no Conselho de Representantes dos Empregados em 95. A idéia era ir para dentro das empresas para ter as informações necessárias através dessa participação no Conselho de Representantes dos Empregados para poder potencializar nossa luta contra a privatização” (Ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, ex-membro da diretoria do CRE e funcionário).

Das ERF, duas eram particularmente importantes e davam voz à coletividade dos engenheiros: o Sindicato dos Engenheiros e a Associação dos Engenheiros da EC. Essa Associação representava aproximadamente 7% dos funcionários da empresa — engenheiros, arquitetos e tecnólogos (JO: MAI, 1995). Existiam ainda outras ERF, mas dado o número menor de filiados e, assim, da representatividade frente às que citamos, limitamos a pesquisa aos agentes das últimas. Dessa forma, com base nas entrevistas com membros e ex-membros da diretoria das ERF, vamos procurar traçar o posicionamento deles frente ao projeto de reestruturação do SEP e à modernização e privatização da empresa. Entretanto, cabe ressaltar que as ações das ERF não se restringiram a isso. Elas também ocuparam outros espaços onde se tomaram decisões importantes sobre o futuro da empresa e dos seus funcionários, como, por exemplo, em torno das mudanças nas regras do fundo de pensão (Fundação CESP) e, posteriormente, na constituição e nos desdobramentos das ações do Clube de Investimento dos Funcionários, que visava adquirir ações da EC no momento de sua privatização.

O sentido da ação política preferencial das ERF era dado e representado pelo Sindicato dos Eletricitários, e foi o de mobilizar os meios que fossem possíveis para fazer frente à proposta de privatização da EC.

“O Covas sucede o Fleury e leva adiante a política do Collor no setor público de privatização. Então aí toda a ação começa a se concentrar muito mais na luta contra a privatização da [EC] do que propriamente nas questões do dia-a-dia da ação sindical. Os acordos coletivos já estavam razoavelmente consolidados, nós já tínhamos vantagens bastantes expressivas, nós tínhamos conquistas importantes dentro da empresa. Então aí o foco, se eu me lembro bem, começa a mudar muito para a questão da luta contra a privatização e a defesa da empresa pública” (ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, ex-membro da diretoria do CRE, funcionário da EC).

Naquele momento a principal ação das ERF era a político-institucional visando barrar a aprovação de leis no legislativo: uma contraposição à criação da Comissão de Serviços Públicos e especialmente à aprovação do Programa Estadual de Desestatização e Parcerias com a Iniciativa Privada, que viabilizava a realização da reestruturação do SEP.

Desde o governo Fleury (1991-1994), o Sindicato dos Eletricitários e o Sindicato dos Engenheiros iniciaram mobilizações contra a privatização da EC. Com o início do governo Covas e o clima de quebra de acordo e de mudanças na EC e no SEP, a ação das ERF ganhou nova dimensão; basicamente, o Sindicato dos Eletricitários enraizou sua atuação na empresa ocupando o espaço político-institucional de representação dos funcionários representado pelo CRE, e a Associação dos Engenheiros da EC entrou em ação de fato nesta frente de mobilizações contra a privatização.

Com base nas entrevistas, podemos dividir as ações das ERF em duas fases neste período de estudo: uma em relação à privatização da empresa e outra em relação ao segundo projeto de modernização, realizado a partir de meados de 1996 (cap. 5).

A primeira fase é a das ações externas contra a privatização, centrada na ação político-institucional, isto é, junto aos partidos políticos e aos mandatários de cargos políticos executivos ou legislativos. Primeiro, no período entre turnos nas eleições governamentais de 1994, o Sindicato dos Eletricitários liderou a firmação de um acordo com o então candidato Mario Covas.

Depois, de 1995 a meados de 1996, as ERF juntaram forças para agir no âmbito do poder legislativo estadual visando fundamentalmente impedir a aprovação do Programa

Estadual de Desestatização pela Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo. O projeto de lei que dava corpo a esse programa foi enviado à Assembléia em meados de fevereiro de 1996, mas, entre as discussões, a apresentação de emendas por outros partidos e pelo próprio governo (como a emenda aditiva que criou a Companhia Paulista de Administração de Ativos), decorreu um período até a sua aprovação em julho de 1996¹³⁹. Neste ínterim, as ERF, em conluio com suas congêneres das outras empresas do SEP, fizeram passeatas, reuniões com deputados e marcaram presença na Assembléia Legislativa procurando influenciar as votações.

“A gente acompanhou esse processo. A gente era contra. O movimento sindical entrou quando não viu alternativa mais de ir contra porque a gente brigou, foi na Assembléia, levava passeata para pressionar os deputados para não passar a legislação. Porque depois que passa na Assembléia aí é só questão de você ficar esperando, brigando, protelando porque o que não podia era ter passado a legislação” (Engenheiro, membro da diretoria do Sindicato dos Engenheiros, funcionário).

Mesmo a Associação dos Engenheiros da EC, que tradicionalmente encarregava-se de levar adiante ações de entretenimento e socialização dos seus filiados e ações voltadas para o

¹³⁹ “Em São Paulo, em 5/7/1996, a Lei n° 9.361 criou o PED e dispôs sobre a reestruturação societária e patrimonial do setor energético paulista. Foram definidos como objetivos explícitos do PED os de: reordenar a atuação do Estado, propiciando à iniciativa privada (a) a execução de atividades econômicas exploradas pelo setor público (b) e a prestação de serviços públicos e a execução de obras de infra-estrutura, possibilitando a retomada de investimentos nessas áreas; permitir à administração pública (a) a concentração de esforços e recursos nas atividades em que a presença do Estado seja indispensável para a consecução das prioridades de governo, especialmente nas áreas de educação, saúde e segurança pública [...]; contribuir para a redução da dívida pública, concorrendo para o saneamento das finanças do Estado. Para esse fim, foram incluídas no PED a execução de serviços e obras públicas (objeto de concessão, permissão ou autorização, conforme o disposto nesta Lei e na Lei Estadual n° 7.835/92) e as estatais estaduais de energia elétrica e gás (Cesp, CPFL, Eletropaulo e Comgás). A implementação do PED far-se-ia mediante projetos de desestatização, podendo compreender as seguintes modalidades: a alienação de participação societária, inclusive do controle acionário, mediante ofertas públicas; abertura de capital social mediante oferta pública de ações; renúncia ou cessão, total ou parcial, por parte do Estado ou da respectiva controladora; alienação, arrendamento, locação, comodato, permuta, transferência ou cessão de elementos do ativo patrimonial; reestruturação, dissolução de sociedades ou desativação parcial de seus empreendimentos, com a conseqüente alienação de seus ativos; no caso do setor energético, transmissão de direitos derivados das respectivas concessões, permissões ou autorizações e de seus ativos, mediante transferência, subcontratação, arrendamento ou conferência, ou por meio e celebração de consórcios empresariais ou de associação com grupos empresariais privados para a constituição de outras sociedades anônimas; e concessão, permissão ou autorização de serviços públicos, bem como cessão, licença ou conferência de direitos dela derivados, nos termos da legislação de regência” (Biazzini et al., 1999: 66-67).

aprimoramento do corpo técnico da empresa, em estreita colaboração com a sua diretoria, engajou-se nessa ação externa e marcadamente contestatória.

“O mandato que eu peguei foi um mandato num período mais crítico que a Associação já passou. Porque a gente tinha que correr atrás, tinha que ir lá no palácio do governador, lá na Assembléia. Era reunião direta com os sindicatos para preparar nosso ponto de vista [...]. O nosso ponto de vista era contra a privatização [...]. Quando o Covas foi eleito no mesmo dia ele falou que ia privatizar a [EC]. A gente era contra a privatização; a Associação, o Sindicato, o CRE, todo mundo [...]. E a gente tinha que ir lá em São Paulo para conversar com deputados, não sei o que, sindicatos fazendo reunião, manifestação em São Paulo. A gente tinha que ir como presidente tinha que ir” (Engenheiro, ex-presidente da Associação dos Engenheiros da EC, ex-funcionário).

Dados objetivos nos demonstram que as ERF estavam presentes, por exemplo, em um Comitê em Defesa dos Serviços e do Patrimônio Público (CDSPP), que era composto por diversos sindicatos, associações de funcionários de empresas estatais de vários setores e de bancadas de partidos políticos na Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, além de outras organizações¹⁴⁰.

Enfim, podemos dizer que até meados de 1996 as ERF estavam engajadas em ações confluentes objetivando impedir a aprovação pelo poder legislativo estadual de medidas que viabilizassem a privatização da empresa. Certamente as ações dessas organizações não se esgotaram nisso, e certamente havia divergências entre elas em relação a outras questões. Entretanto, como vimos, essa ação político-institucional contra a privatização era a grande equalizadora de suas iniciativas prioritárias e fundamentais frente às mudanças que o governo estadual estava procurando levar adiante no SEP.

¹⁴⁰ Em maio de 1996 o Comitê em Defesa dos Serviços e do Patrimônio Público (CDSPP) era composto pelas seguintes organizações: Central Única dos Trabalhadores (CUT); Federação Nacional dos Urbanitários da CUT (FNU); Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Energia Elétrica de Campinas (STIEEC); Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Santos, São Vicente, Guarujá e Cubatão; Sindicato dos Gasistas de São Paulo; Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente do Estado de São Paulo (SINTAEMA); Sindicato dos Metroviários; Sindicato dos Trabalhadores em Pesquisa (SINTPQ); Sindicato dos Engenheiros do Estado de São Paulo; Sindicato dos Arquitetos do Estado de São Paulo; Sindicato dos Trabalhadores em Entidades Sindicais de Santos; Conselho de Representantes dos Empregados da CPFL; Conselho de Representantes dos Empregados da CESP; Associação dos Engenheiros da Eletropaulo (AEE); Associação dos Engenheiros da CPFL; Associação dos Técnicos da CPFL; Associação dos Operadores do Estado de São Paulo; Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB); União Nacional dos Estudantes (UNE); União Estadual dos Estudantes (UEE/SP); Bancada do PT, do PC do B, do PSB, do PDT e do PMDB na Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo (*Revista Se Liga*, nº 1, Maio de 1996, uma publicação do Sindicato dos Eletricistas).

LEGITIMIDADE E AVANÇO DOS EMPREENDIMENTOS DE MUDANÇAS

No espaço das possíveis tomadas de posição em relação à reestruturação do SEP, à modernização e à privatização da EC, de modo geral, havia dois pólos. Em um pólo estavam as ERF, que interagiam prioritariamente na arena política externa à empresa, em oposição às mudanças institucionais no SEP, em estudo e formulação pela SEESP. Enquanto isso, em outro pólo, estava o alto clero, que agia prioritariamente na arena política interna à empresa, tomando posição pela reestruturação do SEP e pela privatização da empresa. Com a modernização, ele estava levando em frente iniciativas que, de algum modo, ganharam força, foram realizadas e continuam medidas em muitos aspectos análogas, complementares e subordinadas às do governo estadual.

Nossos dados revelam que na representação dos agentes de cada um desses pólos não se tratava de posições excludentes, mas objetivamente se tratava de posições preferenciais com um ponto de contradição. A direção preferencial das ações fica evidente nas falas dos agentes, seja nas entrevistas, seja em suas expressões públicas no JO nas vésperas do lançamento oficial do primeiro projeto de modernização (mas quando ele já se desdobrava). Por um lado, ela aparece na fala do conjunto dos cardeais.

“O [cardeal do alto clero] considera que o projeto de modernização representa um avanço de qualidade da [EC]. Mas ressalta que ele deve ser considerado em três tempos de análise. ‘Primeiro temos que nos atentar à reorganização da empresa que já é concreta e precisa ser operacionalizada em curto prazo. Visualizar melhor a empresa, em partes menores, pode representar um avanço da melhoria do serviço prestado, da economia de recursos e da qualidade. Tudo isso, em um serviço público de energia elétrica é desejável. As duas outras etapas, que são a eventual transformação das Unidades de Negócios em subsidiárias integrais e independentes e a privatização, escapam das nossas cogitações enquanto empregados nesse momento’, avalia” (JO: AG, 1995).

Esta publicação é uma transcrição integral de uma dentre as cerca de 30 congêneres publicadas no JO no momento de lançamento do primeiro projeto de modernização — na apresentação e justificação de seus planos. São transcrições de extratos de falas de gerentes de departamento e de regionais, de assessores de diretoria e da presidência e do diretor do CRE — após um encontro exclusivo deste corpo de funcionários do alto escalão.

De modo geral, o conteúdo das falas dos cardeais do alto clero visava passar a mensagem de que o corpo de gerentes estava esclarecido e já engajado na modernização e que o corpo de funcionários da empresa deveria se envolver para que a empresa se tornasse moderna, tal como é explicitado pelo título da publicação: *“Todos eles [alto clero] pregam a necessidade de participação efetiva do corpo gerencial da empresa e do envolvimento dos empregados para que a implantação dos planos comece o mais rapidamente possível”* (JO: SET, 1995).

A transformação da EC em Unegs por atividades, conforme orientação da SEESP, e a privatização, que naquele momento já era apresentada como um objetivo da SEESP, eram um assunto que não interessava ao alto clero. Para ele isso já era um dado. No entanto, no universo de reflexão das ERF, as medidas de segmentação da empresa por atividades e a privatização eram partes de um mesmo plano. Elas eram combatidas explicitamente pelo CRE e pelo Sindicato dos Eletricitários, conforme podemos constatar a partir do comentário que o presidente do CRE fez na mesma edição do jornal (ele também participou do encontro):

“Do workshop podemos fazer duas análises centrais. No aspecto da modernização empresarial, o CRE é a favor e tem um compromisso com aquilo que preferimos definir como atualização da empresa por entendermos que ela já é moderna. No entanto, sentimos uma certa frustração dos participantes pois não se conseguiu discutir a questão do projeto do Governo de vender e retalhar a empresa, o que somos contra” (JO: SET, 1995).

Este trecho da fala do presidente do CRE era o único dissonante na publicação. Por um lado, o CRE não era contra a posição e as práticas dos cardeais do alto clero de levar adiante o

primeiro projeto de modernização, mas era explicitamente contra a posição e a prática do governo de dividir e vender as empresas.

O CRE admitia uma diferenciação entre agentes e ações internas e externas. As ações internas eram as da “*modernização empresarial*”, capitaneadas pelo alto clero. A entidade era a favor delas (“*é a favor e tem um compromisso*”), ainda que preferisse chamá-las e entendê-las como “*atualização*”. As ações externas eram “*a questão do Governo de vender e retalhar a empresa*”, empunhadas pela SEESP. Quanto a essas, o CRE era explicitamente contra. Neste arranjo, o CRE não se opunha à modernização, ainda que objetivamente houvesse informações correntes de que ela levava em frente planos de segmentação da empresa conforme as diretrizes da SEESP, isto é, ainda que existissem pontos de interseção entre as iniciativas dos cardeais da modernização e as da SEESP, que eram fortemente combatidas na arena externa¹⁴¹.

Quando sistematizamos as representações e as práticas dos agentes das ERF relatadas nas entrevistas, constatamos que a atenção principal delas era voltada para o que estava acontecendo fora da empresa, no nível estadual. As críticas e ações de contraponto publicadas e encaminhadas fundamentalmente pelo CRE e pelo Sindicato dos Eletricitários eram direcionadas ao Programa Estadual de Desestatização, ao projeto de reestruturação do SEP e à criação da Comissão de Serviços Públicos.

O principal ponto de ação capitaneado pelo Sindicato dos Eletricitários era contra a “*reestruturação/privatização*” do SEP, tal como estava sendo encaminhada na esfera estadual. “*O acadêmico projeto de reestruturação/privatização do setor elétrico de São Paulo, apresentado pelo sr. secretário de energia [...]. A ‘única saída’ é a ‘reestruturação societária e patrimonial’ das empresas. Lei-a-se: dividi-las e privatizá-las*” (JO: OUT, 1995).

¹⁴¹ Infelizmente não conseguimos dados nos jornais e boletins das ERF, sobre este período, que nos permitissem obter mais informações sobre este ponto de potencial conflito entre o alto clero e as ERF. Ficamos apenas com a hipótese: ele teria sido sublimado em função da participação do CRE e mesmo dos funcionários em alguma das dimensões do primeiro projeto de modernização, a começar por este encontro exclusivo dos funcionários do alto escalão?

Como vimos na seção anterior, as ações concretas das ERF deram-se na Assembléia Legislativa estadual contra a aprovação do Programa Estadual de Desestatização. O mesmo ocorreu em relação à Comissão de Serviços Públicos de Energia. Quando a Secretaria de Energia entregou o projeto de reestruturação do SEP ao governo, ela procurou criar ao mesmo tempo a Comissão de Serviços Públicos de Energia independentemente do destino que teria o projeto dali em diante. A SEESP procurou criar esta entidade para definir as regras explícitas e transparentes para o setor e para fiscalizar a atuação das subsidiárias. Ela seria composta por um conselho curador com 9 membros e por uma diretoria executiva composta por 3 membros, sendo todos indicados pelo governador e aprovados pela Assembléia Legislativa. Em novembro de 1995, foi anunciado que o governo iria encaminhar à Assembléia Legislativa o projeto de lei que criaria a Comissão de Serviços Públicos de Energia e que ela iria funcionar como “*uma espécie de autarquia do Estado*” (JO: AGO, NOV, 1995).

Contemporaneamente à iniciativa da SEESP de criar a Comissão de Serviços Públicos de Energia, as ERF, em conluio como as congêneres de outras empresas, apresentaram um projeto de lei que era um contraponto a essa iniciativa.

“Aqui em São Paulo, tomamos a iniciativa de apresentar, em 18/08/95, na ALESP, um projeto de regulamentação que recebeu o número de PL 596/95, de autoria do Deputado Rui Falcão, então líder da bancada do PT, que institui o Conselho Estadual de Serviços Públicos de Energia (CONSESP) e cria o Fundo Estadual de Serviços de Energia (FUNSESP). Este projeto foi fruto do trabalho conjunto dos trabalhadores do setor, acadêmicos, técnicos, assessores, deputados e colaboradores em geral. Esse PL tem o objetivo de instituir formas de acesso à população ao planejamento, ao controle e à fiscalização das empresas fornecedoras de energia no Estado. Já o Governo, em 14/12/95, às vésperas do recesso parlamentar, envia o PL 137/95, que cria uma Autarquia de Serviços Públicos de Energia (CSPE)” (Revista Se Liga, nº 21).

Em maio de 1996, quando o projeto de lei que criava o Plano Estadual de Desestatização estava tramitando na Assembléia Legislativa, o mesmo Sindicato lançou uma proposta para a “*reestruturação*” do SEP, feita com a colaboração das entidades que

compõem o CDSPP¹⁴² e publicada em maio de 1996¹⁴³. Sua proposta central era fundir as empresas do SEP, bem o oposto ao que estava sendo desenvolvido pelos Governos Estadual e Federal. Na próxima seção, há um esquema apresentando os pontos principais dessa proposta.

Enfim, procuramos argumentar nesta seção que, no espaço das possíveis tomadas de posição, havia basicamente dois núcleos de sentidos preferenciais de referência para as ações dos funcionários da empresa. Procuramos demonstrar, ainda que minimamente, que, pelo menos publicamente, não havia exclusão e discórdia, ainda que um ponto de interseção entre as iniciativas dos cardeais e da SEESP representasse um potencial ponto de conflito. As ERF não investiam esforços em ações contra as ações internas do alto clero e, ao contrário, atacavam as ações da SEESP. Os cardeais não investiam esforços na “*luta contra a privatização nos espaços institucionais*” e realizavam ações que tinham um móvel interno, eram afins com o projeto de reestruturação do SEP e, em grande medida, ajudavam a SEESP a estudar e a propor os marcos institucionais do novo setor.

PROPOSTA DAS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS PARA O SETOR ELÉTRICO PAULISTA

Trataremos a proposta do Sindicato dos Eletricitários para a reestruturação do SEP como uma proposta das ERF, pois todas colaboraram com ela e a cunharam. No momento da sua publicação, em maio de 1996, internamente, os cardeais da modernização estavam finalizando o primeiro projeto de modernização, entregando seus relatórios e se reunindo com

¹⁴² Idem nota n° 140.

¹⁴³ A proposta foi apresentada no primeiro número da revista *Se Liga!*, criada e publicada pelo sindicato dos eletricitários em maio de 1996. O título desta edição da revista era: “*Reestruturação do Setor Elétrico Paulista, tem tudo a ver com você*”. E a proposta das ERF para a reestruturação do SEP foi apresentada em 5 páginas com o título: “*Empresa Única: a proposta dos trabalhadores para a reestruturação do setor elétrico paulista*” (Revista *Se liga!*, Maio 1996, n° 1).

a empresa de consultoria Andersen, que estava avaliando esses relatórios. Externamente, o projeto de reestruturação do SEP tramitava na Assembléia Legislativa. Nesta seção, vamos apresentar os pontos principais da proposta das ERF para a reestruturação do SEP e explorar o que eles podem revelar das reações práticas dos diferentes agentes no espaço social que estamos tratando.

A proposta das ERF visava a “*constituição de uma empresa única*” que permitiria “*racionalidade funcional*”, “*ganhos de escala*”, “*redução real de custos*” e deveria ter “*descentralização e autonomia da gestão*”, “*centros de custos*”¹⁴⁴, “*modelo produtivo, gestão e controle acionário*”. A fusão “*atenderia aos seguintes pontos*”.

No que tange à “*operacionalidade*” teria:

- ⇒ diminuição de “*custos decorrentes de duplicidades operacionais*”, e assim seria possível melhor “*qualidade dos serviços*” e “*benefícios tarifários aos consumidores*”.
- ⇒ “*aumento na escala de operações*” e assim “*maior poder de barganha*” frente aos fornecedores de equipamentos e serviços.
- ⇒ “*uma empresa única é mais apta para ações de planejamento integrado de recursos*”.

No que tange ao “*gerenciamento e à operação*”, com a unificação iria se alcançar “*um novo paradigma empresarial com visão integrada de planejamento, tecnologia e operação*”.

Ele possibilitaria:

- ⇒ a “*busca de parcerias para as necessidades de expansão energética do Estado*”¹⁴⁵;

¹⁴⁴ Na mesma revista, as ERF dizem que “*Apurar custos de geração, transmissão e distribuição e montar centros de custos são mecanismos fundamentais para qualquer grande conglomerado que, empresarialmente, se utiliza desse mecanismo como forma de controlar o processo de produção*” (Revista Se liga!, maio 1996, nº. 1, p.11).

¹⁴⁵ Na mesma revista, as ERF reconhecem que a participação do capital privado na expansão da oferta de energia era essencial: “*a participação do capital privado no setor elétrico é fundamental na expansão da oferta de energia, ou seja, devemos incentivar a parceria com o capital privado para a conclusão de obras inacabadas e na construção de novas*” (Revista Se liga!, maio 1996, nº. 1, p.18).

- ⇒ a “*otimização de recursos humano e econômico-financeiro*”;
- ⇒ a introdução do “*paradigma de qualidade e competitividade*”;
- ⇒ a explicitação dos “*custos de operação nas áreas de geração, distribuição e transmissão*”;
- ⇒ a adaptação “*à lei das sociedades anônimas*” que, por sua vez, possibilitaria “*sob nova forma a exploração do potencial de obtenção de recursos através da chamada de capital a que a nova empresa se habilitará*”;
- ⇒ a mobilização de “*recursos advindos das possíveis alienações e participações acionárias diretas e indiretas do Estado no capital das suas Companhias Energéticas sem perda do controle acionário da nova empresa*”.

No que tange à “*expansão*” do setor energético paulista, ela se daria com a participação do capital privado:

- ⇒ “*a participação do capital privado se dará na compra de ações até o limite estabelecido em lei e principalmente na expansão da oferta de energia, através de consórcio com a nova empresa, objetivando concluir as obras inacabadas e garantir a construção de novas quando for o caso*”.

No que tange ao “*processo de implantação de uma empresa única de energia no Estado*”, o documento colocava as seguintes diretrizes:

- ⇒ controle pelo Estado de no mínimo 50% mais 1 das ações ordinárias da nova empresa que, desta forma, seria mantida “*sob o controle das autoridades federais e estaduais, e do Conselho Estadual de Serviços Públicos, que nomeará sua diretoria, fixará os objetivos estratégicos e anuais e verificará o seu desempenho, complementado nesse trabalho por conselhos regionais de consumidores*”;

- ⇒ fixação pelo Conselho de Serviços Públicos “*dos objetivos estratégicos*” que balizariam “*o redimensionamento*” das atividades de geração, distribuição e transmissão a ser realizado por um “*núcleo interno*” que incluiria “*o planejamento, a administração e o financeiro*”;
- ⇒ “*descentralização das atividades de geração e operação do sistema e a regionalização da distribuição. Definição de unidades de atuação com contabilidade própria, passível de acompanhamento regional*”. Ou, ainda, “*deve ter administração descentralizada com autonomia e perfeita caracterização de responsabilidades para as unidades de gestão*”;
- ⇒ “*limpeza gerencial com reexame de todos os casos de corrupção que sejam ainda possíveis de investigar. Implantação efetiva de planos de carreira, passíveis de acompanhamento pelos trabalhadores e pelo Conselho de Serviços Públicos*”. Ou, ainda, “*diminuição do número de níveis hierárquicos e altos postos de trabalho, objeto de cobiça de políticos inescrupulosos*” e a criação de “*um ambiente de recursos humanos de alta qualificação técnica e profissional*” que, “*com a ajuda de representantes dos funcionários e dos consumidores, assegurem a rejeição às práticas políticas indesejáveis*”;
- ⇒ retorno financeiro “*compatível a sua viabilização como empresa, mas em equilíbrio com o retorno de caráter social refletido pelo atendimento adequado de todo o perfil de seu mercado consumidor, incluindo a população de baixa renda e marginalizada*”;
- ⇒ fornecimento com alta qualidade e tarifas “*compatíveis com a necessidade de desenvolvimento do Estado*”;
- ⇒ “*exploração de serviços correlatos para os quais já possua infra-estrutura operacional*”, “*através da criação de novas subsidiárias*”.

Podemos ver, pelo conteúdo do plano exposto, que as ERF compartilhavam muito dos pontos propostos e levados em frente pelo alto clero com o primeiro projeto de modernização.

São eles:

- ⇒ centros de custos;
- ⇒ introdução do paradigma da qualidade e competitividade;
- ⇒ alienação acionária, ainda que com manutenção do controle pelo Estado;
- ⇒ parcerias com a iniciativa privada para viabilizar a expansão da geração de energia;
- ⇒ descentralização das atividades de geração, transmissão e distribuição. Regionalização da atividade de distribuição. Definição de unidades de gestão com autonomia administrativa, contabilidade própria e caracterização de responsabilidades próprias;
- ⇒ “*limpeza gerencial*”, diminuição dos níveis hierárquicos e de altos postos de trabalho.

Em alguma medida, as ERF compartilhavam os pontos principais de um reenquadramento cognitivo da empresa, que, como procuramos demonstrar, estava sendo difundido e praticado com o primeiro projeto de modernização. Dessa forma, as ações dos cardeais, resultantes da aplicação de estruturas cognitivas específicas em um espaço social com constrangimentos específicos conforme os diferentes agentes nele presentes, ganharam algum espaço e criaram algumas situações, representações e dados sobre a realidade que se tornaram parte do “*taked for granted*” neste espaço. Ou seja, podemos considerar que, em alguma medida, os planos do alto clero, ou o “modelo de empresa” que estava prescrevendo e realizando, ganharam repercussão porque continham princípios compartilhados como legítimos, neste caso devido a seu cunho de modernidade ou de “*atualização*”, pelo restante dos funcionários, incluindo os sindicalistas mais combativos. Neste ponto caberia a consulta a

uma bibliografia para investigar o maior circuito de legitimidade das prescrições do alto clero. Esse circuito estaria informando as proposições próprias das ERF e produzindo coincidências com as do alto clero. Esta parte é um dos limites deste trabalho, que apontamos como questão relevante a ser pesquisada.

Deve-se ressaltar que é certo que havia resistências do corpo de funcionários à modernização, especialmente do próprio corpo gerencial da empresa, como redonda nas entrevistas:

“Inclusive remuneração por desempenho, previa lá [um dos planos do primeiro projeto de modernização]. Você previa penalizações, responsabilidades [...] O cara tinha que propor metas. Se ele não cumprisse as metas seria penalizado, se ele cumprisse seria premiado. Isso gerou um negócio... incomodava muita gente. Falava: ‘e se o sujeito propõe e não cumpre?’ Bom, de alguma maneira ele tem que ser penalizado. Ah, todo mundo ficava meio assim: ‘como?’ Na cultura da estatal era de que, bom, não deu, não deu! E vira a página” (Ex-funcionário do alto escalão¹⁴⁶ — alto clero).

“Era muito simples quando você falava de mudar processo, aí é outra coisa, aparece resistência que você nem imagina. Exemplo, gente que não acredita ou acha que não deve mudar” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão¹⁴⁷ — alto clero).

Entretanto, inúmeras realizações dos planos do primeiro projeto de modernização ocorreram. Estas ações objetivas têm o efeito de reforçar o sentido das ações propostas. Somando-se a isso o fato de que pelo menos uma parte desses sentidos eram compartilhados e, desta forma, minimamente legítimos no âmbito da empresa, podemos ter duas conclusões sobre os desdobramentos das ações dos agentes no espaço social que estamos tratando.

Uma é a de que, com o mínimo de legitimidade e de realização, as ações, especialmente seus desdobramentos, tiveram o efeito de abrirem determinadas alternativas para a empresa, para os funcionários, e seus segmentos, e certamente tiveram o efeito contrário de fechar outras dentre as possíveis. O reenquadramento cognitivo da empresa incrustado nas propostas das ERF, que, em grande medida, é semelhante ao que está embutido

¹⁴⁶ Idem nota n° 35.

¹⁴⁷ Idem nota n° 35.

no primeiro projeto de modernização, pode ser entendido como uma guinada em direção a determinadas alternativas que foram abertas a partir da dinâmica dos agentes no espaço social que estamos lidando. Empiricamente, poderíamos investigar inúmeras outras a partir de algumas perguntas sobre o primeiro projeto de modernização. Ele criou tensões no corpo de funcionários e assim influenciou muitos funcionários a aderirem à aposentadoria? Ele criou tensões no corpo de funcionários e assim influenciou a quebra de resistências às chamadas mudanças organizacionais? Ele criou tensões no corpo de funcionários e assim foi interpretado por muitos como uma possibilidade de alavancar a carreira? Por exemplo, o fato de que o primeiro projeto de modernização previa a utilização de inúmeras ferramentas da qualidade teria representado um estímulo instigante e oportuno para os funcionários treinados, ou que estavam especializando-se nesta área, ganharem visibilidade na empresa com possibilidades de reflexos em suas carreiras? E, ainda, a experiência dos funcionários com o primeiro projeto de modernização, seus desdobramentos e os dados produzidos (os relatórios) serviram de base para que a empresa de consultoria Andersen montasse sua proposta de reengenharia que a empresa realizou posteriormente? Suas propostas, suas realizações e suas promessas teriam canalizado energia social oriunda das inquietações e insatisfações dos funcionários, ou de segmentos de funcionários, com o clima de “quebra de acordo” reinante? A exposição pública de suas propostas, realizações e promessas teria animado as expectativas de possíveis compradores e, por consequência, do governo e, desta forma, reforçado o empenho e as certezas quanto aos rumos e a viabilidade do projeto de reestruturação do SEP?

Não estamos dizendo que o primeiro projeto de modernização teve grandes efeitos sobre a empresa, sobre os seus funcionários e sobre outros agentes como as ERF, a SEESP, os possíveis investidores, etc. Ao contrário, como já temos uma noção a partir dos trechos de entrevistas supracitados e como veremos em uma seção mais à frente (cap. 5), os cardeais da

modernização reconhecem que tinham dificuldade para levá-lo adiante. De qualquer forma, vários de seus projetos e planos foram realizados, dentro da estrutura organizacional vigente.

A outra conclusão que podemos tirar é a de que os cardeais do alto clero, por conta da posição objetiva nesse espaço social, das suas disposições, do seu capital simbólico conseguiram a mobilização dos outros agentes, a imposição da sua representação de empresa e a canalização da energia social em direção a fazê-la acontecer — meio da violência simbólica. Quer dizer, um conjunto de agentes não somente estendia o tapete para o processo de privatização em marcha, como também o impulsionava fazendo com que as prescrições de seus arautos virassem realidade.

Entretanto, essas ações não tiveram algum avanço somente devido ao reconhecimento do seu rol de modernidade ou atualização. Em grande parte, elas estavam blindadas e impulsionadas por seu sentido moral — nosso assunto na seção seguinte.

AÇÕES DE MODERNIZAÇÃO BLINDADAS POR SEU SENTIDO MORAL

As ações de mudanças empunhadas pelo alto clero tinham um forte cunho de recuperação de algo perdido, deteriorado: basicamente, a perda de eficiência e de profissionalismo devida à vigência de ingerências políticas no corpo gerencial — uma ofensa aos princípios da ordem industrial e um desvirtuamento do modelo de empresa dos engenheiros. A mesma justificativa de recuperação também fazia parte do rol de justificativas da SEESP para a reestruturação do SEP. Após a apresentação do seu projeto de reestruturação do SEP, o secretário estadual de energia evocou explicitamente a questão dos desmandos e abusos administrativos que ocorriam nas empresas do SEP.

“Em janeiro último quando assumimos a Secretaria Estadual de Energia tínhamos um diagnóstico claro sobre as empresas do setor. Desmandos administrativos, denúncias, suspeitas, se reverteram num quadro claro que houve abusos [...]. Sindicâncias se

multiplicaram em todas as empresas a partir dessas denúncias e seus resultados foram encaminhados ao Ministério Público e ao Tribunal de Contas” (JO: NOV, 1995).

Como relatamos acima, a nova direção da empresa inaugurou seu mandato com um discurso moralizante em dois sentidos: o de livrar a empresa dos funcionários incompetentes, dos “cabides”, e das práticas coniventes com o meio — moralização das relações externas e auditoria para detectar problemas administrativos — e o de torná-la eficiente, em muitos aspectos, nos moldes do *habitus* de engenheiro — eficácia, produtividade, modernização e inovação tecnológica, qualificação dos profissionais, etc.

Dessa forma, as iniciativas de modernização, em grande parte, eram passíveis de aprovação pelo conjunto dos funcionários e eram moralmente blindadas das possíveis tentativas de desaprovação, ainda que essas iniciativas não se restringissem somente aos pontos de moralização e profissionalização.

Durante todo o período do primeiro projeto de modernização, não encontramos ações das ERF contrárias a essas iniciativas de mudança. De acordo com as entrevistas, na representação dos agentes representantes das ERF elas eram enquadradas, de início, como algo interno à empresa e como algo aprovável dado o passado de ingerências políticas. E, ainda, as ERF compartilhavam o reconhecimento de que algo tinha que mudar, porque a empresa tinha se tornado ineficiente, e concordavam com o discurso e as iniciativas de “*um projeto para aumentar a eficiência*” e mesmo de “*dar uma enxugada*” na empresa.

“Quando o Covas ganhou a eleição havia uma preocupação em criar um projeto de modernização [...]. Vamos dizer assim: era um projeto normal de reorganização da empresa. Aí, com a aprovação da privatização ele foi começando a tomar contexto e conteúdo diferente. Então, ele começou com uma proposta, era uma proposta de fazer alguma coisa mais internamente. Aí, quando o processo de privatização avança, eles contratam a Andersen como consultora e aí o processo começa a ser mais preparatório realmente para a privatização” (Ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, ex-membro da diretoria do CRE e funcionário da EC).

“Nós vimos a coisa. É lógico que não podia continuar do jeito que estava com essa influência política que existia. Mas também não era para privatizar assim ... Agora, uma empresa dessa para você ter o controle dela você tem que ter o poder de comando [...]. Não havia necessidade de a empresa ser vendida assim. Ela podia ser

muito bem administrada indiretamente por uma assembléia, por um controle indireto, uma autarquia. A mesma coisa como funciona na França” (Engenheiro, ex-funcionário da EC, ex-membro da diretoria do Sindicato dos Engenheiros).

“Eu concordo que deveria se fazer um projeto para aumentar a eficiência delas. Talvez estivessem... porque veja: o grande problema das empresas é que elas eram muito sujeitas à política partidária. Isso era errado. Enchia de gente aqui dentro, indicado político. Isso nós nunca concordamos com isso aí. Então, precisaria mesmo dar uma enxugada, ver quem estava de cabide e mandar embora. Isso aí eu sempre concordei. Agora, mas não fazer do jeito que fizeram [...]. O quercismo foi um terror [...]. O Quércia indicou gente totalmente desqualificada para presidente, para diretor, para gerente. Ele deu uma derrubada na empresa violenta. Foi muito ruim mesmo. Aí com o Quércia a empresa começou ter um monte de gente mesmo, ficar mais ineficiente. Ela sofreu muito com a vinda dele [...]. Nessa época nós estávamos todos no Sindicato. E a gente via isso com uma outra visão. De certa maneira quando essa mudança depois ocorreu, por um lado, a gente achava que precisava mudar mesmo. Mas quando a gente viu o tipo de mudança que ia fazer a gente também achou que não era nada disso” (Ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, engenheiro e funcionário da EC).

Em relação ao primeiro projeto de modernização, as ERF tiveram uma posição em muitos aspectos ambígua e contida. De um lado, focaram a atenção contra a formulação e o conteúdo do projeto de reestruturação do SEP e contra sua aprovação na Assembléia Legislativa. De outro lado, não perceberam, ou não explicitaram publicamente que a modernização tinha uma complementaridade umbilical com o projeto de reestruturação do SEP. Dessa forma, devido a uma determinada face moral da modernização, e mesmo modernizadora como tratamos na seção anterior, as ERF e outros segmentos dos funcionários não tinham por que se oporem ou eram constringidos se assim o fizessem.

No fundo, as ERF estavam com o problema de como enquadrar as iniciativas de modernização e de como se posicionar. Em grande parte, as promessas do âmbito moralizante eram parte de suas reivindicações, alguns de seus itens eram edificantes da grandeza industrial da empresa e, em alguma proporção, elas incluíam a participação dos funcionários — como, por exemplo, no “*programa interno de economia*” a partir das propostas dos empregados, no “*programa empregado acionista*” para fortalecer o Clube de Investimentos dos Funcionários, e a própria participação do CRE na modernização, seja limitadamente formal, seja nas reuniões do alto clero. Em consequência, suas ações públicas, em parte, reforçavam o discurso

do alto clero e o sentido moral e legítimo de suas ações. E, por extensão, reforçavam alguns aspectos da viabilização da reestruturação do SEP, dado que as iniciativas do alto clero estavam em estreita sintonia com ela.

Muito dessa posição ambígua e contida se devia a uma coerência do Sindicato dos Eletricitários e das outras ERF com suas ações passadas; se devia aos desdobramentos dessas ações — cristalização de uma determinada imagem de empresa e dos seus funcionários — e ao enfraquecimento do poder de mobilização dos sindicatos diante de um cenário de retração do nível de emprego e ao medo do desemprego com o avanço do processo de privatização. Este é o assunto a seguir.

COERÊNCIA COM O PASSADO, CRIAÇÃO DE IMAGENS E ENFRAQUECIMENTO SINDICAL

As ERF estavam sendo coerentes com posições tomadas no passado que contribuíram para a cristalização da imagem negativa que o corpo de funcionários e a empresa tinham frente a eles mesmos e frente à sociedade. Essa imagem foi cristalizada, em parte, devido às disputas entre segmentos do próprio corpo de funcionários em administrações passadas, especialmente no período do Governo Quércia (1987-1990). As disputas que aparecem com mais redundância são aquelas capitaneadas pelo Sindicato dos Eletricitários em relação à direção da empresa:

“Em 86 quem venceu as eleições foi o Quércia. E aí nós passamos a ter aqui internamente na empresa uma relação muito diferente daqueles outros quatro anos [mandato anterior, do governador Franco Montoro]: de repressão, de total atrelamento. As pessoas eram obrigadas a se filiar ao partido, a postura era uma postura antidemocrática. Você via que a empresa estava voltada para o exercício de interesses pessoais, corrupção, nepotismo. Então, a nossa entrada no movimento sindical coincide com a mudança do governo do Estado. Se antes nós tínhamos uma posição muito mais participativa, com a vitória do Quércia as empresas se fecham. Então, os sindicatos eram vistos como uma coisa ruim, nociva [...]. Então, as coisas se atritaram bastante. Neste período eu cheguei a ser demitido, quer dizer, meu

contrato suspenso por ação de falta grave pela atuação sindical, três vezes. Então, aí foi uma postura muito de confronto realmente. Não existiu diálogo e nós partimos para o confronto, como reação a uma atitude muito autoritária que a empresa tinha, além dessas questões que eu mencionei. O desvio das características da empresa, nepotismo, corrupção, eram grandes marcas neste período. Então, a luta pela defesa de uma empresa pública já existia. Não tava colocada a bandeira da luta contra a privatização. Isso acontece depois que o Collor ganha em 90 [...]. Neste período de 87 quando a gente ganhou o Sindicato, até 90 a disputa principal era a defesa do serviço público contra os desmandos que eram praticados nesta empresa e que era generalizado [...] praticamente em todo o aparelho do Estado” (Ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, ex-membro da diretoria do CRE, funcionário).

A luta interna da direção sindical petista *versus* a direção empresarial quercista desdobrou na formulação de denúncias dos desmandos, do inchamento do quadro e das ingerências na empresa. Essa imagem de que no período Quércia a empresa ficou inchada de funcionários para atender as demandas de correligionários partidários é amplamente compartilhada por outros entrevistados.

Infelizmente, nossos dados quantitativos não nos permitem comprovar esse inchaço. De qualquer forma, a representação cristalizada na memória dos entrevistados nos dá conta de que o processo tenha sido muito real não só naquela administração. No entanto, mais real do que poderia assegurar um comprovante empírico, esse processo se tornou real na medida em que foi transformado em um dado compartilhado e inegável pelo conjunto mais amplo dos funcionários.

Dessa forma, temos que a justificativa das ações de moralização e mudanças organizacionais na empresa estavam ancoradas em um dado real e criado também com o conluio da principal força sindical. Assim, no momento das investidas políticas da SEESP e do alto clero, essa força sindical não podia negar tal fato e nem mesmo tais investidas políticas que procuravam se firmar também na justificativa de que estavam sendo levadas a cabo em parte para repará-lo.

Outro aspecto que deu força à criação dessa imagem negativa da empresa e de seus funcionários e à sua propalação é que, sobremaneira, o corpo técnico da empresa, os

engenheiros que não fizeram carreira gerencial, ressentia de ter perdido espaço na empresa. Dessa forma, ajudavam a ecoar o discurso dos desmandos e das ingerências políticas, que, desta ótica, deixava de aproveitar os quadros técnicos de excelência em proveito de apadrinhados e correligionários políticos. Mais uma vez, a proposta de fazer algo para tornar a empresa mais eficiente, mais profissional e sem ingerências, não só era aceita como tinha escudos que protegiam a sua negação ou contestação.

Os entrevistados do corpo técnico redundam em dizer que “*a coisa tinha chegado em um ponto que não tinha mais jeito*”.

“Entre 90 e 97, o período antes da privatização, pré-privatização, com certeza foi levado até a privatização devido ao abandono que sofreram as empresas, por parte dos seus controladores, sobretudo o governo. A [EC] ficou praticamente uma empresa abandonada [...]. Além de não ter recursos, você não tinha muito campo de muita liberdade de atuação [...]. A empresa passou por um período de estagnação mesmo [...]. Foi um período que [...] existia uma influência política muito grande, existia um percentual de funcionários incapacitados, mas que estavam aqui politicamente e que não eram mandados embora [...]. Além disso, os investimentos estavam relativamente reduzidos. E tinha grande dificuldade de a empresa atender a demanda do mercado. Isso que eu chamo um período de estagnação. Tecnicamente estava muito ruim uma vez que a maior parte das gerências, a direção da empresa toda, era indicada politicamente. Então, não existia um reconhecimento do valor das pessoas sobre o aspecto de capacidade de trabalho, de conhecimento. Era muito mais de indicação política, simpatias, coisas deste tipo. Na verdade o governo tudo isso procurou o caminho da privatização. Não tinha outro caminho a não ser esse. Continuar do jeito que estava era impossível. Ia levar o país ao caos” (Engenheiro Sênior, funcionário — mais de 30 anos de casa).

Nas entrevistas, o corpo técnico não conseguia colocar os problemas técnicos sem ressaltar sua causa na ingerência política, ou não conseguia colocar a excelência técnica da empresa e dos seus técnicos sem ressaltar a existência de ingerências políticas, ou seja, apesar delas.

“Em 90 a coisa começou a aumentar, até para ser promovido precisava de um apoio político. Antes não tinha isso, antes era só para entrar [...]. Agora no final, principalmente depois que entrou o Covas, aí não, aí para você ser promovido você tinha que ter apoio político. Chegou no limite, chegou no limite de ingerência política. Aí chegou num ponto que precisava vender mesmo, não dava mais para controlar [mais à frente]. A empresa, como ela estava, a gente sabia que ela iria mudar. Ela ia mudar porque o presidente já estava cansado de dizer que a empresa não continuaria como estava na gestão dele. Ele iria mudar [...]. O que a gente pensa? Bom, a empresa trabalha, é uma empresa séria, tem ingerências políticas, mas o corpo técnico dela é sério e cuida bem. Trabalha com ingerência, mas trabalhar trabalha” (Engenheiro, ex-gerente de divisão — baixo clero, tinha mais de 30 anos de casa).

De qualquer forma, nas entrevistas os agentes das mais variadas posições no espaço que estamos tratando não negavam que havia excessos no corpo de funcionários, que havia ingerências políticas, que havia gente sem competência e sem profissionalismo ocupando cargos.

Outro aspecto dessa imagem negativa da empresa e dos funcionários é que ela não se restringiu a produzir seus efeitos somente internamente.

“Nós tínhamos passado por algumas experiências internamente onde a disputa em relação a um governo corrupto e uma administração corrupta na [EC] fez com que a nossa credibilidade perante a sociedade e os empregados crescesse. Então, foi um momento de muito fortalecimento [...]. Mas quando a gente denunciava sistematicamente, um negócio sistemático, os desmandos da [EC] para tentar coibir. Ao mesmo tempo em que você tentava fazer isso através da denúncia nos jornais, na justiça e da ação sindical, ao mesmo tempo você também piorava a imagem da empresa. Então, é um período delicado porque a ação de defesa das empresas [...] no fundo no fundo jogava gasolina na fogueira da privatização. E ela aumentava perante a grande massa de pessoas despolitizadas de que realmente a empresa não tinha jeito, de que nós tínhamos uma situação irreal em relação à realidade brasileira. Então, o discurso do Collor de que as empresas eram elefantes brancos, o Estado era um elefante branco, contraditoriamente se fortalecia. [...] A constatação é que na medida em que você faz a defesa eles se apropriam disso dizendo: ‘olha não tem mais jeito, o negócio é privatizar’. Essa política de denúncia também acabou fazendo com a população naquele período achasse que a privatização poderia ser uma saída importante. Foi muito difícil lutar contra a privatização. Tinha apoio popular, a palavra privatizar os serviços públicos tinha apoio na sociedade [...]. Esse nível de denúncia que nós fazíamos aqui acontecia no país inteiro. Então, não se tratava apenas de uma situação vivida pela [EC], era uma situação que passava no país inteiro [...]. Era um período também de fim do crescimento econômico, o país passava por dificuldades, as empresas estatais elas tinham salários e vantagens que não eram percebidas pela maioria da população. Então, havia uma campanha muito sistemática contra essas vantagens: ‘o funcionário público não trabalha, empregado de estatal é marajá’. Então, você tinha muito discurso do ‘vamos acabar com os marajás’. E os marajás éramos nós; os trabalhadores das empresas estatais e do serviço público. Então, isso ganhou apelo popular” (Ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, ex-membro da diretoria do CRE, funcionário da EC).

Podemos considerar que na medida em que o Sindicato dos Eletricitários tentava alianças externamente para resolver suas disputas internas, ele também produzia uma imagem da empresa externamente que não era a das melhores e que se reforçava com representações congêneres geradas em outros campos. Posteriormente, essa imagem, juntamente com o medo do desemprego, redundou em constrangimentos às ações dos funcionários contra a

privatização ou em constrangimentos às possíveis ações de resistência ou reorientação das mudanças na empresa.

Os sindicalistas reconhecem em uníssono que no momento de “luta contra a privatização” os funcionários, sejam eletricitários, sejam engenheiros, estavam em recuo devido ao medo do desemprego e à dimensão negativa da imagem pública das empresas estatais e seus funcionários. Instados a falar sobre quais ações levaram a cabo afora a político-institucional, os sindicalistas redundam em reconhecer a fraqueza do sindicato por causa de uma debilidade dos funcionários pelos motivos citados e devido à imagem negativa que a empresa e os funcionários tinham na chamada “opinião pública”.

“Procuramos fazer reuniões com os engenheiros, fomos várias vezes à Assembléia discutir com deputados, fizemos alguns congressos contra isso [...]. Junto com o Sindicato dos Eletricitários nós organizamos uma caravana para ir à Assembléia discutirmos o assunto [...]. O pessoal estava com medo, estava com receio de tomar posição. A grande verdade é que o pessoal não tomava posição, quer dizer, vamos fazer uma greve, vamos fazer um pronunciamento, o pessoal recuava. Tava com medo” (Engenheiro, ex-presidente do Sindicato dos Engenheiros, ex-funcionário da EC).

“Nós fizemos muita atividade política, mobilização, para impedir o processo de privatização. Agora o processo de privatização ele é tranqüilo para quem está fora. Para quem está dentro a reação é diferente. Uma vez que passou a privatização, vai ter a privatização, o que eu preciso fazer para ficar dentro da empresa? Então, essa solidariedade do tipo assim ‘não, eu vou para as frentes, eu vou para as cabeças’, ela começa acontecer diferente. As pessoas começam a se retrair tipo: ‘eu quero que você vá para uma mobilização, mas eu mesmo não vou porque eu quero me preservar’. Então, você tentar expor as pessoas, ou então, tomar iniciativas que você sabia pela medição, pelas reuniões menores regionais que a gente fazia, de que você não ia ter sucesso em determinadas medidas, elas poderiam cair em um vanguardismo da direção; parecer que você estava fazendo alguma coisa e na verdade você não estava produzindo nada de mais seguro” (Ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, ex-membro da diretoria do CRE, funcionário da EC).

Por um lado, os filiados estavam temerosos de colocar em risco o emprego em um período reconhecidamente de desemprego, como vimos, devido à diminuição no quadro das empresas do setor (cap. 3). E, ainda, eles reconheciam que, em acréscimo, pesava ainda o fato de terem trabalhado exclusivamente em uma empresa e terem idade acima de 40 ou 45 anos. Somados esses fatores, uma reinserção era tida como impossível, como se pode conferir a partir da citação modal de um dirigente sindical:

“Difícil porque a gente via aquela época [1995] já o mercado tava o mercado fechado para pessoas, por exemplo, com mais de 40 anos. Já naquela época era um problema seríssimo arranjar mercado de trabalho [...]. Você não tendo nada, nenhuma resposta do mercado. Mandeí 40 currículos e nem resposta não tive” (Engenheiro, membro da diretoria do Sindicato dos Engenheiros e funcionário da EC).

Por outro lado, os sindicalistas se viram isolados sem o apoio do que chamam de “*opinião pública*” e dos próprios filiados que também refletiam o não-apoio da opinião pública e o medo do desemprego.

“O problema era político. Quando você perde o espaço institucional, fica tudo mais difícil. E quando você perde na opinião pública, fica mais difícil ainda. Então, era um período onde a gente tinha perdido a luta institucional porque foram eleitos governos com a proposta de privatizar. E nós estávamos perdendo na opinião pública. Então, estava todo mundo recuado, quer dizer, fazia o que podia, mas bastante recuado” (Ex-membro da diretoria do Sindicato dos Eletricitários, ex-membro da diretoria do CRE, funcionário da EC).

Em conclusão, o ambiente de desemprego, a imagem negativa da empresa e dos seus funcionários explicam, em grande parte, a posição ambígua e contida das ERF frente à modernização. Dessa forma, ela tinha uma situação duplamente favorável a seu favor. Por um lado, uma parte do corpo de funcionários apoiava-a, inclusive as ERF, e podia se expressar sobre ela. Por outro lado, os que não apoiavam, os que resistiam, ou os que podiam fazer críticas de algumas de suas faces ou de seus projetos, não podiam se expressar publicamente de modo confortável e audível. Entretanto, junto dessas investidas políticas de moralização e profissionalização estavam contidas outras ações que não somente essas. Essas demais ações também eram protegidas da crítica.

CONCLUSÃO

Procuramos relatar que desde o início das atividades da nova gestão da empresa em 1995, os funcionários estavam dispostos em um espaço social em que seus pontos de vista e suas ações se davam em referência à modernização e à privatização da empresa e em referência à reestruturação do SEP.

Desde então determinados princípios de visão de mundo, de enquadramento da empresa estatal e de seus funcionários foram veiculados ou enfatizados de modo explícito. Procuramos argumentar que, em grande medida, os cardeais do alto clero estavam procurando substituir elementos do modelo clássico de empresa dos engenheiros e gerentes industriais por um “outro modelo” — sempre em vias de definição, seja por oposição aos elementos que pudessem lembrar o que nomeavam de um “modelo estatal”, seja por inclusão de elementos que pudessem ser associados ao que pensavam como corrente e distinto na iniciativa privada —, com diferenças cognitivas relacionadas a diversos aspectos da estrutura organizacional, da divisão do trabalho, do relacionamento entre os agentes e entre as unidades da organização, dos critérios e ferramentas de avaliação de performance e produtividade, etc.

Os cardeais do alto clero tinham volume e estrutura de capital para ocupar e se manter nas posições do alto escalão e para impor rumos à empresa. Ao mesmo tempo tinham que seguir diretrizes da SEESP devido às reciprocidades inerentes às indicações políticas que, em maior ou menor magnitude, tinham determinado suas posições no alto escalão da empresa. Isso significa também que tinham acesso a informações privilegiadas e estavam diante de constrangimentos e de expectativas instigantes. Assim, esses cardeais, que não deixavam de ser agentes diferenciados entre si mesmos, começaram a interagir e a agir, em maior ou menor intensidade, em torno da questão de qual seria o futuro da empresa e o futuro deles próprios como dirigentes, gerentes e executivos.

O governo estadual tinha propósitos de **preparar e modernizar** a empresa para valorizá-la num eventual processo de privatização. O ponto fundamental é que estes propósitos produziram e encontraram eco nos propósitos de agentes do alto clero que, em maior ou menor magnitude, tinham tomado a posição de investir na preparação e modernização da empresa como uma forma de se alinharem por antecipação aos eventuais novos acionistas. Desde o início da nova gestão da empresa, estas foram as principais tomadas de posição dos cardeais do alto clero; do ponto de vista simbólico, a rejeição de um modelo de

empresa vigente e, do ponto de vista prático, as iniciativas de alinhamento como a SEESP e com o que representavam como uma demanda dos futuros acionistas.

Essas tomadas de posição, em parte, eram afluentes das percepções que eles tinham deles mesmos e da EC no espaço dos agentes e das empresas do SEP. Eles perceberam que o risco da EC ser privatizada era muito maior do que o das congêneres. Diante disso, eles se deparavam com alguns constrangimentos, ao mesmo tempo em que tinham algumas perspectivas instigantes pela frente. Por um lado, reconheciam que estavam expostos a alguns estigmas relativos aos seus conhecimentos técnicos, desempenho profissional e aos seus rendimentos na forma de salários e benefícios. Tratava-se de um conjunto de estigmas relacionados ao fato de terem uma carreira exclusivamente em uma empresa estatal e monopolista. E ainda, eles estavam expostos aos constrangimentos das mudanças morfológicas em curso no setor elétrico. Consideravelmente, a diminuição de postos no setor de modo geral e o fim do mercado interno de trabalho após a privatização implicariam em acirramento crescente das disputas pelos postos de alto escalão — cada vez mais raros. Por outro lado, como os cardeais do alto clero estavam no último degrau da carreira possível dentro da empresa estatal e tinham ainda de 8 a 15 anos de trabalho pela frente, em alguma medida, a privatização representava também uma possibilidade de romper o teto de vidro da carreira — inserção em um formato de carreira em que o capital político seria desvalorizado *vis-à-vis* ao capital organizacional e escolar.

Diante desses constrangimentos e dessas expectativas eles procuraram tomar posições que pudessem distingui-los como gestores capazes e modernos. Assim, decidiram deflagrar antecipadamente ações continuadas de reconfiguração dos processos de trabalho e de inovações tecnológicas da empresa, e dos cargos também.

Um ponto importante e decorrente da análise dos móveis das ações dos agentes do alto clero é que as decisões políticas internas à empresa precederam os constrangimentos de cunho econômico, tecnológico, político, etc. que eram mobilizados como justificativas para a privatização e a mudança organizacional da empresa. A iniciativa da SEESP ganhou várias dimensões concretas, criativas e instigantes porque recrutou agentes que fizeram mais do que seguir ou cumprir as diretrizes governamentais. Os cardeais da modernização propuseram e promoveram mudanças na empresa que eram mais afins com as diretrizes e os objetivos do Estado do que poderia ser esperado pela SEESP.

Deste modo, os empreendimentos da modernização tiveram dinâmica própria porque nas possibilidades semânticas do termo **preparar a empresa** ou **modernizar a empresa**, os agentes do alto clero podiam acrescentar significados que englobavam possibilidades reais

mais convenientes com suas posições presentes e com as possibilidades de reproduzi-las. Como condição para transformar os interesses mais relacionados às possibilidades de reprodução de suas posições no campo da empresa, eles prescreviam que o corpo de funcionários da empresa poderia fazer uma transição planejada para uma empresa moderna e, desta forma, evitar um *downsizing* sem critérios e impiedoso que, como prescreviam e como o ambiente organizacional brasileiro da época fornecia exemplos, “necessariamente” seria conduzido pelos novos acionistas após a privatização.

No outro lado deste espaço social estavam as ERF. Naquele momento, a grande equalizadora de suas iniciativas prioritárias e fundamentais era a ação política-institucional que visava barrar a aprovação de leis no legislativo: uma contraposição à criação da Comissão de Serviços Públicos de Energia e especialmente à aprovação do Programa Estadual de Desestatização, que viabilizavam a privatização das empresas do SEP. Assim, havia basicamente dois núcleos de sentidos preferenciais de referência para as ações dos funcionários da empresa: as ERF não investiam esforços em ações contra as iniciativas internas do alto clero e, ao contrário, atacavam as ações da SEESP; o alto clero não investia esforços na ação político-institucional e realizava ações que eram afins com o projeto de reestruturação do SEP.

De início, as ERF enquadraram a modernização como algo interno à empresa e aprovável dado o passado de ingerências políticas. Em muitos aspectos, elas tiveram um posicionamento ambíguo e contido; focaram a atenção na ação político-institucional, mas não perceberam, ou não explicitaram publicamente, que as iniciativas da SEESP neste âmbito tinha uma complementaridade umbilical com a modernização interna. Nosso argumento é que por isso e por outros fatores as ações do alto clero ganharam espaço. Procuramos argumentar que, no fundo, as ERF não conseguiram resolver o problema de como enquadrar as ações do alto clero e de como se posicionar.

As ações de mudanças na empresa empunhadas pelo alto clero tinham um forte cunho de recuperação de eficiência, austeridade financeira e profissionalismo, que foram perdidos devido à vigência de ingerências políticas no corpo gerencial. Esta era uma justificativa que também fazia parte do rol de justificativas da SEESP. Desta forma, por um lado, as mudanças tiveram algum avanço devido ao reconhecimento do seu rol de modernidade, atualização e moralização, e, por outro lado, porque restaram moralmente blindadas das possíveis tentativas de desaprovação. Em parte, as promessas da esfera moralizante da modernização também eram partes das reivindicações históricas das ERF. Além disso, a modernização, em alguma medida, incluía a participação dos funcionários. Assim, no momento das investidas políticas

da SEESP e do alto clero, as ERF não podiam negar os fatos em que eles procuravam se apoiar, e por extensão nem as investidas políticas que se justificavam como um meio de repará-los. Procuramos demonstrar também que, em alguma medida, com o desdobrar dos acontecimentos, as ERF terminaram compartilhando os pontos principais do reenquadramento cognitivo da empresa difundido e praticado no âmbito da modernização.

Muito da posição ambígua e contida das ERF se devia a uma coerência com suas ações passadas e aos desdobramentos dessas ações. As disputas entre alguns segmentos do corpo de funcionários e a direção da empresa em administrações passadas, e as disputas do corpo técnico com o corpo gerencial, ambas em relação aos reconhecidos desmandos e ingerências do corpo gerencial e da direção, em alguma medida, implicaram na formatação de uma imagem negativa da empresa na sociedade em geral e entre os próprios funcionários.

Esta posição ambígua e contida devia-se também ao enfraquecimento do poder de mobilização dos sindicatos diante de um cenário de retração do nível de emprego e de medo do desemprego com o avanço do processo de privatização. Em conjunto, tudo isso redundou em fortes constrangimentos às ações dos funcionários contra a privatização e em constrangimentos às possíveis ações de resistência ou reorientação das mudanças na empresa. Além disso, em grande medida, os funcionários das empresas estatais e suas entidades representativas, estavam desprovidos de legitimidade frente aos demais segmentos da sociedade de modo geral, e da grande imprensa de modo particular. Além disso, em alguma medida, não podiam contar com a solidariedade efetiva de outros sindicatos, associações profissionais, etc. Mas não era só isso. Os funcionários da EC viviam expostos a constantes agressões simbólicas.

Os arautos da modernização, a partir do capital simbólico que possuíam e com o auxílio de consultores e acadêmicos procuravam impor aos funcionários determinados conhecimentos e princípios de visão de mundo. Eles eram tidos como mais legítimos para se representar a empresa e seus funcionários e para se propor e se prescrever os rumos da empresa e dos seus profissionais, e também do Estado e da sociedade de modo geral. Por um lado, no que tange à empresa, de repente ela passou a ser rotulada negativamente, de modo explícito: compartimentalizada, especializada, burocratizada, regida por uma administração centralizada, desatualizada tecnologicamente, sem controle de custos, repleta de ingerência política, inchada (quadro de funcionários com “gorduras”), etc. Por outro lado, no que tange aos funcionários, eles começaram a ser enquadrados explicitamente em conceitos que podiam ser aplicados, em maior ou menor medida, a qualquer um: apadrinhado, incompetente, ineficiente, acomodado, desatualizado, ultrapassado, especializado, de perfil estritamente

técnico, com experiência restrita a grandes empresas com as características supracitadas, não-empresendedores, etc.

Esta violência simbólica tinha ainda uma face menos perceptível e, por isso, mais eficaz; a idéia de que no processo de modernização os funcionários seriam reciclados em perfis mais ágeis, polivalentes, multidisciplinares (conhecimento técnico, econômico, administrativo, político, sociológico, etc.), etc. O reverso desta idéia de reciclagem é a violenta inversão simbólica do sinal dos seus atributos; do que eles não eram e teriam que ser e do que eles eram e teriam que deixar de ser. Fundamentalmente, trata-se dos atributos que até então eram trunfos na constituição de carreiras e eram estruturadores das reciprocidades e das relações sociais internas: excelência técnica, especialização, fidelidade à hierarquia e à empresa. Ou seja, as palavras proferidas por quem as proferia e no ambiente em que eram proferidas induziam a desvalorização dos saberes técnicos especializados por áreas, típico dos agentes constituintes de um modelo de empresa dos engenheiros.

Os efeitos dessa violência simbólica também implicaram no início da exacerbação de conflitos latentes que se tornariam progressivamente avivados; entre os funcionários mais novos e os mais velhos em particular, e entre os funcionários de modo geral em decorrência dos conceitos negativos que podiam ser aplicados, em maior ou menor medida, a qualquer um. Em grande medida, teve início uma espécie de processo de capilarização desta violência no corpo de funcionários. Este ponto é fundamental porque os funcionários ficaram sem dar respostas e, em grande medida, incorporaram e extravasaram pela horizontal, ou seja, reproduziram a desclassificação em seus pares.

Isso explica, em grande parte, a posição ambígua e contida das ERF frente à modernização, ou melhor, explica a falta de meios — motivação, expectativa, empenho e adesão dos seus representados — para uma ação contestatória, ou mesmo ações que visassem conservar conquistas do passado recente.

Em conclusão, consideravelmente, os agentes do alto clero estavam procurando proteger ou fazer avançar suas posições diante das possíveis mudanças que pudessem antecipar, ou melhor, dar o rumo, procurando fazer dos seus interesses e possibilidades os interesses e possibilidades do restante dos funcionários. Assim, em grande medida, a modernização foi uma invenção que permitiria aos seus inventores transcender seus limites, perseguir seus objetivos específicos relacionados à sua posição e a sua representação das transformações no espaço social interno e externo à empresa.

Em maior ou menor magnitude, suas ações ganharam alguns espaços e criaram algumas situações, representações e dados sobre a realidade que, em alguma medida,

tornaram-se parte do “*taked for granted*”. Isso também porque seus projetos, prescrições e práticas ganharam alguma repercussão porque continham princípios que eram compartilhados como legítimos pelo restante dos funcionários, incluindo os sindicalistas mais combativos. Assim, com um mínimo de legitimidade e de realização, suas ações, e especialmente desdobramentos delas, tiveram o efeito de abrir determinadas alternativas para a empresa, para os funcionários de modo geral e para alguns de seus segmentos de modo particular. E certamente tiveram o efeito contrário de fechar outras alternativas dentre as possíveis.

Não afirmamos que a modernização até esta fase teve grandes efeitos. Entretanto, vários de seus projetos e planos foram realizados e assim, como ações objetivadas, tiveram o efeito de reforçar o sentido das ações propostas. Enfim, o alto clero da modernização por conta da sua posição objetiva neste espaço, por conta das suas disposições e por conta das debilidades das ERF e das expectativas dos funcionários, em alguma medida, conseguiu mobilizar outros agentes, conseguiu impor suas representações e conseguiu canalizar a energia social em direção a fazê-las acontecer.

QUINTO CAPÍTULO

A DINÂMICA DOS AGENTES NO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO: EXPECTATIVAS, DESENCANTOS E REDEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS SABERES

INTRODUÇÃO

Em meados de 1996 foi anunciado que a modernização entraria em uma nova fase; basicamente, os processos de trabalho seriam redesenhados e integrados em uma nova estrutura organizacional, isto é, a empresa passaria por uma reengenharia de processos e por uma reestruturação organizacional. Este anúncio e sua divulgação aconteceram em um momento de confluência de alguns acontecimentos decisivos: (a) ele era também o anúncio da entrada em cena da empresa de consultoria Andersen Consulting¹⁴⁸ contratada para implantar um novo modelo de gestão e uma nova estrutura organizacional, que seriam resultantes dos trabalhos que seriam conduzidos pela Andersen, seriam coordenados e aprovados pelo alto clero e seriam executados pelo baixo clero; (b) em julho de 1997 o Programa Estadual de Desestatização e Parcerias com a Iniciativa Privada, que viabilizava a realização da reestruturação do SEP¹⁴⁹, foi aprovado; (c) logo após essa aprovação, foi anunciada a licitação para a contratação das empresas de consultoria que iriam realizar os estudos para avaliar o preço mínimo pelo qual a EC¹⁵⁰ iria a leilão; (d) subseqüentemente o começo da convocação

¹⁴⁸ Trata-se da empresa de consultoria Andersen Consulting. A empresa forneceu consultoria para a reestruturação organizacional de várias empresas dos SEP, SEB e demais ex-estatais.

¹⁴⁹ Setor Elétrico Paulista.

¹⁵⁰ Empresa Caso.

dos funcionários que iriam trabalhar no segundo projeto de modernização, o baixo clero; e, por fim, teve início a seleção dos funcionários que iriam realizar cursos de administração, finanças, economia, recursos humanos e custos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP).

Na seqüência da aprovação do Programa Estadual de Desestatização, o presidente da EC reuniu-se com os diretores, gerentes e assessores da empresa e explicou (publicou) que ela deveria mover-se do “*ponto a*” para “*ponto b*” (“*empresa moderna*”) e, caso houvesse autorização para o “*ponto c*” (“*privatização*”), ela estaria preparada (JO: JUL, 1996). Desde então, ele e alguns cardeais do alto clero saíram a campo para promover a modernização. Eles proferiram inúmeras palestras para os funcionários nas diversas localidades da empresa.

O fato é que a modernização foi realizada antes e após a privatização da empresa, e seus desdobramentos tiveram conseqüências sobre todo o corpo de funcionários: sobre a dimensão do quadro de funcionários, sobre a concepção de empresa que tinham, sobre a concepção de si mesmos como profissionais, etc. Outro fato é que um grupo restrito de agentes bem posicionados na empresa, conseguiu, com o segundo projeto de modernização via um conjunto de mecanismos, obter as informações necessárias por meio do empenho necessário de um conjunto mais amplo de funcionários que não deixou de aumentar a sintonia das necessidades e das requisições dos primeiros. Outro fato é que este projeto tornou-se um campo social no sentido de que em torno dele se reuniram as diversas forças sociais que se alinhavam ou se enfrentavam na empresa.

Neste capítulo procuraremos demonstrar como foi possível constituir um grupo de agentes empenhados em realizar (e realizaram) a modernização. Isso em um momento da história das empresas e da economia brasileira, e do mundo, marcado por experiências concretas e sabidas de que as mudanças organizacionais nas empresas, no extremo as reengenharias, de fato, resultavam em desmantelamento e diminuição do corpo de funcionários. E isso começava pelos gerentes e demais funcionários atuantes em postos

conquistados em função da posse de diploma de nível de superior e de uma carreira interna relativamente longa — premiada com aumentos salariais e outros reconhecimentos correlatos a senioridade, com estabilidade de emprego firmada tradicionalmente em sucessivos acordos coletivos e com demais benefícios.

Esses fatos, chamados de *downsizing*, eram especialmente mais prováveis de ocorrer se a empresa fosse estatal e estivesse “na lista” das que seriam privatizadas, como era o caso das empresas do SEP e SEB¹⁵¹, e como bem sabiam os funcionários da EC:

“Essa era a grande preocupação. A gente já sabia disso. Sabia que toda empresa estatal, tanto do setor elétrico, como outro qualquer, era demissão. Essa é a primeira coisa. ‘Nego’ não tem o que cortar, corta o pessoal. A primeira opção é cortar custo, pessoal. Então, a gente já sabia que ia ter demissão que ia ter tudo. Agora, por isso que nós fizemos esse projeto de tal forma que as ‘gordurinhas’ que poderiam ser, vamos supor, eram pessoas pré-aposentadas. Então, a gente já fez esse projeto de tal forma para mostrar que o quadro que a gente tinha era... não estava exagerado. Quer dizer, a gente já nesse projeto já cortava aqueles excessos que tinha, já tinha moldado a empresa que poderia ter demissão, sim, poderia: de cargo de confiança esse negócio todo ia ter. Mas não do jeito que foi: desde o electricista.”
(Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

De modo geral, os funcionários da EC já conheciam o exemplo de empresas congêneres como a Escelsa (privatizada em 1995) e a Light (privatizada em 1996), além de outras empresas ex-estatais que tinham sido privatizadas no início dos anos 90. Essas experiências e os impactos negativos sobre o corpo de funcionários — diminuição do quadro especialmente, mas também degradação das condições de trabalho e perda de direitos e benefícios — foram demonstradas a eles via palestras e seminários, como se pode constatar em algumas edições do JO¹⁵² e nas lembranças recorrentes nas entrevistas, como podemos observar no exemplo de um cardeal que levou um palestrante para falar para seus colegas (e no exemplo de dirigentes das ERF):

“Eu mesmo cheguei a levar para a [EC], para um seminário, o [nome de pessoa] presidente da Usiminas que foi uma siderúrgica privatizada antes. E que tinha adotado essa estratégia de preparar antes a empresa, defendendo a tese de que

¹⁵¹ Setor Elétrico Brasileiro.

¹⁵² Idem nota n° 29.

quanto mais enxuta a empresa já estivesse no momento da privatização, mais adequada, menores seriam as mudanças. Foi justamente nesse sentido que a [EC] se preparou” (Engenheiro, economista, ex-assessor de diretoria — alto clero).

Nosso problema é explicar como esse projeto ganhou dinâmica e por quais mecanismos seus cardeais impuseram seus constrangimentos ao corpo de funcionários da empresa. As mudanças realizadas dificilmente poderiam ter sido feitas sem o engajamento dos gerentes, assessores e técnicos de carreira da empresa. E, de fato, elas foram realizadas como o engajamento ativo, criativo e mesmo exaustivo deles. Eles conheciam os processos, conheciam o dia-a-dia da rotina dos funcionários, das tarefas rotineiras próprias dos cargos, controlavam informações, ou pelo menos, sabiam o modo mais rápido de se chegar a elas, enfim, tinham o conhecimento de práticas de trabalho e dos equipamentos de trabalho.

Como esses agentes conseguiram mobilizar os funcionários da empresa para a realização prática dos levantamentos de dados, estudos, análises e implantações dos projetos da modernização? Como este núcleo restrito de agentes impuseram suas visões de mundo, suas vontades contra as resistências e as críticas? E, também, como incorporaram as críticas e as resistências, seja dos funcionários que ficaram fora do projeto, seja das ERF?

As respostas para essas questões podem ser encontradas a partir de uma análise do segundo projeto de modernização como um campo de forças no qual os agentes interagiram e a partir do qual tanto as demandas e pressões externas, quanto as internas foram processadas. O espaço da modernização em que os agentes interagiram desde o início de 1995 tornou-se um campo de forças a partir de meados de 1996.

PREPARAÇÃO PARA A PRIVATIZAÇÃO: A DINÂMICA DA ENTRADA EM CENA DOS AGENTES EM TORNO DO SEGUNDO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO

O termo **preparação para a privatização** foi amplamente compartilhado pelos funcionários da EC e é importante para entendermos a dinâmica do processo que estamos procurando explicar. Desde o início da modernização, esse tema foi veiculado pela direção da empresa como a justificativa primordial da sua realização.

De início, a idéia de preparação para a privatização foi veiculada particularmente e enfaticamente pelos cardeais da modernização, mas tornou-se um conceito progressivamente compartilhado pelos funcionários da empresa, tanto na prática como nos discursos, especialmente depois de meados de 1996 quando a modernização tornou-se o centro do campo do poder na empresa.

Como vimos, o segundo projeto de modernização ganhou notoriedade, foi apresentado no momento em ocorreram que alguns acontecimentos importantes em meados de 1996. Podemos considerar esse momento como o início de um novo tempo na empresa. O ponto básico é que desde então, progressivamente, a privatização da EC passou a ser tida como uma questão de tempo. Se até então seus funcionários poderiam ser dividido entre os que estavam convictos de que ela seria privatizada, fundamentalmente os cardeais da modernização, e entre os que não acreditavam que ela seria privatizada, após de meados de 1996 o número dos últimos tornou-se cada vez menor. Podemos dizer que foi o ponto final da preocupação com as iniciativas de barrar a privatização, e o início da preocupação com outras iniciativas capitaneadas pelo alto clero, pela empresa de consultoria e pelas ERF.

Depois de meados de junho de 1996, o pânico tomou conta dos funcionários. É neste ambiente que o segundo projeto de modernização teve início. A idéia de preparação para a privatização e o segundo projeto de modernização, como realização concreta dessa idéia,

tornou-se o centro das atenções, alianças e disputas na empresa, tornou-se um campo de forças: todas as forças sociais presentes na EC e mesmo externas a ela agiam em referência a ele, se confrontavam ou se alinhavam em referência a ele. Desde então, a principal preocupação dos funcionários de modo geral era com os desdobramentos da modernização, mais especificamente se estariam empregados na nova estrutura. Outras questões também ocuparam a atenção, tempo e esforços dos funcionários e também foram objeto de disputas e alianças entre os funcionários no campo do poder: a questão do fundo de pensão e a questão da criação de um Clube de Investimento dos Funcionários.

De início, em meados de 1995 a modernização foi impulsionada por um conjunto restrito de cardeais do alto clero, sobretudo da sede da empresa, mas a partir de meados de 1996 ele ganhou novo alento e então passou a ser disputado pelo conjunto dos funcionários, desde as ERF até os gerentes, chefes, coordenadores e engenheiros que não pertenciam à sede.

Constatamos indícios de que, em um primeiro momento, havia algum tipo de resistência ao segundo projeto de modernização (cap 03). No entanto, a partir dos acontecimentos decisivos de meados de 1996, os membros das regionais, os da “linha de frente”, os “grandes que tinham influência política” que não estavam muito interessados no projeto em algum momento anterior (cap. 3), procuraram se alinhar, se envolver e se impor na modernização, por razões técnicas e/ou políticas, como demonstra a declaração modal de um entrevistado.

“Eu, por exemplo, tinha sido indicado para gerenciar uma das centrais do projeto [iniciativa] e depois acabei ficando como membro porque, politicamente, decidiram que algumas posições teriam que ser ocupadas por pessoas vindas das regionais. Então, tinha ingerência política porque existia uma diferença entre a sede e as regionais. Então, existia interesse de que as regionais ocupassem algumas posições no projeto. Então, eu diria que foi, não sei se é o termo, mas foi loteado. Foram loteadas algumas posições que tinham que ser ocupadas, que não poderiam ser ocupadas por pessoas da sede da empresa. Teriam que ser ocupadas por regional. Quer dizer, é uma questão política, mas é uma questão também de você fazer um de 'mix' de conhecimento” (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

Desta forma, em alguma medida, as iniciativas do alto clero ganharam mais espaço na empresa com as disputas de outras unidades que procuraram participar e tinham poder político internamente e externamente para se impor. O trecho de entrevista citado nos demonstra que houve algum tipo de disputa entre a sede e as regionais para interferir neste momento de mudanças. Outro trecho de entrevista com um dos principais do alto clero demonstra que a própria atividade dos seus congêneres que não eram *full time* ganhou dinâmica e intensidade a partir dos desdobramentos do trabalho dos agentes da modernização. Isto é, a partir de um determinado momento, após o início do trabalho das células, o segundo projeto de modernização tornou-se amplamente consagrado e reconhecido como a modernidade:

“Se não me engano o [segundo projeto de modernização] começa em agosto de 1996. quando ele começa foram escolhidas 3 pessoas. A gente tinha contatos, reuniões com a direção da empresa, com o presidente, os gerentes etc., mas não era uma coisa muito formal, muito agarrada. A gente trabalhou assim 2, 3 meses num pau violento. Na medida em que esse processo avança, em que há uma necessidade... que vai chegando o final do ano e há uma necessidade de a gente conhecer outras empresas, de a gente ter uma visão maior e o projeto amadurece, há uma pressão de parcelas importantes do corpo gerencial junto à gestão da empresa para estarem no projeto porque no final de contas falou: ‘moderno é os que estão no projeto e os que não tão no projeto não são modernos’. Então, precisava estar lá. Então, o grupo [alto clero] ele se consubstanciou uns 4 ou 5 meses depois. Com muita clareza o presidente monta isso. E aí a gente vai fazendo. Não é que ele na existisse antes. Ele cria essa demanda efetiva da prestação de contas” (Engenheiro, funcionário do alto clero — um dos principais cardeais do alto clero).

Outros agentes coletivos que começaram a interagir no campo da empresa eram as ERF. Após a aprovação do Programa Estadual de Desestatização, a luta externa contra a privatização malogrou. Então, elas se voltaram para a empresa, para a modernização e para outras formas de participar da preparação para a privatização: como a criação do Clube de Investimento dos Empregados e as negociações em torno do destino da reformulação do fundo de pensão dos funcionários. A reação do CRE aos acontecimentos decisivos de meados de 1996 foi de voltar-se para a modernização:

“Eu fiquei no Conselho de Representantes durante todo esse processo de preparação para a privatização estabelecendo duas linhas. Uma primeira que foi contra a privatização, com mobilização e tudo mais, mesmo dentro do Conselho de

Representantes. Aí quando o governador aprova a lei [...] o PED [Programa Estadual de Desestatização] que instituiu a privatização do setor elétrico de São Paulo, nós tomamos a decisão de atuar em duas frentes: a do Sindicato da continuidade da luta contra a privatização; e a nossa internamente na empresa no sentido de buscar garantias internamente para que se a privatização realmente acontecesse nós tivéssemos o maior volume de garantias para que não acontecesse o que aconteceu com a Light, com a Escelsa que já tinham sido privatizadas um pouco antes no cenário nacional. E aí é que muda a atuação de forma bastante evidente entre uma ação contra a privatização com uma ação preparatória para a privatização. [...] Essa foi uma decisão estratégica importante e correta: de um lado, o espaço sindical, o espaço político e ideológico contra a privatização; de outro lado, o Conselho de Representantes buscando o maior nível de garantias para que o processo de privatização não implicasse no desastre que foi em outras empresas elétricas do país. [...] Os fundos de pensão também nós tivemos um papel importante na preparação. E também na disposição dos empregados em assumir uma outra postura diante desse processo todo que procurasse preservá-los e não expô-los de uma maneira tão brutal. [...] Aqui o que a gente fez? Nós procuramos aproveitar e negociar com a direção da empresa as condições. A direção da empresa no caso do Conselho colocou-nos em uma posição muito especial. Nós negociávamos com todos os investidores que demonstravam interesse pela [EC]. Em todas elas a gente colocava um rol de compromissos. Aí não era uma puta de reivindicação. Nós não fazíamos o sentido: 'olha queremos isso, queremos isso'. Nós tínhamos alguns compromissos, entre eles a manutenção do conselho de Representantes dos Empregados" (Ex-sindicalista, ex-membro da diretoria do CRE e funcionário da EC).

O CRE começou a participar do segundo projeto de modernização basicamente indicando membros para compor as células e procurando divulgar informações dos desdobramentos dos trabalhos e negociar direitos e benefícios para os funcionários. A participação foi uma estratégia explícita, pensada e conquistada pelo CRE, inclusive foi pensada e realizada dentro de seus limites, quer dizer, não interferindo no que teria mais impacto no futuro da empresa e dos funcionários: a análise e redesenho dos processos; a formalização do *savoir-faire* dos funcionários, das técnicas de trabalho, dos dados sobre os processos; e o redimensionamento do quadro. Entretanto, a participação foi pensada como alternativa viável dentro de um cenário de estrangulamentos e perda de alternativas — medo, divisão e desengajamento dos funcionários —, mas com possibilidade de conquistas dado que o desespero dos funcionários teria que ser contornado pelos cardeais através de algumas medidas de reciprocidade:

“Comparações têm que comparar vários fatos. [...] Primeiro, é com relação à manutenção desses espaços internos de informação [CRE após a privatização]. Isso é muito importante. Para as pessoas normalmente não é porque elas estão preocupadas com o emprego. Mas elas não percebem o quanto isso é importante nas relações de

trabalho. Segunda, por exemplo, em relação ao nosso plano de previdência. Nós tivemos a preparação para o plano de previdência obriga que a empresa hoje tenha um compromisso a pagar elevadíssimo e as pessoas que saíram, saíram com uma garantia do seu plano BSPS, benefício suplementar proporcional saldado. Isso foi uma conquista que a gente teve. Outra é o processo de terceirizações. A grande maioria das terceirizações a gente conseguiu manter com os empregados” (Ex-sindicalista, ex-membro da diretoria do CRE e funcionário da EC).

O fato de o CRE ter indicado funcionários para participar das iniciativas, após protestos, é um dos indicadores de que o segundo projeto de modernização foi disputado e tornou-se o centro campo do poder da empresa. Também o é o fato de o Sindicato dos Engenheiros e a Associação dos Engenheiros terem tentado participar do segundo projeto de modernização ou terem tentado obter informações menos assimétricas.

A participação do Sindicato dos Engenheiros nas etapas de concepção e implantação do segundo projeto de modernização não ocorreu. Ele não indicou membros para atuar nas células, não tinha informações e não pôde decidir sobre os rumos dos redenhos de processos, não tinha voz. Ele restou sendo informado dos andamentos como os restantes dos funcionários:

“A grande briga nossa no [segundo projeto de modernização}, dos sindicatos, que a gente brigava muito era que a gente queria saber onde que iria ter as mudanças para preparar o pessoal. [...] Porque o grande problema que eles queriam, sempre foi até hoje na empresa a briga nossa é que eles querem preparar as pessoas para a saída da empresa, achar trabalho no mercado. Nós não queríamos isso. Nós queríamos saber onde ia ter mudanças, preparar as pessoas para não saírem da empresa. [...] Eu participei muito, briguei muito por causa disso. A gente queria saber onde iria ter, o que iria mudar, com é que ia fazer para já começar preparar o pessoal, qualificar para poder ir para uma outra área. [...] CRE é CRE, Sindicato é outra coisa. [...] Os engenheiros não estavam sendo ouvidos e nós sentimos esses problemas seriamente. [...] A verdade é que a modernização foi preparar para enxugar a empresa. [...] Eu briguei muito lá e muitas coisas que a gente colocava não tinha informação. Tinha lá nível fechado, mas o Sindicato não tinha informação de onde que ia ocorrer as transformações para preparar o pessoal. [...] [mas o conjunto das pessoas que estavam trabalhando eram engenheiros] Muitos eram, mas era engenheiro e aí a gente considerava como gerente hoje. [...] Se eu precisar de dados de informações da empresa eles não me passam, lógico, não passam. Você acaba sabendo de quem está sofrendo as conseqüências. [...] Aí chega aqui ele abre o jogo, conta o que está acontecendo, o que tem por trás. [...] Muita coisa que aconteceu no [segundo projeto de modernização], muita gente não concordava, não falou porque tinha medo. O cara vai contra o projeto, o que aconteceu? [...] Você nunca sabia o passo a frente que ia ter no projeto em termos de que nós podíamos preparar para 'os caras' não se arrebitarem aí. (Engenheiro, membro da diretoria do Sindicato dos Engenheiros).

A análise das representações dos dirigentes sindicais sobre o espaço privatização e reestruturação da EC e dos SEP revelou os limites da atuação das ERF (cap. 04). No que tange ao segundo projeto de modernização, suas ações foram mais limitadas ainda. Basicamente, os limites já existentes foram potencializados pela divisão e hierarquização dos funcionários e pelo desdobramento disso em individualização e alinhamento com o alto clero. Com isso, esse Sindicato perdeu uma poderosa fonte de informação que eram os agentes do baixo clero ou mesmo cardeais do alto clero, que eram seus membros, e até membro da sua diretoria e da diretoria da empresa.

O Sindicato dos Engenheiros ficou duplamente desarmado e enfraquecido: por conta da deficiência de informação e do alinhamento vertical dos seus filiados; e, em alguma medida, por conta da desfiliação de membros importantes, devido então explícita contradição entre posição na hierarquia sindical e da EC. Vale observar que este fato foi intensificado depois quando a modernização começou a ser implantada e quando os processos de demissão voluntária e incentivada começaram a ser apresentados aos funcionários — a partir de início de 1998:

“A turma não acreditava que na empresa... devido aos valores da empresa que a turma era arraigada. E quem era o presidente da empresa era o [...] que também foi funcionário daquela época [...] e os assessores dele eram todos da empresa. Inclusive o assessor dele que era sindicalista depois saiu do Sindicato e ó... até hoje [...] Tinha sindicalistas vice-presidentes aqui que era inclusive assessor de um dos diretores na hora da venda. [...] Na hora que saiu os cortes ele desafinou, se mandou, sumiu. E tinha outro também que era muito ativo, que era... desliga aí. Percebeu? Todo uma... você numa época dessas aí, por exemplo, desliga aí” (Engenheiro, ex-presidente do Sindicato dos Engenheiros e ex-funcionário da EC).

Vale observar que esse sindicato canalizou sua participação no campo do poder em torno da criação e ação do Clube de Investimento dos Funcionários, em colaboração como o Sindicato dos Eletricitários e o CRE. Eles almejavam ter mais um membro do corpo de funcionários no conselho de administração da empresa, e assim poder alvejar nomear um diretor da empresa, preferencialmente o de recursos humanos.

A Associação dos Engenheiros sofreu o mesmo tipo de baixa e de perda de fonte de informações. Ela não teve voz ativa e restou participando do campo do poder como agente colaborador com o programa de treinamento dos funcionários — e ainda assim sem poder de decisão na seleção dos que teriam acesso aos cursos mais raros e disputados. Na implantação da modernização essa Associação sofreu tão intensamente os efeitos da individualização e alinhamento dos funcionários da empresa que não conseguia nem informações sobre o segundo projeto de modernização e nem corô para suas reuniões:

“O grupo não falavam nada, assunto proibitivo, restrito; ‘está em andamento, está em andamento’. Tentamos de várias maneiras abrir esta caixa dentro da Associação, falar com os demais porque um dos associados nosso foi o próprio diretor técnico [nome de um dos principais cardeais do alto clero]. Tentamos informação, não houve. Quando ela era privada o pessoal não ia às reuniões, preferia ficar trabalhando marcando presença, eu mesmo cheguei a trabalhar à noite para não dar sopa para o azar, o pessoal começou a almoçar na empresa” (Engenheiro, ex-membro da diretoria da Associação dos Engenheiros).

Enfim, a privatização muito mais eminente e incontestável a partir de meados de 1996, o início do segundo projeto de modernização, com sua diferenciação e hierarquização dos funcionários e com seu poder de gravitação implicaram também em um reforço na quebra de poder de mobilização das ERF — enfraquecimento das defesas do mundo do trabalho (cap. 02). Muitos dos agentes do baixo e do alto clero eram filiados ao Sindicato dos Engenheiros e à Associação dos Engenheiros da EC, e ainda assim privaram-nas de acesso às informações sobre o andamento da modernização, além de esvaziarem suas fileiras.

De qualquer forma, desde meados de 1996 o segundo projeto de modernização passou a ser disputado, tanto no que tange à constituição de seus membros, como no que diz respeito aos projetos que iriam ser desenvolvidos. Dessa forma, antes que ser tecnicamente e economicamente determinado, ele foi decidido, efetivado e implementado politicamente. Isto é, a energia para o desenvolvimento dos seus planos estava menos nas características intrínsecas dos planos e na metodologia da Andersen e mais nos fatores sociais que levaram

os funcionários da empresa a se alinharem com os cardeais do alto clero e esses a se alinharem com a SEESP¹⁵³ e com a Andersen.

A REALIDADE DO MUNDO PELA ANDERSEN CONSULTING UM MODELO DE GESTÃO COMPATÍVEL

A Andersen foi vencedora de uma concorrência para prestar serviços de suporte à modernização. Ela foi apresentada aos funcionários como “*a maior empresa de consultoria do mundo, atuando com ampla experiência no setor elétrico nacional e internacional*”. Em meados de 1996, o presidente da EC e alguns dos principais cardeais da modernização divulgaram que ela já tinha começado seu trabalho com a “*responsabilidade de assessorar a [EC] a erigir um novo modelo de empresa de energia elétrica*”, para “*dar condições para que a empresa se adaptasse às novas exigências de gestão, compromisso com resultados e mentalidade empreendedora*” (JO: MAI, 1996).

O trabalho da consultoria seria realizado em duas fases. Na primeira, ela dedicou-se basicamente a “*avaliar*”, “*validar*” e “*redirecionar*” o primeiro projeto de modernização, que os funcionários da empresa estavam desenvolvendo. Da avaliação, ela “*considerou os planos e programas muito consistentes, porém carecendo de integração e estratégias de implantação*”. Então, apresentou uma proposta de estratégia, que seria a segunda fase do seu trabalho (JO: MAI, 1996). Essa fase se estenderia de julho de 1996 ao primeiro trimestre do ano seguinte. Nesse período a EC iria implantar um novo modelo organizacional: de início, um conjunto de funcionários e a Andersen iriam analisar a empresa toda, iriam propor e

¹⁵³ Secretaria de Energia do Estado de São Paulo.

realizar modelos pilotos em algumas regionais e, por fim, as experiências bem sucedidas seriam multiplicadas (JO: MAI, 1996).

A ação da Andersen em relação aos funcionários começou em junho de 1996 com palestras. Então, um de seus consultores falou sobre a “*nova realidade do setor elétrico no mundo*”. Ele era responsável pela área de *utilities* (serviços básicos a população) da consultoria em seu país, Espanha, e era responsável por projetos de transformação e modernização em empresas espanholas (cita 3), assim como em outras européias. A palestra fazia parte de uma atividade do programa de formação gerencial da Andersen dentro da modernização: “*Painel Setor Elétrico: tendências, mudanças e impactos — visão internacional e os reflexos no Brasil*” (JO: JUN, 1996). Participaram do evento membros da diretoria da empresa, gerentes representantes da SEESP e outros consultores que também atuam no setor elétrico. Os pontos básicos da fala do espanhol destacados pelo JO são os seguintes:

- ⇒ que o “*fator competição*” vinha sendo a “*grande tendência do setor elétrico do primeiro mundo*”;
- ⇒ citou como exemplo dessa tendência uma “*pesquisa feita pela Andersen entre os 100 executivos do setor nos Estados Unidos, em que 75% dos entrevistados mostraram como maior preocupação o aparecimento de novos competidores*”;
- ⇒ informou que “*um terço dos consumidores de energia do Reino Unido mudaram de fornecedores após a entrada em cena da concorrência*”;
- ⇒ apresentou a “*separação da distribuição, geração e transmissão, e os novos negócios*” como uma “*tendência*” que estava se “*consolidando*”;
- ⇒ apresentou que a “*desregulamentação do setor é um caminho que está sendo seguido por vários países, atraindo cada vez mais os capitais privados*”;

⇒ “destacou a atuação das empresas na área comercial orientada para marketing e vendas, oferecendo outros produtos além de energia”;

⇒ e apresentou que “uma empresa de distribuição considerada excelente deve ser rentável, oferecer qualidade, atenção ao cliente e uma gestão adequada de mercado, além de otimizar processos de negócios para ser eficiente na redução dos custos” (JO: JUN, 1996).

Enfim, o palestrante honorável falou dos principais pontos de justificação das mudanças que se queria implementar na empresa.

Mostraremos, a seguir, um resumo do “*modelo de gestão*” que a Andersen fez e apresentou ao alto clero. Em seguida, depois de conhecido e aprovado por esses, o modelo foi apresentado ao baixo clero e, por fim, aos funcionários da empresa de modo geral. Esse modelo era uma proposta de trabalho genérica de como teriam que ser desenvolvidos os estudos e os trabalhos dos agentes do baixo clero — assim como dos agentes que seriam convocados esporadicamente para colaborar — sob o acompanhamento dos consultores e sob a coordenação e aprovação dos cardeais da modernização.

Esse modelo restou sendo o modelo de referência (“*o norte da empresa*”¹⁵⁴) do baixo clero após os cursos de “*nivelamento*”¹⁵⁵ que a empresa de consultoria promoveu para eles. Ele fazia parte dos seus recursos de trabalho do dia-a-dia (“*estava instalado no nosso micro lá*”¹⁵⁶). Trata-se de apresentações do “*Modelo Corporativo*” (Andersen, 1996a), do “*Modelo de Gestão*” (Andersen, 1996b) e do “*Modelo Organizacional*” (Andersen, 1996c) feitos pela

¹⁵⁴ Frase proferida por um agente do baixo clero no momento em que conversamos por telefone sobre o segundo projeto de modernização e sobre o agendamento de uma entrevista.

¹⁵⁵ Palavra de um de nossos entrevistados: engenheiro, ex-funcionário da EC — baixo clero.

¹⁵⁶ Idem nota n° 155.

Andersen em 1996, ou seja, trata-se das diretrizes básicas que deveriam “*nortear o projeto de mudança*” na empresa daquele “*ponto em diante*” (Andersen: 1996b, 3).

Segundo a explanação da consultoria, as diretrizes básicas eram “*calcadas em tendências mundiais*” que estavam ocorrendo nas indústrias, em mudanças que estavam acontecendo no Brasil e em “*imperativos operacionais*” que se aplicavam a EC. Dessas diretrizes iriam derivar o “*redesenho dos processos*”, a “*definição de um novo modelo organizacional*” — “*estrutura e modelo gerencial*” — e “*a definição da infra-estrutura tecnológica da empresa*” (Andersen: 1996b, 3).

De início, a explanação da Andersen apresentava uma visão geral do setor elétrico no mundo. Segundo ela, as empresas estatais estavam defasadas e o Estado estava mudando seu papel. Entre os anos 40 e 80, o “*segmento de Utilidades Públicas*” desenvolveu-se num ambiente em que havia um “*regime de forte regulamentação*”, uma “*estrutura de consumidores razoavelmente estável*” e uma “*forte participação do Estado*”. Esses fatos teriam “*defasado a forma de atuação das empresas*”, em comparação com as empresas de outros segmentos que restaram “*mais expostos às forças de competição*”. Naquele momento, (“*passado recente*”), todos os segmentos estavam experimentando “*mudanças profundas*” em “*nível mundial*”, basicamente a tendência de redefinição do papel do Estado: de “*agente atuante na geração de produtos e serviços*” para a “*função de fiscalização do mercado*” (Andersen, 1996b: 05).

Este mercado “*relativamente estável*” de até então estava se defrontando “*com forças poderosas, que afetaram a sua dinâmica*”:

- ⇒ “*competição*”;
- ⇒ “*re-regulamentação*”;
- ⇒ “*clientes mais exigentes*”;
- ⇒ “*revolução tecnológica*”;

- ⇒ “privatização”;
- ⇒ “restrições e exigências ambientais”;
- ⇒ “crescimento da demanda por energia”;
- ⇒ “globalização da economia”.

(Andersen, 1996b: 06).

E, mais especificamente no setor elétrico, as “forças poderosas” seriam:

- ⇒ a “revisão da política tarifária”;
- ⇒ a “permissão de concessões para a iniciativa privada”;
- ⇒ a “mudança do modelo de remuneração de custos + margem para preço”;
- ⇒ e “a maior participação do capital privado”.

(Andersen, 1996b: 07).

No setor elétrico brasileiro havia ainda algumas especificidades, isto é, com a “nova regulamentação” e as “iniciativas de privatização” iniciou-se o “processo de mudança da área, impactando todas as empresas concessionárias, as quais estão iniciando uma reestruturação interna para adaptar-se à nova realidade” (Andersen, 1996b: 16). Estas mudanças no “ambiente do mercado de energia elétrica”, brasileiro e mundial, iriam “impactar seriamente” as empresas que, “de um modo geral”, estavam “despreparadas para a nova realidade” (Andersen, 1996b: 20).

No caso específico da EC, foi recomendado que ela precisava “preparar-se para esta nova realidade” promovendo “ações de gestão direcionadas” para “ter custo competitivo em nível internacional, focando nos custos controláveis” e para “manter e melhorar a qualidade de serviços aos clientes” (Andersen, 1996: 20).

A consultoria tinha uma concepção de modelo de gestão de empresa, que era constituído por 4 dimensões: estratégia, pessoas, processos e tecnologia. Foi ele que orientou os agentes na realização do segundo projeto de modernização.

A estratégia é o “*direcionamento básico de metas da empresa*”. Ela estabelece os “*mercados, produtos e áreas de negócio que devem ser enfatizadas*”. A partir dela, “*emanam as metas empresariais a serem atingidas*” (Andersen, 1996b: 21). A Andersen recomendou que a EC devia concentrar-se “*em gerir bem o negócio de distribuição*” procurando aumentar sua rentabilidade (tida como baixa) e sua qualidade de serviços (tida como, “*a nível Brasil, aceitáveis, mas aprimoráveis quando comparados no âmbito internacional*”) para ter condições de “*combater a concorrência*”. (Andersen, 1996b: 23).

Para isso, a área de “*estudos estratégicos*” da Andersen recomendou que a distribuição de energia elétrica deveria ser tratada como dois negócios: negócio de logística, que é a atividade de controle e gerenciamento dos ativos¹⁵⁷; negócio de varejo que é a atividade de compra, marketing e venda de energia. Em relação à logística, foi recomendado que o objetivo estratégico deveria ser o de transformar a empresa em um negócio de “*Logística de Energia World Class*” — “*empresas que focam primariamente em redução de custo, ênfase nas competências principais (manutenção, operação de rede, engenharia, ...) e maximização de utilização dos ativos*” (Andersen, 1996b : 25).

Desta forma, a logística da EC, em um primeiro momento, deveria concentrar-se em alcançar “*produtividade com baixo custo*” (Andersen, 1996b : 27) — *World Class*. E, em um segundo momento, deveria buscar “*uma visão de lucratividade dos ativos*” via “*análises de investimentos*”, análise de possibilidades de “*terceirização*” e análise de “*aspectos da vida econômica dos ativos*”, sempre “*considerando a receita gerada, o custo de expansão e de*

¹⁵⁷ “*De um modo geral compreende o planejamento, projeto, construção, manutenção e operação e controle de qualidade de toda a infra-estrutura de cabos, torres, postes, sub-estações e demais equipamentos da rede de distribuição*” (Andersen, 1996: 24).

manutenção” e “balanceando aspectos econômicos com o nível adequado de serviços ao cliente” (Andersen, 1996: 27).

No que tange ao negócio varejo, foi recomendado que a empresa se concentrasse em *“aumentar a rentabilidade no fluxo principal de receita (compra e venda de energia elétrica)” (Andersen, 1996b: 31)* perseguindo as seguintes diretrizes:

- ⇒ manter os clientes, segmentá-los e reconhecer suas necessidades e expectativas
- ⇒ *“crescer onde for interessante estrategicamente, mantendo o share de mercado”*
- ⇒ *“considerar que o negócio venda de eletricidade é commodity, em que a diferenciação reside em baixos preços e alto nível de serviço”*
- ⇒ *“criar responsabilidade por resultado por segmentos ou agrupamentos de segmentos”*
- ⇒ *“dar ênfase de redução de custos nos processos de varejo”*

(Andersen, 1996b: 31).

Na concepção de modelo de gestão da consultoria, a *“dimensão pessoas”* é o *“componente que engloba aspectos do indivíduo, tais como capacitação, perfil e nível de motivação”* e *“aspectos coletivos, destacando-se a cultura e a forma de organização e gerenciamento para execução dos processos”* (Andersen, 1996b: 21). Essa dimensão era considerada *“crítica”*, porque era o *“desafio mais complexo no processo de mudança de uma organização”* (Andersen, 1996b: 33). A Andersen apregoava que a *“cultura organizacional”* podia tornar-se um *“importante foco de resistência para a viabilização de um processo de mudança”*. Ela propunha que era necessário *“avaliar a cultura”* corrente (*“atual”*) e a cultura pretendida (*“desejada”*) e *“elaborar um plano para mudar crenças, comportamentos e finalmente a cultura”* (Andersen, 1996b: 37). Então, foi apresentado um quadro em que se

descrevia a cultura corrente (EC do momento) e a cultura pretendida (EC do futuro), como segue:

QUADRO 14 A EMPRESA EM IMAGENS CONTRAPOSTAS

EC - “HOJE”	EC - “AMANHÃ”
<ul style="list-style-type: none"> - Orientada para aspectos técnicos do negócio - Provê estabilidade e segurança no emprego - Trabalho em grupo - Burocrata em excesso - Lenta na tomada de decisões - Paternalista - Pouco orientada para o mercado - Pouco orientada para resultados - Pouco orientada para clientes - Pouco preocupada com custos (custo+margem=preço) - Pouco preocupada com a produtividade interna (“cultura de concessionária”) - Alocação interna de recursos com função única de pessoal - Vulnerável a influências políticas <p>(Fonte: Material dos Planos e Entrevistas)*</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento interno com metas estratégicas da EC - Delegação de poder/descentralização de autoridade - Trabalho em grupo - Ágil e rápida na tomada de decisão - Competitiva - Não paternalista - Orientada e gerida por resultados - Gerenciamento por objetivos - Orientada para o mercado/ clientes - Direcionado para os diferentes segmentos de clientes - Existência de mecanismos de avaliação de performance, alinhados com critérios de recompensa e remuneração - Liderança comprometida e capacitada (líderes decisivos, engajados, flexíveis,...) - Preocupação com custos e produtividade Minimizar as influências políticas

Nota: (*) Trata-se das fontes utilizadas pela consultoria.

Fonte: Andersen, 1996b: 37.

Foi dito que o “*sucesso de implantação do processo*” podia “*ser assegurado com a mudança e quebra de paradigmas*”, pois “*cultura e princípios*” ocorridos previamente “*tendem a viver mais que o contexto que os criou*” (Andersen, 1996b: 38). A consultora apresentou os “*pilares básicos da filosofia de Recursos Humanos*” que deveriam “*auxiliar o processo de transformação*” (Andersen, 1996: 40):

⇒ “*desenvolver mecanismos de carreira lateral e vertical, possibilitando o trabalho por processo e a realização pessoal*”

⇒ “*fortalecer o trabalho em equipe, complementando competências e fortalecendo a integração dos processos*”

⇒ *“adotar um processo de remuneração fortemente embasada em métricas (cumprimento de metas) com foco individual e em grupo auxiliando assim o fortalecimento das equipes e a orientação a resultados”*

⇒ *“trabalhar com avaliações de performance tomando decisões claras tanto no sentido de capacitação, recompensa ou disponibilização, suportando o processo de mudança de comportamento”*

⇒ *“balanceamento entre empresa-família: manter um ambiente saudável de bom relacionamento pessoal interno, mas buscar um grau de profissionalização (base no ciclo capacitar, avaliar, remunerar)”*

⇒ focalizar e investir no desenvolvimento de “competências chaves”

(Andersen, 1996: 40 e 41).

A consultora recomendou que a EC *“se organizasse”* adotando um *“grupo de conceitos e filosofias”* (Andersen, 1996: 44) que, de modo geral, podemos apresentar como a apresentação de suas recomendações e das prescrições dos seus resultados positivos:

QUADRO 15

RECOMENDAÇÕES E PRESCRIÇÕES DA CONSULTORIA

Recomendações	Prescrições dos resultados positivos
<i>“Administração por Unegs”</i>	⇨ <i>“Facilita a administração de empresas dispersas geograficamente e a orientação por resultados”</i>
<i>“Execução de processos comuns de suporte na forma de serviços compartilhados”</i>	⇨ <i>”Possibilita economia de escala e sintonia das Unegs”</i>
<i>“Descentralização de atividades”</i>	⇨ <i>“Quanto mais próximas aos clientes mais fortalecem o desenvolvimento da proposta de valor da empresa (qualidade de serviço com rentabilidade)”</i>
<i>“Focos de atenção distintos em relação aos clientes”</i>	⇨ <i>“Possibilita administrar segmentos de clientes em regiões geográficas distintas”</i>
<i>“Estruturação por processos”</i>	⇨ <i>“Possibilita administrar o processo e seus resultados ao invés de funções, e assim possibilita diminuir o número de interfaces internas”</i>
<i>“Hierarquia mínima”</i>	⇨ <i>“Focalizar em equipes de trabalho e relacionamento entre as equipes”</i>
<i>“Foco em custo”</i>	⇨ <i>”Desenvolver mecanismos de apuração e alocação de resultados para agilizar a tomada de decisão ou a correções de curso”. Para isso, deve-se criar um modelo de gerenciamento que tenha: “planejamento empresarial com participação dos líderes”, com “compromissos de orçamento e atingimento de metas”; um “sistema de acompanhamento e medição de indicadores de negócio, resultado e processos”; definição da “responsabilização por tomada de decisão e resultados”; e sistema de “medição por resultados dos gerentes”.</i>

Fonte: Andersen, 1996: 44-45.

Na concepção de modelo de gestão da consultoria, a *“dimensão processos”* é o *“encadeamento de atividades que devem agregar valor ao produto ou serviço final que será entregue ao cliente”* e que *“devem ser orientados ao cliente independentemente das fronteiras organizacionais”* (Andersen, 1996b: 21).

As definições apresentadas no quadro acima deveriam funcionar como orientadoras da constituição do novo modelo de empresa. Elas deveriam ser inseridas e validadas no modelo

final a partir da fase de detalhamento dos processos e do desenho integrado da estrutura. Para realizar essa fase, os agentes deveriam considerar os seguintes critérios:

- ⇒ “*alinhamento com o direcionamento estratégico*”
- ⇒ “*otimização do atendimento ao cliente*”
- ⇒ “*eliminação dos produtos/serviços que não agregam valor aos produtos/serviços finais*”
- ⇒ “*disciplina de custos*”
- ⇒ “*descentralização de autoridade com cobrança de responsabilidade*”

(Andersen, 1996: 47).

As análises e estudos dos processos deveriam começar com a definição dos “*processos críticos*”. Em seguida, eles deveriam ser “*detalhados*” e “*redesenhados*” com base em “*benchmark*”. A partir deste referencial, os cardeais do alto clero identificaram e determinaram seus “*processos críticos*”, isto é, aqueles que deveriam ser reestruturados de imediato. São eles os compreendidos nas cinco iniciativas que deram início ao segundo projeto de modernização, como apresentaremos a seguir. Eles foram os processos estudados pelos agentes do baixo clero no período entre outubro de 1996 e abril de 1997 e foram parcialmente instalados no decorrer de 1997.

E, por fim, no que tange à “*dimensão tecnologia*”, ela “*consiste na infra-estrutura tecnológica da empresa aplicada na execução dos processos e na tecnologia de informação*” (Andersen, 1996b: 21). A consultoria recomendou que, dado que ela permite obter “*altos níveis de produtividade e lucratividade*”, as “*tecnologias de ponta*” deveriam ser avaliadas constantemente no que tange a seus “*custos/benefícios*” para “*manter e melhorar a competitividade*” da empresa. Basicamente, foi recomendado que os estudos deveriam

ênfatar as “*tecnologias de informação*” e buscar aplicativos a partir dos “*pacotes disponíveis no mercado*” (Andersen, 1996: 52).

Em meados do segundo semestre de 1996, teve início o segundo projeto de modernização. Como procuramos apresentar, seus cardeais tinham por objetivo realizar uma “reengenharia de processos” — internamente significava detalhar e redesenhar os processos com base em novas tecnologias, buscando aumentar a produtividade do pessoal, diminuir custos e concentrar as atividades da empresa nas que dessem mais retorno financeiro em relação aos ativos aplicados, no *core business* — contando como a assessoria da Andersen e com o trabalho dos agentes da modernização, além de demais funcionários convocados esporadicamente (cap. 3). Para fins de organização e exposição analítica, chamaremos esta primeira etapa do projeto de fase de concepção. Nessa fase, os funcionários trabalharam cerca de 6 meses (OUT 1996 – ABR 1997) em um espaço separado na empresa.

No momento de início, o segundo projeto de modernização contava com 5 iniciativas, que eram os grupos de agentes encarregados do detalhamento dos processos e do desenho integrado da nova estrutura, tal como estava predito pelo plano da Andersen apresentado acima. As iniciativas eram: central de serviço e ordem de serviços, central de atendimento ao cliente, gerência de segmentos e contas, engenharia de distribuição e recursos humanos. As iniciativas tinham sustentação de 4 núcleos de apoio que, de modo geral, prestavam suporte e informações: de informática, de infra-estrutura, de informações internas e externas e de recursos humanos. As iniciativas citadas foram escolhidas para serem as primeiras da fase de detalhamento dos processos e de imigração para a nova estrutura porque foram diagnosticadas como as que mais rapidamente melhorariam a rentabilidade da empresa e o atendimento aos clientes, isto é, permitiriam aos agentes seguirem o preceito do plano da Andersen de transformar a EC em uma empresa “*world class*”.

Em conclusão, de modo geral, os argumentos explicitados pela consultoria para justificar as mudanças na empresa e a sua intervenção no campo do poder da EC são os mesmos utilizados pelos cardeais do alto clero para justificar as mudanças desde o início da gestão em 1995. Podemos dizer que a empresa de consultoria pouco acrescentou, ou melhor, que ela reiterou temas já tratados exaustivamente pelos cardeais do alto clero no JO (cap. 04)¹⁵⁸.

O fato novo é que os temas foram expressos por uma empresa de consultoria que possuía autoridade reconhecida para as suas prescrições devida tanto à sua experiência internacional, como à exposição/demonstração de determinados acontecimentos mundiais — tendências mundiais, exemplo do Reino Unido, EUA, Espanha, Europa. Outro fato novo é que a intervenção da Andersen colocou a EC em um circuito de referência mundial. Um dos desdobramentos disso foi que os diversos critérios indígenas de medição de performance tornaram-se passíveis de questionamento por *benchmarks* selecionados ao sabor das estratégias do alto clero e dos consultores. E, por fim, a consultoria ofereceu uma metodologia de trabalho para o alto clero e uma unificação cognitiva para as iniciativas que vinham empreendendo desde o início da modernização. Em uma seção mais à frente, nós trataremos dos desdobramentos da intervenção da Andersen no campo do poder da EC.

¹⁵⁸ Por exemplo, a tendência para competição entre as empresa, para a separação das atividades de distribuição, geração e transmissão de energia, para a atuação em novos negócios, para a desregulamentação do setor, a revisão da política tarifária, a permissão de concessões para a iniciativa privada, a mudança do modelo de remuneração de custos + margem para preço, a maior participação do capital privado e, mais especificamente relacionado ao corpo de funcionários, os temas de inovação na organização do trabalho como delegação de poder/descentralização de autoridade, implantação de mecanismos de avaliação de performance alinhados com critérios de recompensa e remuneração, “liderança engajada”, “flexível” e preocupada com custos e produtividade sem subordinação a influência política, etc.

PRESCRIÇÃO DAS VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO SEGUNDO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO E DIVISÃO DO CORPO DE FUNCIONÁRIOS

Nos meses de julho e agosto de 1996, o segundo projeto de modernização foi apresentado, contextualizado e justificado para os funcionários da empresa. O presidente da empresa e alguns cardeais da modernização conversaram com os gerentes e demais funcionários em reuniões formais e informais e também publicaram no JO extratos dessas conversas. O conteúdo dessas apresentações formava o delineamento inicial do que os cardeais apresentaram aos funcionários sobre a modernização, isto é, formavam um conjunto de representações de como os funcionários deveriam se pensar, pensar a empresa, pensar o segundo projeto de modernização, pensar o futuro e se posicionar frente aos acontecimentos futuros com os quais iriam se deparar.

Podemos dizer que, em grande medida, o objetivo dessas apresentações era convencer os funcionários de que tanto a empresa como eles próprios teriam vantagens e benefícios se o segundo projeto de modernização fosse realizado ainda na gestão pública da empresa: fundamentalmente eles estariam “antecipando” e “disciplinando” o que “viria pela frente”, o “enxugamento”. Essas eram as justificativas públicas primordiais que os cardeais da modernização mobilizavam para justificá-la, como podemos constatar em um trecho da entrevista deles e em trechos de intervenções do presidente da empresa no JO, na ocasião:

“Então, houve dentro do [segundo projeto de modernização] uma preocupação muito grande porque a gente sabia o que viria; que ia ter PDV, que ia ter enxugamento. Então, o que a gente pensou? Vamos procurar antecipar isso, procurar disciplinar isso daí’. De que forma? Incentivar a aposentadoria, criar ferramentas para as pessoas adquirem uma competência para os que ficarem estarem preparados para enfrentar o mundo de uma empresa privada para os que saírem estarem preparados para enfrentarem o mercado lá fora” (Engenheiro, funcionário do alto clero — um dos principais cardeais do alto clero).

O “*grande objetivo da atual diretoria neste momento é preparar a Empresa para enfrentar o processo de mudança da forma mais planejada possível*” e “*assegurar serenidade durante o processo de transição para a modernidade e a privatização*” (JO: JUL e AGO, 1996).

A figura de contraposição que simbolizava e lembrava aos funcionários dos riscos de não ter esse projeto era a “*forma traumática*” como tinha “*se dado o processo de privatização nas outras empresas do Setor Elétrico*” (JO: JUL, 1996). Por “*forma traumática de privatização*” e por “*o que viria*”, leia-se o exemplo da experiência de empresas congêneres como a Escelsa e a Light, além de outras empresas ex-estatais que tinham sido privatizadas no início dos anos 90. As experiências dessas empresas, especialmente o impacto do enxugamento do número de funcionários, foram demonstradas aos funcionários da EC em palestras e seminários, como se pode constatar em algumas edições do JO¹⁵⁹ e nas lembranças nas entrevistas. Elas formavam um dado temível que terminou sendo compartilhado pelo conjunto dos funcionários naquele momento, como podemos constatar no exemplo modal de um trecho de uma entrevista com um dirigente sindical e membro da diretoria do CRE:

“A nossa [luta] internamente na empresa no sentido de buscar garantias internamente para que, se a privatização realmente acontecesse, nós tivéssemos o maior volume de garantias para que não acontecesse o que aconteceu com a Light, com a Escelsa que já tinham sido privatizadas um pouco antes no cenário nacional. [...] Para que o processo de privatização não implicasse no desastre que foi em outras empresas elétricas do país [...]. O que eu chamo de desastre do ponto de vista dos empregados. [...] A Light e a Escelsa que tinham sido recentemente privatizadas, elas reduziram brutalmente os seus quadros de empregados, aqui também aconteceu. Mas não houve negociação. Os sindicatos não tinham nenhum tipo de espaços ou garantias para negociar esse processo de adaptação de uma empresa estatal para uma empresa privada. [...] Então, o que eu considero um desastre na Escelsa e na Light foi um enxugamento brutal e sem negociação, quer dizer, a empresa impondo condições sistemáticas, os PDVs lá foram muito desumanos” (Ex-dirigente sindical, ex-membro da diretoria do CRE e funcionário da EC).

Frente a isso e como alternativa a isso, a diretoria da EC e os cardeais do alto clero apresentaram o segundo projeto de modernização como uma proposta de fazer com que a EC

¹⁵⁹ Por exemplo, em dezembro de 1995, a privatização da Escelsa foi relatada aos funcionários por iniciativa da Assessoria de Desenvolvimento Empresarial. No início de 1996, um engenheiro dessa empresa foi à EC ministrar uma palestra sobre o assunto (plano de demissão voluntária, terceirização, diminuição da estrutura em 50%, demissão de gerentes, etc.), além de que o mesmo assunto foi reproduzido sistematicamente em diversas palestras “*in-the-job*” realizadas pelos próprios funcionários (JO: DEZ, 1995; JAN e FEV-MAR, 1996).

passasse por um programa de modernização que antecederesse a privatização. Diante disso, foi afirmado que os funcionários teriam um ano para implantar o “*novo modelo de gestão da empresa*”, antes que se concluísse o processo de privatização, e que, desta forma, seriam menos atingidos por “*turbulências*”. Em síntese, os cardeais apresentaram o segundo projeto de modernização como um trunfo estratégico para os funcionários condicionarem a ação dos novos acionistas e se adaptarem aos novos processos e procedimentos de trabalho (nas palavras do presidente da EC na época):

⇒ o processo de privatização será “*tão radical e cruel quanto mais nós estejamos distantes do modelo de gestão que está sendo implantado no mundo todo*”;

⇒ a implantação do segundo projeto de modernização ainda na gestão pública “*condicionará a ação dos futuros proprietários, fazendo com que o processo de transição para o novo modelo seja muito menos turbulento*”;

⇒ “*iniciando já a mudança de nossos processos e procedimentos de trabalho, quando os novos investidores chegarem, os gerentes e funcionários já estarão familiarizados com o novo modelo e adaptados aos novos tempos*”.

(JO: JUL, 1996).

Foi sublinhado que a EC tinha a vantagem de ter uma “*consultoria internacional do porte da Andersen*” ajudando-a a fazer a “*transição para o novo conceito de empresa*”. Foi explicado que essa consultora tinha estudado o primeiro projeto de modernização, tinha “*reconhecido suas virtudes*”, mas tinha feito “*redirecionamentos*”. Então, juntamente com “*grupo grande de funcionários*” da EC, tinha feito um “*modelo de gestão e um operacional*” que já tinham sido aprovados: “*já discutimos e temos um razoável consenso na casa sobre a direção estratégica que devemos seguir, bem como os fundamentos conceituais que deverão orientar o nosso trabalho daqui para frente*” (JO: JUL, 1996).

A estratégia para alcançar esses modelos eram: o “*foco total*” na redução de custos (empresa *world-class*); a preocupação com atendimento segmentado dos clientes; o abandono do trabalho por funções e a redefinição da estrutura organizacional a partir dos processos de trabalho (Unegs) (JO: JUL, 1996).

Foram delineados um programa e um cronograma que previam implantar a “*nova estrutura organizacional*” antes da privatização da empresa. O segundo semestre de 1996 seria utilizado para realizar o “*detalhamento, processo por processo, do novo modelo a ser implantado*”: “*ouçam bem, entraremos no ano que vem já trabalhando dentro do novo modelo e da nova estrutura*”. Esse detalhamento seria realizado por células de trabalho compostas pelos funcionários da empresa, e delas “*nasceria*” a “*nova empresa*”. Após o detalhamento, começaria o “*processo de migração*” ou seja, de “*substituição da estrutura velha pela a nova*” (JO: JUL e AGO, 1996).

Segundo o cronograma, no início de 1996, as “*mudanças mais significativas para os clientes*” já estariam “*funcionando no lugar dos velhos procedimentos*”, e “*numa segunda etapa*” seriam “*resgatados da velha estrutura, atividades, pessoas e sistemas*” que seriam “*transferidos da estrutura velha para a nova*”, em meados de 1997. Em seguida, à medida que outros processos de suporte fossem sendo definidos eles seriam implantados, seguindo a mesma seqüência metodológica: “*detalhamento, migração e implementação do novo modelo*”. E enfim, ao cabo do processo, por volta do “*final do primeiro semestre de 1997*”, “*boa parte dos processos*” estariam implantados e a EC seria (JO: AGO, 1996):

- ⇒ “*mais enxuta*”;
- ⇒ “*mais rentável*”;
- ⇒ “*mais competitiva*”;
- ⇒ “*mais moderna*”;
- ⇒ “*mais valorizada*”;

- ⇒ “*mais preparada*”;
- ⇒ “*com nova estrutura (unegs)*”;
- ⇒ “*com novo modelo de gestão (ênfase nos negócios)*”;
- ⇒ “*com indicadores de classe mundial (foco em custos)*”;
- ⇒ “*quadro de pessoal necessário e capacitado*”.

(JO: AGO, 1996).

Foi proposto explicitamente um novo princípio de enquadramento das disputas internas na empresa e de classificação dos funcionários, conforme a postura deles frente ao momento que a empresa estava vivendo. Foi proposto o “*Pacto da Modernidade*”, isto é, que os funcionários “*esquecessem*” os “*grupos provenientes de gestões diferentes*” que “*lutaram entre si*” e se unissem (“*nos unir*”) e levassem em conta “*um único tipo de divisão*” (JO: JUL, 1996); entre os que queriam permanecer na empresa e os que queriam sair:

“os que são a favor da modernidade e que querem permanecer na Empresa e aqueles que por razão ideológica, ou de idade ou de preferência por outro negócio, queiram sair da [EC]. Aquele que querem ficar devem se unir. Construir uma unidade em torno do [segundo projeto de modernização], e de sua implantação” (JO: JUL, 1996).

Neste contexto discursivo, foi apresentado que os funcionários (“*nós*”) tinham duas alternativas para “*enfrentar este momento*” ou as “*exigências do processo de transição*”. A alternativa negativa seria a de “*encarar*” aquela “*etapa da vida da empresa de forma negativa tendo como referência o passado*”. Foi recomendado que tal “*visão melancólica e pessimista*” do momento (“*situação atual*”) fosse deixada para as “*pessoas imobilistas*”, para as pessoas que estão “*presas no passado e que têm a tendência de vê-lo sempre como um período melhor do que o presente*”. Em contraposição, a alternativa positiva seria a de “*enfrentar os desafios do presente de forma positiva tomando todas as iniciativas no sentido de colocar a [EC] em fase com as mudanças do nosso ambiente*” (JO: JUL, 1996).

Essas propostas e prescrições eram expressas em uma linguagem darwiniana e estavam imbuídas de explicações naturalizantes das forças que deflagravam as mudanças: as mudanças estavam acontecendo no “mercado”, nas “tecnologias”, eram “inexoráveis” e ocorriam independentes da “vontade, desejo, concurso ou contribuição” dos funcionários (JO: JUL, 1996). Em referência a elas foi veiculada a relação entre a sobrevivência das organizações e as mudanças no ambiente, que era de adaptação ou de extinção:

“A sobrevivência das organizações sempre dependeu muito de sua capacidade de se adaptar às mudanças de seu ambiente, mudanças no mercado ou tecnológicas. Todo o nosso ambiente está mudando. Ou nós acompanhamos essa transformação ou nós perecemos” (JO: JUH, 1996).

Procurou-se explicar que a EC era de excelência e mesmo enxuta, mas que enfrentava um problema que era o “mesmo que atingia todas as Empresas do Setor”; o “o final de uma era”. Desta forma, os funcionários tinham que acompanhar as mudanças que estavam acontecendo “no mundo todo” e no setor elétrico: considerar os custos, a remuneração dos acionistas e o atendimento diferenciado dos clientes:

“Temos que iniciar uma nova etapa de nossa história, passando a nos preocupar com o custo de nossos serviços, com a remuneração dos acionistas e com o atendimento diferenciado dos nossos clientes. [...] Temos de deixar de tratar os usuários como consumidores e tratá-los como clientes. O importante daqui para frente é o Mercado. [...] Estamos vivendo os últimos anos do monopólio. E o monopólio nos transformou em monstros, já que nos acostumou a viver independentemente do mercado e dos clientes, escondidos atrás do DNAEE. Agora as mudanças que estamos vivendo nos fará sairmos de casa e a enfrentar o ar e a luz do mercado” (JO: JUL, 1996).

Ao mesmo tempo em que apresentava a o segundo projeto de modernização como uma iniciativa impar, preventiva e inteligente da EC, o discurso presidencial também reconhecia que “a idéia de privatização” representava para os funcionários “insegurança e instabilidade”. Entretanto, ele mesmo prescrevia como contraponto que ela realizava muitos de seus sonhos (“nossos mais caros sonhos”): o de uma empresa que “possa responder prontamente às necessidades de seus clientes, sem ter que se submeter a processos burocráticos e legais desgastantes e demorados”; o de uma empresa em que o “mérito

individual e a competência” sejam “os únicos critérios de crescimento profissional” (JO: JUL, 1996).

Esse recurso a um princípio meritocrático de moralização das práticas de atribuição de postos de trabalho nas fileiras da empresa, claramente referido às práticas reconhecidas de influência política, apadrinhamento, etc. (cap. 4) foi retomado e sofisticado subseqüentemente, e foi acrescido de prescrições de quais seriam as vantagens que os funcionários teriam. Foi apresentado que “*outra exigência dos novos tempos*” era a “*necessidade de utilização do critério de competência pessoal para a ocupação dos cargos*”, e que, daquele momento em diante, tanto para a “*alavancagem profissional*”, como para “*ocupação de cargos na nova estrutura*”, “*cada vez mais*” teriam “*importância na seleção de recursos humanos*” os “*critérios técnicos e profissionais*” e a “*competência e mérito profissional*” (JO: JUL, 1996). No que tange às vantagens para os funcionários, recorreu-se a uma esquematização que continha os seguintes pontos:

- ⇒ “*liderança sintonizados com o processo de mudança*”;
- ⇒ “*gerências novas e prontas para atuar num mercado competitivo*”;
- ⇒ “*profissionais treinados nos novos processos de trabalho*”;
- ⇒ “*mudança planejada e gerenciada, num clima de respeito e compromisso com o futuro*”;
- ⇒ “*pessoas habilitadas para enfrentar desafios dentro ou fora da [EC]*”;
- ⇒ “*profundidade conceitual, permitindo comparação de modelos empresariais de sucesso em nível mundial*”;
- ⇒ “*capacidade de multiplicação de conhecimentos*”;
- ⇒ “*reserva de talentos emergentes*”.

(JO: AGO, 1996).

A empresa apresentou também o planejamento de suas ações voltadas para os “*funcionários que decidirem continuar na Empresa privatizada*” e para os “*funcionários que quiserem sair da organização*”. Elas seriam realizadas durante os próximos 12 meses. A empresa iria “*fornecer o treinamento e o desenvolvimento profissional para que os gerentes e funcionários tenham condições de operar o novo Modelo de Gestão*”. Tratava-se de treinamento em um “*amplo programa de desenvolvimento pessoal*” tendo como carro chefe “*um avançado curso de Formação Gerencial*” (com duração de 11 meses, “quase um MBA”), para alunos selecionados pela própria FGV, “*sem interferência da empresa*. E para os que queriam sair (“*queiram sair*”) seriam contratadas “*consultorias universitárias*” para treiná-los e auxiliá-los a “*montar um negócio próprio*”. Por fim, foram apresentadas “*salvaguardas*” que dariam “*algumas garantias aos funcionários, aumentando a sua segurança em relação ao futuro*”: tanto o “*Edital de Venda*” como o “*próximo acordo coletivo*” teriam “*regras de transição, disciplinando a adequação do quadro de funcionários nos primeiros meses da Empresa privatizada*”; a Fundação CESP teria “*continuidade no novo modelo*”, salvo que “*seguramente*” ocorreria a “*necessidade de uma melhor adequação entre os benefícios e as contribuições da empresa e do empregado*” (JO: JUL, 1996).

Implicitamente ou explicitamente, nesses momentos que podemos chamar de ofensiva dos cardeais da modernização na luta política de redefinição da empresa, veicularam-se princípios de reclassificação e hierarquização da empresa e dos funcionários. Podemos dizer que esses princípios eram associados a dois outros mais gerais: fim de uma era *versus* novos tempos. Alinhados a esses dois pares de opostos, estavam outros:

QUADRO 16

O VELHO E O NOVO

Fim de uma era	<i>versus</i>	Novos tempos
<ul style="list-style-type: none"> - velha cultura - velho modelo de operação - velho modelo de gestão - velhos procedimentos de trabalho - velha estrutura - funcionários que queriam sair da empresa - funcionários melancólicos, pessimistas, imobilistas, presos ao passado - empresa com processos burocráticos, desgastantes, demorados - empresa em que o mérito e a competência profissional e individual são os critérios de crescimento e alavancagem da carreira 		<ul style="list-style-type: none"> - nova cultura - novo modelo de operação - novo modelo de gestão - novos procedimentos de trabalho - nova estrutura - funcionários que queriam permanecer na empresa - funcionários com iniciativa, que enfrentam desafios de forma positiva, a favor da modernidade, líderes, sintonizados com o processo de mudança - empresa que responde prontamente aos clientes - empresa onde estavam presentes práticas de apadrinhamento, nepotismo, clientelismo, etc.

Como um coroamento dessa ofensiva, foi veiculada também a idéia de resgatar e transferir as pessoas de uma empresa para a outra e seus significados correlatos. Gostaríamos de remarcar que a idéia de resgatar pessoas, que inclui no seu núcleo de significação o sentido de recuperar, foi utilizada em um contexto onde se veiculavam propostas de reclassificação dos funcionários.

O alto clero, a consultoria e a SEESP eram os arautos dessas idéias e práticas tidas como a modernidade. Como vimos, em alguma medida, eles tinham um volume diferenciado de capital *vis-à-vis* o baixo clero e desta forma tinham um poder simbólico que, em alguma medida, dava autoridade e legitimidade às suas pregações (cap. 3). Desta forma, tanto a reverberação constante destes pares de princípios de reclassificação e hierarquização da empresa e dos funcionários como seu coroamento com a idéia de resgate, implícita ou explicitamente, propunham e promoviam uma diferenciação dos funcionários, e assim produziam uma energia social que impulsionava os empregados da empresa a buscarem a reconversão para o que fosse definido como o novo e o moderno e para se realinharem com o alto clero e suas propostas.

AS AÇÕES E PRÁTICAS DO BAIXO CLERO

De modo geral, podemos dizer que no segundo projeto de modernização os agentes fizeram duas grandes tarefas. Por um lado, um levantamento dos recursos materiais e humanos que a empresa possuía e do modo como os empregava na realização dos diferentes serviços. Por exemplo, desde planejar e comprar energia elétrica em uma ponta até atender um consumidor na outra — resolver suas demandas, ligar um novo consumidor, projetar essa ligação, realizar a ligação, dar manutenção e ampliar as redes de distribuição e transmissão, enfim, transmitir e distribuir energia elétrica —, e todas as atividades que viabilizavam isso, tais como as atividades administrativas, comerciais, financeira, de recursos humanos, de suprimento, de transporte, de oficina de manutenção, etc. Por outro lado, tinham que fazer o que era prescrito pelo método de intervenção da consultoria, isto é, realizar as 4 dimensões do detalhamento dos processos e o seu redesenho com base em *benchmarks*, e fazer o que era o objetivo da empresa — fundamentalmente, aumentar a produtividade e baixar os custos:

“O [segundo projeto de modernização] tinha um cronograma e a gente tinha que dimensionar todos os processos nessa área de manutenção e operação. Levantar os volumes de cada atividade e, em função do volume, determinar uma produtividade requerida. E, com isso aí, reverter em um dimensionamento de RH. Aí teve uma avaliação das tecnologias disponíveis, um rearranjo da área geográfica. Então, este foi o escopo geral do projeto” (Engenheiro, funcionário — baixo clero).

Os estudos de diversos processos de trabalho foram feitos em células compostas por pouco mais de uma dezena de agentes do baixo clero, que eram assessorados pelos consultores e pelas equipes de apoio. Eles se reuniam e faziam o que chamavam de imersões. Isto é, de modo geral, detalhavam e explicavam como era realizado determinado processo no momento e, então, pensavam e propunham uma nova forma de realizá-lo, seguindo o direcionamento prévio da empresa de aumentar a produtividade e baixar os custos.

“Todo trabalho ele era feito, nessa fase do [segundo projeto de modernização], por imersão. Com a primeira imersão você tinha que desenhar fazer as 4 dimensões: estratégia, processos, pessoas e tecnologia. A primeira imersão você tinha 4 horas. Você desenhava tudo: como você imaginava que deveria funcionar. Aí você passava

para uma semana a segunda imersão. Aí a terceira imersão 1 mês e pouco. E a quarta imersão em 3 meses. [...] Então, em 4 meses, em 4 imersões você tem tudo pronto em cada célula. A minha era a central de serviços e ordens de serviços. Ela trabalhava com todos os eletricitistas e todas as funções de eletricitistas no campo. Então, você desenhava tudo: quantos vão ter, o perfil, tudo, que áreas vão ter, como vão ser distribuídos geograficamente. [...] Você tinha que desenhar no processo novos processos” (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

O primeiro passo em uma imersão era a estratégia, isto é, definir uma determinada meta a ser atingida com o detalhamento e a reconstituição de um determinado processo, basicamente: melhorar a relação custo/benefício do processo, fundamentalmente com a redução de funcionários:

“Mudar em direção a ganhos. Na dimensão estratégia você tinha o que a gente chamava de business case, que é o resultado do projeto. Dali você tirava o valor presente. Então, quando você desenhava um processo, imaginando como ele funcionaria, se você pensar que é uma empresa de serviços... Empresa de serviços não tem muito ganho se não reduzir pessoal. Empresa de serviços são pessoas” (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

O segundo passo era detalhar como se realizava o processo em foco e refazê-lo procurando estabelecer outro, considerando a estratégia traçada:

“Cada grupo estudava uma parte. Um estudava, vamos supor, central de atendimento, outro a área administrativa e assim por diante. E aquilo ali era custo/benefício: o que existia na empresa, qual o custo daquilo ali e qual era o retorno que dava aquilo ali. Por exemplo, nós trabalhamos na área técnica, então a gente tinha lá tantos caminhões, tantos veículos, tantas pessoas, tanto ferramental, tantos quilômetros de linha, tantas interrupções por minuto e assim a gente tinha todos os dados. Então, a gente tinha que reduzir aquilo lá o máximo com a mesma eficiência, ou com maior eficiência com menor custo. Isso aí a gente fazia estudo de caso. [...] A gente tinha um histórico de quanto gastava por ano de pessoal, de ferramental [...]. Tinha tudo isso aí em arquivo e mais o serviço de campo. A gente foi medir quanto um eletricitista demorava para trocar uma lâmpada, quanto demorava para fazer manutenção com uma linha viva. Então, a gente via tudo isso aí e trabalhava. Por exemplo, tem 5 pessoas na linha viva; 1 chefe mais 4 eletricitista. Na verdade dava pra trabalhar em 3 com a mesma coisa, mesmo conhecimento. Então, a gente foi mudando isso aí” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

O terceiro passo era analisar a tecnologia que a empresa dispunha e analisar as tecnologias possíveis alternativas que poderiam ser adquiridas e introduzidas para que a meta definida pudesse ser atingida e os processos redefinidos viabilizados:

“Então você desenhava as 4 dimensões. A estratégia que era você ter resultado do seu desenho. Tecnologias, novas tecnologias, então, no caso dos eletricitistas, novos tipos de veículos que possibilitassem ele trabalhar mais rápido com ganho de

produtividade. A própria informática possibilitando ações mais rápidas e ganhos de produtividade (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

E o quarto passo era o dimensionamento do quadro de pessoal, isto é, analisar o volume de serviços, os tipos de serviços e a relação com o número de pessoas — “*volume de serviços dividido pelo número de pessoas*”. Na prática, quer dizer, procurar aumentar a produtividade dos funcionários; diminuir o quadro; e descrever quais seriam os perfis, a capacitação e as habilidades que os funcionários teriam que ter para executar os processos redesenhados:

“Isso aí a gente media assim. A gente pegava todos os funcionários que tinha na empresa, isso lá na nossa área, por exemplo. [...] Então, era eletricista, técnico, engenheiro, pessoal de apoio que tinha lá, escriturário, secretário. [...] A gente pegava, vamos supor, atividade que era feita, que era desenvolvida por cada indivíduo, o salário que ele tinha e a atividade que ele fazia. [...] A gente analisava o técnico que ele ganhava mais do que ele fazia. Então, o que a gente tinha que fazer? A gente tinha que dar mais atividade para ele. A gente começou a medir isso aí. Isso no real [...], homem/hora trabalhada. Ele ganhava, vamos supor, R\$ 100,00/hora. Um homem na verdade, para ganhar aquele salário, teria que trabalhar 1 hora e 20 minutos. Ele tava ocioso 20 homem/hora, por exemplo. Então, tinha que dar mais atividade, ou mais projeto, quer dizer, para ele fazer jus ao que ele ganhava. E isso a gente conseguiu adequar. Ganhamos produtividade, ganhamos um monte de coisas com o mesmo corpo de empregados. Não precisava admitir nem demitir ninguém. A gente fez de tal forma que já medimos também as pessoas que poderiam sair da empresa, que já estavam aposentadas. Com mais de 35 anos você poderia sair. Quer dizer, então a gente não mexia muito na estrutura da empresa” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

“E pessoas aí. As pessoas que vão fazer tudo isso, quer dizer, capacitação, perfil. [...] Sempre que você mexe nestas dimensões você acaba mudando o perfil. [...] O eletricista tinha que ter uma formação mais técnica porque ele passa a ter mais autonomia, uma série de coisas que eram desenhadas, que ao você mexer com o processo ele levava a que as pessoas tivessem outro perfil. Então, você passar a capacitar as pessoas para que no futuro ele tivesse espaço na empresa para ocupar aquele processo novo (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

Os agentes do baixo clero faziam várias imersões e apresentavam cada uma delas a seus cardeais e aos consultores, até chegar a uma versão final aceita/validada por eles:

“Imersões era um fechamento de cada módulo do trabalho dentro de um cronograma. [...] Reunia todo mundo numa sala fechada e tentava aprovar tudo que tinha sido feito naquela fase do projeto. [...] Ai aprovava essa etapa, você continuava para uma outra etapa. [...] Era a apresentação do produto do grupo todo. [...] Apresentado para os [ACM]. Eles avaliavam ali no momento, solicitavam complementação que eram realizadas. [de onde ela tirava parâmetros para avaliar?] Eles já tinham feito

um pré-trabalho com a consultoria, já tinham uma referência de onde ia chegar” (Engenheiro, funcionário — baixo clero).

“Nós fomos pra ficar 3 meses, não 2 anos e meio. Eu vim embora com 2 anos porque não tinha fim. Quando você concluía um negócio lá, o seu projeto, dava seu custo final: ‘central de serviço para funcionar vai custar tanto’. E aí ele mandava refazer todos os cálculos porque estava alto: ‘não, pode diminuir isso aí’” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

O baixo clero tinha que chegar aos números que os cardeais e os consultores achavam convenientes. A referência para os estudos eram as *benchmarks* trazidas especialmente do exterior pela Andersen:

“A consultora nos trouxe benchmark que são valores de empresas líderes. [...] Então, eu vou ver o que ela tem [...] e vou perseguir aquilo. Então, a Andersen que é multinacional ela nos trazia as benchmark. Ela chegava lá, ela sabe, por exemplo, que a melhor empresa, a que tem os melhores indicadores para fazer os estudos de planejamento, era uma empresa na Inglaterra. Então, ela pegava os indicadores dessa empresa e trazia para nós e mostrava: ‘olha o custo tem que ser esse, o trabalho que o pessoal faz tem que ser esses’. Então, a gente pegava, o que a gente tinha? A gente tinha os nossos indicadores e tinha os indicadores líderes. Aí a gente falava: ‘o que nós precisamos fazer para chegar próximo disso aqui?’ Então, essas coisas eram discutidas buscando melhor eficiência. [...] Técnicas também. A gente chegava e falava: ‘essa empresa ela tem esse bench por quê?’ Porque ela usa esta técnica. Bom, vamos ver se esta técnica serve para nós” (Engenheiro, ex-gerente regional — alto clero).

Enfim, no que tange à parte de concepção do segundo projeto de modernização, o seu modo de operação era basicamente o que procuramos descrever. Estas eram as ações e atividades do baixo clero, do alto clero e dos consultores.

MÓVEIS DAS AÇÕES DOS AGENTES EXECUTORES DA MODERNIZAÇÃO

Nesta seção procuraremos explicar quais eram os móveis do empenho dos agentes do baixo clero em relação ao segundo projeto de modernização. Neste trabalho procuramos demonstrar que no período após 1995 o problema para o alto clero, em relação à EC, era muito mais em referência à privatização da EC e às conseqüências disso para o futuro deles

como dirigentes (cap 04). Em grande medida, foi em função disso que se empenharam na realização da chamada modernização organizacional.

Nosso problema de pesquisa agora é explicar como os cardeais do alto clero conseguiram mobilizar os demais agentes da modernização e os demais funcionários da empresa que foram convocados ao sabor das suas necessidades. Para responder essa questão vamos procurar analisar a dinâmica dos agentes em referência ao segundo projeto de modernização, isto é, a dinâmica deles em um campo onde foi decidido o futuro deles e da empresa e onde se tratou dos constrangimentos externos, especialmente da SEESP e, em alguma medida, da empresa de consultoria.

O trecho de entrevista que segue reproduz, em síntese, um conjunto representações comuns aos entrevistados em relação ao segundo projeto de modernização. Elas são os pontos principais da análise que vamos desenvolver a seguir:

“Eu não tinha muita noção do que era isso [segundo projeto de modernização], a extensão que era isso, um trabalho como esse. Envolveia empresas do exterior, quer dizer, era um negócio complicadíssimo. Tinha uma consultoria internacional. A gente precisava de alguns dados lá, ela já contactava o Canadá e assim por diante [...]. Mas depois que eu estava lá eu percebi o tanto que era importante, inclusive o convite que era para pessoas que tinham sido reconhecidas como capacitadas que tava na empresa. Aí que eu vi a importância do negócio. Aí que eu fui perceber que o pessoal ficava muito chateado com a gente que foi convidado. Muitos e muitos engenheiros, pessoas em setores pediam para ir para o projeto e não foram. Então, ficou até um ambiente ruim depois porque a gente começou a conhecer muito mais aquilo que a gente já conhecia, a gente sabia. Amadureceu muito nível de empresa. Então, você sabia o que fazer, o que não fazia, o que ia acontecer. E não era aquele negócio do dia [...]. Você podia projetar o que ia acontecer daqui a um ano, daqui a seis meses. A gente ficou inserido no mercado mundial de energia elétrica, não ficou aquela fantasia de estatal. Você tava na realidade mesmo. Amadureceu muito. Eu cresci muito nesse projeto. Foi muito bom” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

Procuraremos explorar os seguintes fatos: o baixo clero tinha um desconhecimento inicial do trabalho que iriam realizar, *vis-à-vis* ao conhecimento que tinham seus cardeais; o baixo clero representava o convite para trabalhar *full time* no segundo projeto de modernização como um reconhecimento de capacidade profissional individual e um fator de competitividade individual; e os efeitos reais hierarquizantes, instigantes ou constrangedores

de uma divisão simbólica entre os participantes *full time* da modernização e o restante dos funcionários da empresa.

Como procuramos explicar neste trabalho o segundo projeto de modernização, em grande medida, foi uma imposição dos cardeais do alto clero, da SEESP e também da empresa de consultoria. Quando os membros do baixo clero foram convocados, a SEESP e os cardeais já tinham se reunido com a Andersen. Desta forma, quando os cardeais da modernização convocaram os agentes do baixo clero, eles já tinham avaliado e aprovado o projeto da Andersen e, em decorrência disso, já sabiam dos impactos que a modernização iria ter sobre o quadro da empresa.

As entrevistas nos revelam que esses cardeais tinham um acesso prioritário e antecipado as informações. Eles sabiam dos objetivos do segundo projeto de modernização desde o início e a partir de reuniões com a Andersen. Eles sabiam mais do que era revelado naquele momento, ou que era revelado de modo eufêmico, especialmente no que tange a seu calcanhar-de-aquiles, quer dizer, o enxugamento do quadro de funcionários:

“Logo a primeira vez que eu vi o modelo que a Andersen apresentou tal, eu me lembro que eu fui o primeiro que se assustou. Isso aqui é um negócio vai haver um enxugamento brutal, quando eu comecei a ver o modelo. E depois eu fui um dos primeiros que comecei a defender o modelo. Eu me lembro na primeira reunião que a gente fez, gerencial, para discutir o modelo. Tinha um monte de gente contra. Eu, tiveram poucos que foram lá na frente e disse não isso é assim e tem que ser assim mesmo” (Engenheiro, funcionário do alto clero — alto clero).

Desde o início eles sabiam que o objetivo dessa modernização era realizar uma reestruturação organizacional que implicaria em “*enxugamento brutal*” do quadro ou uma reorganização por “*processos integrados*” para os futuros acionistas poderem enxugar o quadro e equalizar os salários e benefícios do mercado de trabalho interno à EC, aos níveis do mercado de trabalho fora da empresa:

“Nós sabíamos que a empresa tinha que mudar, que os processos tinham que mudar. Para eles [futuros acionistas] enxugarem, eles iam ter que ter processos integrados. Nós tentamos nos antecipar: como nós tínhamos uma consultoria, nós começamos a criar. [...] Pegamos as melhores cabeças da empresa e trouxemos elas para cá. Elas começaram a descrever esses processos, isso ajudou muito [continuando em outro

trecho da entrevista] Era um estudo para dar rentabilidade. [...]. Era critério geral, não é só a [EC] é a [outra empresa do SEP], era o critério do privado. Como nós estávamos com o salário fora do mercado, em 3 a 5 anos você tinha que estar todo mundo no mercado, aliás o prazo era de 3 anos. Então, o que a gente pegava? A gente pegava a folha e punha a folha a mercado. A gente tinha um quadro teórico que a gente achava que ia ter [...] Os próprios consultores davam. Por exemplo, o número que se colocava lá era um número parecido com que se tem lá agora. [...] Você enxugava onde você sabia mais ou menos quantos eram plano 3 quanto plano 2, quanto plano 1. Você ia saber tudo que você ia terceirizar. Ai você tinha um salário médio de mercado do plano 1, do plano 2, do plano 3 e você multiplicava pelo número de pessoas e você sabia que a tua folha ia ser isso. E quem tivesse fora, ele sabia que ia sair. Por isso que nós gastamos aquela nota em treinar as pessoas para outras funções e para sair. Apesar de não saber quem é que ia sair, nós sabíamos que daquele grupo de pessoas muitos iriam sair” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão — alto clero).

Podemos dizer que com o segundo projeto de modernização, em grande medida, eles estavam perseguindo objetivamente um enxugamento da estrutura de cargos e do quadro de funcionários. Entretanto, sem o redesenho dos processos, nem eles mesmos sabiam a que dimensionamentos poderiam chegar. No início dos trabalhos, havia o conhecimento do potencial de cortes, havia o impulso dos cardeais para perseguir os enxugamentos e havia a reengenharia como o meio de atingi-los. Nesse momento havia uma assimetria de informações do alto clero *vis-à-vis* ao baixo clero. **No início, os esses desconheciam o trabalho que iriam realizar.**

Mais tarde, após o início das imersões, quando começaram a aparecer alguns contornos do possível dimensionamento futuro do quadro de funcionários, o assunto que, de longe, mais interessava e preocupava todos os funcionários da empresa, em grande medida, era tratado de modo eufêmico e contido pelos cardeais e também pelo baixo clero. Neste momento, esses estavam tomando pé da situação que poderia advir.

Os funcionários, de modo geral, tinham informações de que haveria enxugamento, mas que eles iriam atingir os que estavam de “*cabide*”, os estavam empregados por “*indicação*” e os que estavam prestes a aposentar. Eles também tinham informações de que haveria remanejamento de pessoal de uma atividade para outra, de uma região geográfica para

outra — como um mecanismo de aproveitar o pessoal. No entanto, eles não tinham uma dimensão tangível dos dados:

“Cada dia que passava a gente via o que todo mundo tava fazendo. Não saía uma informação de lá de dentro. Ninguém sabia o que estava acontecendo lá dentro. Fora na empresa tava todo mundo apavorado: ‘eles estão fazendo lá para demitir a gente’. Eles achavam que a gente estava fazendo um projeto para demitir eles. E, como ninguém ficava sabendo de nada, então ficava aquele [indecifrável] todo mundo, saindo fofoquinha. Então, quando a gente terminava, por exemplo, um uma etapa do nosso trabalho, aí a gente saía divulgando, saía para todos os lugares e passava tudo que a gente estava fazendo, como ia funcionar a empresa. [...] Aí então eles começaram a tomar pé da coisa. Aí quem ficou com medo? Só aqueles que estavam lá por indicação política. Quando o [um dos principais cardeais da modernização] falava que ia ser mandado embora todo mundo, aqueles caras que não tinha competência para um cargo. Esses estavam com medo. E ia mesmo! Ia pra rua mesmo! Esse já tava cortado!” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

“É, isso não tinha muita aceitação do grupo da empresa. Mas assim mesmo a gente procurava passar nas áreas, fazer apresentação do que estava acontecendo... só não se falava em números. Mas teve uma coisa, nós podemos ter omitido algumas coisas, mas nós nunca jamais enganamos nenhum empregado da empresa. Em todos os locais que nós passamos para falar sobre o [segundo projeto de modernização] e isso era... [...] Constantemente o gerente regional de [nome de cidade] reunia todos os empregados e nos colocava lá para dar notícias do processo. [...] Nós sempre dissemos: ‘pessoal vocês se preparem porque há redução de pessoas com certeza’. Nós nunca falamos em números, em nada, mas sempre alertamos para a redução. E vocês que se preparem: hoje a empresa está mudando, cada um que se prepare aí pessoalmente fazendo curso, sei lá” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

“A empresa nunca apresentou os cortes de maneira clara. O processo de modernização trabalhava isso com uma construção semântica que era FTE: força de trabalho equivalente. Então, não havia no processo de modernização uma determinação de cortes. Dizia o seguinte: ‘esses processos que são feitos hoje desse jeito, feitos dessa maneira sobra esse conjunto de pessoas’. Então, o nosso papel, o que eu fazia muito era de mostrar para as pessoas: ‘olha, tem gente acomodada, tem gente achando que não vai mudar, tem gente achando que não vai acontecer nada; vai acontecer’. Então, era mais, vamos dizer assim, essa preparação porque os cortes efetivamente só vieram depois quando a empresa foi privatizada” (Ex-sindicalista, ex-membro da diretoria do CRE e funcionário da EC).

“O que o pessoal discutia mais era o seguinte. Toda vez que você mostrava lá os quadrinhos de como estava prevendo-se acontecer a alteração [...] organização, departamento, setor. Então, todo mundo olha para a sua sardinha. Então quando o cara olhava lá falava: ‘cadê minha área, sumiu, eu vou para onde?’ Não, não você não sumiu, ao invés de você estar aqui, você vai estar aqui. [...] Só que hoje a pessoa trabalhava no setor X. Esse setor na organização ele passou a ser em outro local. Então, ele vai para lá. Isso era a grande expectativa. As pessoas quando olhavam aquilo se arrepiavam. Aí você tinha que explicar direito, tinha que abrir a... mostrar direito que não desapareceu a função. Ela está presente, só que não está mais ali” (Engenheiro, ex-gerente regional — alto clero).

Os agentes do baixo clero foram designados para realizar a parte de detalhamento dos processos, mas não sabiam quais eram os objetivos do projeto, o que iriam fazer na prática e durante quanto tempo iriam trabalhar. Com base nos relatos das entrevistas, podemos dizer que, em um primeiro momento de contato com as informações, os agentes do baixo clero, como, em alguma medida, os demais gerentes e outros funcionários da empresa, conheceram os contornos gerais do projeto que, como mostramos acima, o presidente da empresa e alguns cardeais do alto clero saíram demonstrando:

“Antes de começar o [segundo projeto de modernização] em outubro de 96, a [EC] tinha reunido todos os gerentes até nível de divisão e apresentado discutido [...] a proposta da Andersen [...]. O [cardeais do alto clero] teve em [nome de cidade] falando da nova estrutura proposta. Eu comecei a conhecer aí. Depois que eu fui convidado” (Engenheiro, ex-funcionário baixo clero).

Em outubro de 96 nós começamos a fazer esse [segundo projeto de modernização]. Eu foi convidado para ir lá e ficar 3 meses. Falei: ‘dezembro estou de volta aqui, tranquilo’. Só que nós chegamos lá... [...] Eu, nós todos chegamos lá depois de 15 dias que nós vimos que aquilo ali era um negócio muito complicado, muito complicado para fazer. Nós começamos a falar: ‘mas espera aí, 3 meses?’ Aí muito de vez em quando vazava, fala assim: ‘isso aqui não é 3 meses, é 3 anos’. Falei: ‘você estão brincando?’” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

Em um segundo momento, após serem convidados, os agentes do baixo clero foram chamados e reunidos na sede da empresa para passarem por treinamentos específicos e dar início aos trabalhos. Podemos dizer que foram convocados por conta da autoridade estatutária: *“Quando foi aqui na modernização meu gerente na época me chamou e falou: ‘olha, você está indo cuidar disso lá... dentro do projeto que foi montado nós estamos indicando seu nome’.* [...] *Foi meio que designado”* (Engenheiro, funcionário — baixo clero).

Então, eles realizaram cursos e reuniões com os consultores da Andersen e com os cardeais do alto clero para conhecer o segundo projeto de modernização.

“Chamaram as pessoas para [nome de cidade] e elas passaram por um treinamento dado pela Andersen. A gente não sabia nada, nem o que eu vinha fazer aqui. Achava que iria demorar umas semanas e demorou anos. O treinamento durou 15 dias. Foi para todos do [segundo projeto de modernização], os que iriam desenhar a nova estrutura [...]. Para criar espírito de corpo [...]. Um treinamento para equalizar o conhecimento das pessoas”. (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

A partir deste momento de pré-início dos trabalhos os agentes do baixo clero passaram a conhecer o projeto da Andersen, tal como o expusemos acima. E, de fato, conhecer o que iriam fazer objetivamente, de modo homogêneo e justificado dentro de uma moldura que incluía desde as justificações do âmbito internacional até as da esfera nacional, passando pela estrutura de como seria a nova empresa e da metodologia que iriam utilizar para chegar a ela:

“O desenho macro a Andersen fez antes, Antes de a gente ir para o [segundo projeto de modernização] tinha um desenho macro. Isso que a Andersen fez que o pessoal se reunia em [nome de cidade]. Mas era sempre nível de departamento para cima, os pobres mortais não sabiam exatamente o que estava acontecendo. [...] Já existia o desenho. A Andersen fazia toda a argumentação: o que estava acontecendo no mundo, para aonde as empresas deviam ir, chegava na logística, varejo e, mesmo para a logística e o varejo, já tinha todo o detalhamento macro. Já dizia: ‘olha, vai existir uma central de serviços e ordem de serviços, vai ter gerente de gerente de ativos, a engenharia vai funcionar assim, o planejamento assado. Mas não tinha detalhes, por exemplo, ligar um consumidor, ou número de eletricitas que a [EC] iria ter. Isso não tinha. Estas 4 dimensões a Andersen ainda não tinha feito. [...] Ela não tinha detalhado os processos. [...] Ai onde foram destacados os 100 profissionais que foram para o [segundo projeto de modernização] justamente para detalhar isso” (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

O fato de ter sido convocado foi vivenciado pelos agentes do baixo clero como um ato de **reconhecimento de capacidade profissional e, na seqüência, fator de competitividade, ambos individuais**, como demonstra uma declaração típica dos entrevistados: *“profissionalmente foi muito importante o convite, e um certo reconhecimento do que você foi na empresa”* (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero). Em um ambiente em transformação, com a idéia corrente e imponente de passagem de uma empresa para outra, do passado para o futuro, etc. isso significou muito. Além de significar uma diferenciação e uma salvaguarda contra as representações correntes que colocavam os funcionários de uma empresa estatal em uma vala comum, significou também o elã para a recepção, descobrimento e reinvenção de representações diferenciadas sobre eles mesmos como pessoa, profissional e suas possibilidades para o futuro, assim como do segundo projeto de modernização, da empresa de consultoria, das mudanças prescritas na empresa e no ambiente tecnológico, econômico e institucional em que ela estava imersa.

Nas entrevistas, os agentes do baixo clero, de modo geral, constroem como positivo o fato de terem sido convidados listando um conjunto de benesses referidas ao reconhecimento individual e as possibilidades individuais relacionadas à maior competitividade futura: foram reconhecidos por algum superior de ascendência moral e estatutária, no limite o presidente da empresa; foram convidados para um projeto tido como relevante para a empresa; foram convidados para trabalharem com uma das maiores e melhores empresas de consultoria do mundo; foram convidados para trabalharem junto com os melhores profissionais da EC. Dessas benesses eles arrolavam outras que seriam o desencadeamento subsequente: oportunidade de crescimento profissional; oportunidade de desenhar, conviver e crescer com o novo, com os novos processos, enfim, de saber como a nova empresa iria ser, antes que os outros funcionários; e, como coroamento, eles estavam se preparando e teriam mais chances na nova empresa modernizada, mais chances na nova configuração de cargos, enfim, teriam mais “competitividade”:

“Eu fui convidado pela empresa para participar de uma das iniciativas. [quem fez o convite] A diretoria da empresa. [O que representou?] Representou uma oportunidade de crescimento. Primeiro a satisfação de ter sido convidado para um projeto dessa importância. Segundo a oportunidade de trabalhar com a Andersen que na época era uma das consultorias de maior gabarito aí no mercado internacional. [...] Teve um convite formal lá com o gerente da regional [...] com carta me convidando. De pronto aceitei. [...] Eu queria ajudar a desenhar o futuro da empresa de uma forma mais real possível. (Engenheiro, funcionário — baixo clero).

“Vai dar uma guinada. Nós estamos tendo a oportunidade de dar as diretrizes pelo menos para esta nova empresa. Não vou dizer o que ela vai ser, mas a gente vai estudar e fazer uma proposta. Então, falei: ‘vale a pena, porque se vou poder com meu trabalho mostrar como se deve funcionar a empresa, eu acho que vale a pena’. [...] Foi assim que encarei” (Engenheiro, funcionário — baixo clero).

“Eram pessoas que estavam entre os melhores profissionais da empresa. [...] Eu diria que 70% ou 80% das pessoas que estavam lá eram profissionais do melhor nível. Eram pessoas de destaque na empresa nas áreas específicas. [...] Foram pessoas indicadas. [...] Você sabe que em uma empresa existe isso. Você sabe os melhores profissionais e foram os escolhidos. [...] Eram profissionais tope de linha” (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

“Estava claro que aquilo ali [segundo projeto de modernização] eu só estaria me preparando para a privatização. Quem caiu ali já se enxergava inserido, em estando a empresa privatizada. Por quê? Porque aprendeu com se gerencia por processo.

Então, quem estava ali tinha essa expectativa [...]. Mas ninguém garantiu. Mas era mais ou menos óbvio” (Engenheiro, funcionário — baixo clero).

“Nós sabíamos. Teria uma certa vantagem até para quem estava no [segundo projeto de modernização] porque você estando por dentro de todos os processos logicamente você seria aproveitado mais facilmente do que outros que estavam totalmente desengajados do processo [...]. Então, você tinha essa visualização: [...] eu vou estar com maior condição de competitividade” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

Enfim, o ato de convocação, as palestras, reuniões e cursos exclusivos para eles e o desconhecimento inicial que tinham do projeto, em grande medida, produziram neles um fascínio inicial pelo mesmo, produziram uma expectativa positiva de futuro, uma valorização pessoal e uma particularização e distinção frente ao restante dos funcionários da empresa. Isso aconteceu em um contexto em que os discursos dos cardeais do alto clero veiculavam, explicitamente ou não, que a participação no projeto, especialmente *full time*, seria importante ou mesmo decisiva para a carreira futura ou somente para a permanência na empresa. Esse contexto e esses discursos explicam, em grande parte, por que esse projeto exercia uma atração sobre os funcionários, porque queriam participar dele e porque o baixo clero estava instigado para a ação.

As diferentes explicações para isso arroladas nas entrevistas reproduzem o apreço, de forma implícita e explícita, pelos agentes da Andersen e os cardeais do alto clero no momento de lançamento do segundo projeto de modernização, fundamentalmente: o “*passaporte para ficar*” (membro da diretoria do CRE) que a participação significava aos olhos de todos. Isso pode ser exemplificado definitivamente por um trecho modal presente na entrevista de um ex-sindicalista, então membro da diretoria do CRE e, desta forma, sensível às pretensões, às aflições e aos constrangimentos pelos quais passaram os funcionários:

“As pessoas participavam basicamente por dois motivos: um com 90% e outro com 10%. Os 90% era vontade de ficar e 10% o fato de se atualizar. Então, tinha aquela visão de quem está dentro tende a continuar porque a pessoa é detentora das informações, foi ela que implantou uma nova concepção de empresa. O [segundo projeto de modernização] caminhava, no período final, na perspectiva do que seria interessante para a iniciativa privada. Então, do tipo assim: ‘olha você é gerente, tem o [segundo projeto de modernização], vai ter a privatização, você acha que você tem

mais chances estando dentro ou fora do [segundo projeto de modernização]? Então, entrou todo mundo, era uma briga para participar, que era uma perspectiva que se criava para as pessoas de permanência no quadro da empresa. Se não fosse isso, que ela saía atualizada, saía com condições de estar se posicionando melhor no mercado” (ex-diretor sindical, ex-membro da diretoria do CRE e funcionário da EC).

É importante notar e frisar que a reprodução do apregoado pelos cardeais do alto clero e consultores não é o resultado das possibilidades intrínsecas e dos significados e valores do segundo projeto de modernização. Em grande parte, ela resulta do fato de que é, ao mesmo tempo, a introdução e a construção/difusão do princípio de competitividade e empregabilidade no meio, via o discurso e as práticas dos cardeais do alto clero e da consultoria — práticas como a escolha dos agentes do baixo clero, e também da oferta rara de cursos para os profissionais e gerentes da empresa, como iremos explicar mais à frente. Essas são as condições sociais de recepção das prescrições dos arautos da modernização. Desta forma, além de sua reprodução, as prescrições dos planos e projetos contavam com um forte impulso, com uma energia para mobilizar os agentes e tornar-se realidade.

Enfim, o reconhecimento individual de distinção profissional, a atualização em relação a conhecimentos tidos como correntes no setor privado, a perspectiva de conhecer primeiramente como se trabalharia na nova empresa e o selo de competitividade individual que isso significava eram as representações compartilhadas pelos funcionários da empresa e os móveis importantes das ações iniciais dos agentes do baixo clero.

Em um determinado momento, logo depois de meados de 1996, o corpo de agentes do segundo projeto de modernização foi definido. Desde então, em acréscimo aos efeitos de reconhecimento individual, firmou-se uma fronteira entre os participantes do projeto e os não participantes, **uma linha simbólica de separação entre os funcionários full time e o restante dos funcionários**. Essa linha produziu efeitos reais e foi inventada e reinventada de diversas formas. Ela tornou-se um princípio de divisão, distinção e hierarquização que perpassou todo o corpo de funcionários, independentemente das posições na hierarquia e nas

relações sociais internas. Esse princípio foi amplamente compartilhado pelos funcionários da EC e, como vimos acima, foi acalentado pelos cardeais do alto clero e pelos consultores.

Independentemente da visão de cada um dos agentes, situados em diferentes posições no campo do poder da empresa, a existência desse conjunto de funcionários distintos trabalhando *full time* na modernização significou a instituição dessa linha demarcatória. Em alguma medida, ela teve efeitos semelhantes aos de consagração dos rituais sociais. Dentre eles, estão as vantagens e as obrigações dos consagrados e, principalmente, as expectativas que se criam em relação a eles e que eles criam em relação a si mesmos (Bourdieu, 1996: 97). Um dos efeitos da consagração do conjunto dos agentes do baixo clero foi seu realinhamento com os cardeais do alto clero, como podemos ver na construção de sentido que fez de sua participação, expressa pelo conjunto de benesses que listamos acima.

Esse realinhamento, essa fronteira demarcatória e as práticas subseqüentes do conjunto dos agentes *full time* espalharam seus efeitos instigantes ou constrangedores. Vimos até aqui que os agentes do baixo clero tinham explicações encantadas do motivo da participação. Podemos dizer que se tratava da via doce pela qual os cardeais do alto clero conseguiram o engajamento ativo e instigante deles. Entretanto, outro ponto é que a participação na modernização, em alguma medida, se deu por constrangimentos, especialmente por meio de uma violência simbólica marcante que imputava os funcionários e lembrava-lhes o conjunto dos estigmas objetivos a que estavam expostos por serem funcionários de uma empresa pública (cap. 4). Podemos dizer que essa era a via amarga de fomentar o engajamento, senão instigante, pelo menos ativo.

Tanto a via doce como a via amarga de conseguir o engajamento podem ser exemplificadas por um trecho da entrevista com um dos principais cardeais do alto clero. No momento da entrevista, questionamos sobre como se conseguiu mobilizar os funcionários

para um projeto que poderia produzir resultados contra eles mesmos. O interlocutor respondeu de modo condensado o que aparece em outras entrevistas:

“É mais ou menos assim. Se você fizer um trabalho bem feito., ele vai ser validado e muitos vão sobreviver a isso. Você pode ser um dos que vão sobreviver. Alguns não vão sobreviver. Isso foi falado sempre com todas as letras. Alguns vão ser excluídos do sistema, mas outros não serão excluídos. Então, você tem uma chance de ser dos não excluídos se você aderir a isso com boa vontade, com dinamismo e com competência. Então, essa foi uma, vamos dizer, a tônica do processo, em primeiro lugar. Segundo, o seguinte: qual a opção que você tem? A opção que você tem é ficar alijado disso. Se você ficar alijado você já se excluiu antes de começar porque quem chegar aqui vai falar: ‘pô esse cara é um típico cara de estatal, não se aperfeiçoou, não se modernizou e assim por diante’. Então, o carimbo vai ficar mais explícito na sua testa. (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão — um dos principais cardeais do alto clero).

No decorrer da realização da segunda modernização houve a convocação de outros agentes para realizarem algumas tarefas relacionadas ao mesmo, assim como houve a criação de demais células de redesenho de processos e de implantação, mesmo após a privatização da empresa. Em ambos os casos, os agentes necessários foram convocados e trabalhavam segundo os dois princípios básicos que apresentamos.

Enfim, essa linha demarcatória e principalmente os pares de significados opostos que ela criou e separou, teve o efeito de produzir uma quebra das continuidades implícitas ou explícitas entre os funcionários na empresa — da carreira, das lealdades até então prevalentes — e de abrir um novo mundo do possível com os lugares ainda não definidos. Neste contexto, as representações que os funcionários tinham da empresa e de si mesmos como profissionais foram contrapostas a outras que começaram a ser veiculadas na empresa desde o início da primeira modernização, e que estavam sintetizadas no quadro em que a Andersen descrevia a cultura corrente da EC e a cultura pretendida. Desta forma, por conta do elã inicial de participação, dos efeitos da linha demarcatória e do imperativo de competitividade essas novas representações tenderam a ser aceitas, na medida em que fossem decifráveis. Enfim, criaram-se e difundiram-se representações de um tipo ideal de empresa e de funcionários a partir do leque semântico de conceitos, tipos, idéias, etc. que irradiavam dos

cardeais do alto clero e dos consultores para os agentes do baixo clero e para o restante dos funcionários da empresa:

“[O que representou para o senhor ter ido para o projeto?] Muita coisa. Primeiro que você aprende nesses projetos uma nova visão. Uma nova maneira de trabalhar primeiro, adquire uma nova visão de empreendedorismo, empreender novas coisas e uma nova visão de negócios, porque tem muito business, muita reestruturação, muitos fluxos. Isso amplia muito a visão administrativa, executiva e mesmo tecnológica dos que participam. Você tem contato com muitas consultorias. Nós tivemos com a Andersen Consulting que passou uma visão dela de como a empresa elétrica trabalha, uma visão que vem muito dos Estados Unidos. Na verdade o que nós fizemos foi fundir essa visão com uma visão interna da [EC]. [...] Primeiro o seguinte a visão que nós tínhamos da [EC] era que nós éramos capazes de fazer tudo. Não tinha essa visão de o que é atividade fim, tal. Ou seja, o que ela ensinou era a gente se focar mais no negócio e buscar aumentos de eficiência, sempre buscando maior eficiência. Nós tínhamos uma visão mais artesanal. [...] Por exemplo, quebrava um micro a gente consertava o micro aqui, certo [risos]. Para que mandar fora se tinha capacitação para fazer isso aqui? Hoje mesmo tendo capacitação você manda para um terceiro especializado. Você vai gastar menos e ter talvez um serviço até melhor. [...] [mais à frente] Mas todo aquele movimento [qualidade total] ele conseguiu se catalisar quando houve a higienização dos processos de modernização e a privatização. [...] Todo aquele conhecimento conseguiu ser aplicado com precisão tudo quando tirou aquele pessoal que tinha só aquela influência política [...] quando, por exemplo, fizeram as novas estruturas baseadas já no enfoque de atividades fins, foque de ação. Aí a introdução da ISO tudo isso foi receptiva, conseguiu realmente acontecer. [...] Isso é um conhecimento... a palavra não é correta, mas seria um conhecimento mais ou menos um conhecimento holístico-empresarial. Ou seja, é o conhecimento de você saber exatamente seus deveres, seus direitos, a importância da qualidade de vida, da ética profissional de como você deve se relacionar com as equipes que você está inserido, de como que é trabalhar não em uma estrutura extremamente vertical, como era a antiga, mas uma estrutura mais matricial, a importância de os procedimentos serem sempre iguais, os controles tudo isso“ (Engenheiro e funcionário da EC).

“A filosofia da empresa anterior era uma filosofia de atendimento. [...] A parte comercial, a parte financeira não era a mais importante. Nós tínhamos na cabeça que nós tínhamos que atender bem o consumidor. [...] Agora a empresa nova já queria ver lucro. A gente sabe disso: uma empresa de controle privado vai querer só atender bem? Não. Atender bem desde que tenha lucro. Então, a gente tinha que adequar a empresa mais profissional sobre o aspecto de obter lucro. [...] Processo, modo de trabalhar, limites de coisa que você pode gastar, que não pode gastar. Adequar melhor os índices para eles serem adequados a um bom atendimento, mas com lucro. [...] Adequar a empresa e ela funcionar com menos funcionários” (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

Objetivamente, os cardeais do alto clero não tinham o poder e os meios para realizar as mudanças, isto é, não tinham todas as informações que seriam necessárias para a análise e redesenho dos processos — em alguma medida, elas estavam também na memória dos gerentes, dos coordenadores, dos engenheiros, dos administradores, etc. — e não tinham a força de trabalho necessária para isso. Além disso, potencialmente tinham que enfrentar os

constrangimentos da força de resistência das ERF e dos funcionários da empresa de modo geral.

Havia resistências à segunda modernização como se comprova pela denominação corrente que ele recebeu: “bolo de noiva” (em alusão à equipe de transição do presidente Fernando Collor). Nas entrevistas, o núcleo de significação dessa expressão era de que o restante dos funcionários não sabia o que estava acontecendo. Este apelido de sentido pejorativo foi veiculado pelos funcionários e foi sentido como um constrangimento pelos cardeais do alto clero e os agentes do baixo clero:

“Quando o projeto começou a crescer muito, começou a dar aquela angústia. Quer dizer, você tinha um... o projeto começa com aquela visão: ‘o pessoal do bolo de noiva’. Por causa da época do Collor. Então, era um pouco assim: não existia uma aposta que esse projeto iria dar certo” (Engenheiro, funcionário do alto escalão — um dos principais cardeais do alto clero).

“Bolo de noiva [...] Eu acho que isso aí foi uma coisa parecida com o que teve em Brasília no governo Collor. Teve um grupo de transição na época que ficava em um prédio em Brasília que chamava bolo de noiva. [...] Ficaram no bolo de noiva em Brasília e aí o pessoal brincou que o negócio aí parecia o bolo de noiva que era a transição que estava fora da estrutura e mandando” (Engenheiro, presidente do Sindicato dos Engenheiros e funcionário da EC).

“Então, o pessoal gostou e um foi falando para o outro: ‘vai ter um projeto lá, se você for convidado é um negócio bom’. Então, foi indo bem o negócio, tanto é que teve um monte de gente que pediu para ir: ‘me leva para lá, não sei o que tem’. Aí depois a hora que fechou o grupo que era de 120 pessoas, aí virou aquele rolo. Não ia mais ninguém. Então, eles ficaram contra a gente. A gente era o grupo de privilegiado. [...] Quer dizer, depois que o pessoal fechou o grupo foi uma delícia, a gente, nós lá”. (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

E outra manifestação de resistência ao projeto, expressa em algumas declarações que temos nas entrevistas, era que os funcionários da empresa começaram a ficar doentes, como nos demonstra o trecho de uma entrevista com um engenheiro que era gerente regional e cardeal do alto clero:

“Eu me lembro muito bem que quando começou a anunciar que a empresa ia ser privatizada e ia acontecer essas coisas, mudança de estrutura e tudo, o meu ambulatório ficou muito grande. As pessoas começaram a ir demais lá procurar os médicos porque as pessoas começaram a ficar doentes. Era uma preocupação muito grande, eu tinha uma atenção bastante grande. Quase todo dia a gente se reunia com os médicos para discutir com eles como é que estava o comportamento das pessoas, porque a gente precisava tratar isso. Porque uma coisa é o pessoal de escritório,

outra coisa é o pessoal da rede. Sobe um electricista e faz uma manobra errada, o cara morre. Então, era um cuidado permanente que a gente tinha. Por isso a gente fazia o máximo de transparência possível das coisas. Como isso a gente foi tendo um sucesso. As expectativas foram caindo” (Engenheiro, ex-gerente regional — alto clero).

Entretanto, as resistências eram suplantadas pela instigação ou pelos constrangimentos da necessidade definida coletivamente de participar de alguma forma, fundamentalmente para alimentar alguma expectativa de manter-se na empresa.

Em conclusão, com a composição do grupo de agentes *full times* os arautos da modernização transcenderam seus limites — a realização do trabalho operacional do projeto —, incorporaram e repreenderam as resistências, as críticas, privaram as ERF de informações e de quadros e entraram em relação com o exterior sem abrir mão de seus próprios objetivos e fins almejados. Desta forma, conseguiram sustentar e realizar iniciativas, dando aparência de relação como o exterior, mas conservando o monopólio da preparação das decisões coletivas e a sua colocação em prática.

Em grande medida, a dinâmica dos funcionários em torno da segunda modernização a partir das representações veiculadas pelos cardeais do alto clero, pela consultoria e reproduzidas por eles em um clima de desespero, de cisão e reclassificação dos grupos internos, instituiu, à surdina, o princípio de competitividade entre eles, e deixou isso de herança para os novos controladores da empresa.

OS CURSOS OFERECIDOS AOS FUNCIONÁRIOS: RECONVERSÃO, HIERARQUIZAÇÃO E INDIVIDUALIZAÇÃO

Desde o início da modernização, a empresa ofereceu um conjunto de cursos para os funcionários, alguns foram realizados pela empresa de consultoria no âmbito do segundo

projeto de modernização. Os cursos mais importantes foram apresentados e iniciados depois de meados de 1996, no momento de confluência do que chamamos alguns acontecimentos decisivos (cap. 05). Aquele era um momento de ansiedade generalizada entre os funcionários da empresa, como se pode constatar no reconhecimento do fato pelo próprio presidente da empresa em suas intervenções no JO (idem em um trecho de entrevista com um dos cardeais do alto clero e gerente regional na época — cap. 03):

“Eu sei o quanto essas mudanças têm trazido de ansiedade para muitos companheiros [...]. Esta diretoria fará de tudo para que a transição para o amanhã seja a mais tranqüila possível [...]. É por isso que já decidimos iniciar um amplo programa de treinamento [...]. Vamos fortalecer as pessoas e prepará-las para enfrentar o 2º semestre de 97 com autoconfiança e com a cabeça erguida’ [...]. É dentro desse espírito que está sendo montado o Programa de preparação profissional para a mudança. Ele será desenvolvido no segundo semestre de 1996 e no primeiro semestre de 1997. E pretende envolver todos os funcionários da empresa que necessitam de reciclagem profissional” (JO: AGO, 1996).

Em relação aos cursos, vamos explorar o fato de que, em grande medida, no contexto em que estavam sendo apresentados, eles reforçaram a dinâmica de fissão do corpo de funcionários, já fortemente alentada pela divisão *full time/não-full time*, representaram uma contrapartida da empresa aos funcionários, que em alguma medida os acalmou, e impunha uma determinada direção para a reconversão dos funcionários.

De modo geral, houve dois grandes planos de cursos. De um lado, o *Programa de Desenvolvimento Profissional*, a cargo do departamento de recursos humanos, mais direcionado à formação de funcionários no nível operacional: eletricitistas de distribuição, assistente comercial, segurança no trabalho, operador de COD, entre outros. Por outro lado, o *Programa de Preparação Profissional para a Mudança*, promovido pela Assessoria de Planejamento Empresarial, voltado para os quadros técnicos, administrativos e gerenciais. Esse programa ofereceu cursos gerenciais, curso de línguas, de informática, estatística, custos, finanças, marketing, etc. e teve como ícone os cursos ministrados pela FGV-SP.

No âmbito desse programa, no decorrer da segunda modernização, foram firmados convênios com a FGV, Unicamp, USP, Mackenzie, SENAC, com um Colégio Técnico, com

consultores, etc. para fornecerem cursos, palestras, conferências e *workshops* para o conjunto dos funcionários, em diversas áreas: na área de administração, economia, finanças, gestão e recursos humanos, que foram os cursos mais importantes; na área de engenharia e técnica; e sobre temas variados como resiliência, empreendedorismo, argumentação, etc. O quadro abaixo apresenta um balanço dos cursos oferecidos no período de que estamos tratando — ele foi editado pelos cardeais do alto clero no “DATA ROM” que era apresentado e colocado à disposição dos possíveis compradores (cap. 03).

QUADRO 17

OS CURSOS

ATIVIDADE	AÇÕES	Início – Duração*
FGV 1 (avançado administração)	98	Out/96 – 11 Meses
FGV 2 (economia & finanças A)	31	Out/96 – 7 Meses
FGV 2 (RH)	30	Out-96 – 7 Meses
FGV 2 (administração matérias e compras)	30	Out/96 – 6 Meses
FGV 3 (custos)	330	Out/96- Mar/97
Preparação gerencial	25	Jan/97 – Jul/97
FGV 2 (economia & finanças B)	32	Fev/97 – 5 Meses
Desenvolvimento de secretárias	290	Fev/97 – Jun/97
Desenvolvimento de gestores	930	Mar/97 – Juh/97
Formação geral em marketing	75	Mar/97 – Ago/97
Argumentação e persuasão	300	Mar/97 – Jul/97
Compacto de marketing	50	Abr/97 – Mai/97
Aperfeiçoamento em engenharia	920	Mai/97 – Set/97
Valorização dos técnicos	600	Mai/97 – Set/97
Compacto de marketing	270	2º Sem./97
Inglês	150	Nov/96 – Dez/97
Novos empreendedores	700	
TOTAL	4.311	

Fonte: DATA ROM.

Nota : (*) Os cursos de que apontamos o tempo de duração em meses são os que temos dados para dizer que ocorreram uma só vez no período assinalado. Já os outros foram oferecidos várias vezes no período assinalado, logo eram mais rápidos e tiveram várias turmas — o que se comprova também pelas entrevistas e dados no JO.

O Programa de Preparação Profissional para a Mudança tinha 4 planos: *plano de alinhamento conceitual*, voltado à divulgação e sensibilização dos funcionários em relação ao novo modelo em implantação; *plano de potencialização pessoal*, voltado à preparação dos

gerentes para conduzir e gerenciar as mudanças em suas áreas respectivas; “*plano de capacitação profissional*”, voltado ao “*treinamento e reciclagem dos quadros profissionais*” e dos “*gerentes mais experientes nas mais modernas ferramentas de gestão disponíveis*” — especializações setoriais em economia, finanças, gestão de recursos humanos, gestão de suprimentos, de resultados gerenciais (análise de custos, segmentação de mercado e atendimento ao cliente); e “*plano de orientação profissional*”, voltado à adequação dos profissionais da EC às “*exigências do mercado*”, à administração do “*fenômeno moderno da empregabilidade*” (JO: AGO, 1996; JAN-FEV-MAR, 1997). Esses cursos foram realizados desde o início da segunda modernização.

Depois, mais para o final do ano e início de 1997, outros cursos começaram: informática, inglês, novos negócios, palestras sobre Inteligência Emocional, resiliência, palestras com gerentes e diretores de empresas privadas sobre mudanças organizacionais, etc. (JO: MAI, 1997). Em março de 97, quando boa parte da fase de descrição do segundo projeto de modernização estava realizada, a empresa lançou mais programas: “*programa de desenvolvimento de gestores*”, voltado aos gerentes e aos profissionais com potencial para ocupar cargos gerenciais — “*planejamento de competências individuais*”, “*intensivo de administração*”, “*argumentação e persuasão*” —; “*programa de desenvolvimento comercial*”, voltado aos funcionários supervisores e atendentes da área de comercialização de energia — “*formação geral em marketing*”, “*compacto em marketing*”, “*aplicação de marketing*” (JO: MAR, 1997).

Em novembro de 1996, houve um conjunto de palestras voltadas aos engenheiros e quadros técnicos da empresa — *Engenheiros hoje e amanhã, perspectivas e desafios*. Participaram, como palestrantes, engenheiros de outras empresas do setor elétrico, de empresas privadas que não do setor elétrico, os principais consultores da Andersen, alguns quadros de primeiro escalão da Eletrobrás, do Ministério das Minas e Energias, da SEESP ,

professores universitários, etc. A partir desse evento, foi formada uma comissão de funcionários da EC para montar um conjunto de cursos “*específicos*” e de “*atualização*” voltados aos engenheiros e gerentes do quadro técnico da empresa. Chamado de “*programa de aperfeiçoamento profissional para engenheiros*”, ele foi montado por um conjunto de engenheiros que incluía alguns cardeais do alto clero e agentes do baixo clero e a Associação dos Engenheiros da EC de forma presente e engajada:

“Nós mapeamos as necessidades, fizemos uma enquête junto ao nosso público que é os engenheiros da empresa e da Associação. Fizemos uma pesquisa e abrimos a ficha de inscrição para o que a pessoa gostaria. Porque muitas vezes a pessoa tinha trabalhado numa determinada área extremamente técnica aí queria conhecer uma coisinha da parte econômica, financeira, informática, tal. [...] A gente fez uma pesquisa de necessidades e desejos dos associados. [...] Fizemos um trabalho junto com o RH da empresa, ajudamos: ‘olha, é isso que o pessoal quer’. Do outro lado, o que a empresa podia oferecer. A distribuição aí já não deu para a gente distribuir. [...] Mas pouca gente foi agraciada com cursos mais modernos, a maioria ficou com o básico mesmo. [...] Outros conseguiram fazer a parte econômica, engenharia econômica, a parte de marketing, esses cursos mais modernos de organização. Algumas pessoas tinham isso em mente, eram mais jovens: se inserir no contexto da empresa e seguir em frente. [...] A escolha foi mais gerencial mesmo. Nós trabalhamos muito na formação de cursos, da necessidade de curso, com o RH, agora na distribuição naturalmente o quadro gerencial, o gerente direcionou para fulano, beltrano que já tem algum projeto para trabalhar futuramente, ser aproveitável, e não a gente que já era veterano, fim de carreira. Investir devidamente bem visando à empresa. Isso é lógico. Ninguém iria investir em uma pessoa que não tinham mais perspectiva de continuar (Engenheiro, ex-presidente da Associação da EC e ex-funcionário).”

O texto acima nos apresenta um fato corrente sobre os cursos: eles eram diferenciados pela carga horária, conteúdo, objetivo e público visado. E, ainda, foram distribuídos de modo diferenciado e, por isso, não deixaram de ser objeto de polêmica, como redonda nas entrevistas. O curso mais importante foi o “*Avançado de Administração, em nível de pós-graduação*” ministrado pela FGV que, no dizer dos entrevistados, era “quase MBA” — cerca de 250 horas em 11 meses. Os alunos foram selecionados via prova (“vestibular”) e a análise de currículo, organizadas pela própria FGV. Cerca de uma centena de pessoas formaram, selecionadas em um contingente de mais de 800 inscritos. Os funcionários-alunos assinaram um termo de compromisso no qual estavam “*obrigados a permanecerem na [EC] por um período mínimo de três anos após a conclusão do curso*”, justamente para serem

“*multiplicadores de conhecimentos*” — em caso de demissão voluntária ou demissão por justa causa teriam que repor os custos.

Após esse curso, outros mais no mesmo convênio com a FGV foram oferecidos, entretanto com turmas menores e carga horária menor (30 alunos e de 40 a 160 horas) e para funcionários indicados por suas áreas: economia e finanças; recursos humanos; gestão; administração de materiais, negociação e gestão de compras, entre outros, como um de custos que foi oferecido a 300 funcionários em 16 horas. Vale observar que, salvo o curso Avançado de Administração, o curso de economia e finanças foi o mais procurado e, por conta disso, teve turmas suplementares. E vale observar também que os cursos da FGV começaram logo no início da segunda modernização (JO: SET e NOV, 1996; ABR, 1997).

Um fato concreto é que a oferta de cursos ficou aquém da demanda, especialmente quando eles estavam mais no cume da hierarquia de prestígio, os “mais modernos” no dizer do entrevistado supracitado. Isso criou mais um fator de diferenciação dos funcionários e individualização a partir da aquisição de competências mais raras. Se os funcionários que eram agentes *full time* tinham expectativas mais críveis quanto à permanência na empresa futura, elas foram reforçadas com a participação nos cursos. Para os que não eram *full time*, o principal curso da FGV era um grande trunfo, da mesma forma que o eram os outros da mesma instituição. Desta forma, as expectativas em relação ao futuro na empresa foram alteradas e reconfiguradas diante das mais variadas combinações entre a situação de ser ou não-*full time*, e os significados correlatos, e a participação ou a não participação no rol de cursos hierarquizados.

Isso criou uma situação de ambivalência para muitos agentes não-*full time*. No que diz respeito às suas expectativas em relação ao segundo projeto de modernização e à futura empresa, era corrente a representação de que estariam mais ou menos inseridos, conforme fosse a combinação dos atributos que possuíam e os novos atributos que no momento estavam

sendo disponibilizados para eles via os cursos, ainda que raramente. Essa situação ambivalente, em grande medida, também criava uma energia social, ou seja, a partir dela os agentes direcionavam suas ações e posicionamentos, no mesmo sentido que gerou a diferenciação dos funcionários entre *full time* e *não-full time*.

Nas entrevistas redundam depoimentos de reconhecimento de um efeito de diferenciação dos funcionários, especialmente dos que foram selecionados para fazer o curso anunciado como “quase MBA” pela FGV, como nos demonstra o trecho de uma entrevista com um dos agentes do baixo clero que passou no “vestibular” para realizar o curso, e como nos demonstra outro exemplo de um funcionário que não passou no concurso para o “quase MBA”, mas foi escolhido na “repescagem” para os outros cursos da mesma instituição:

“Esse curso que eu fiz da Fundação Getúlio Vargas é um curso de extensão em administração. [...] Foi na época que a [EC] estava sendo privatizada. Então, ela estava não só mexendo na estrutura, mas ela queria melhorar a qualidade dos empregados dela. [...] Esse curso que eu fiz poderiam participar da seleção todas as pessoas que tinham formação superior, independente do cargo. [...] Eram 80 vagas. [...] Eu acho que foi interessante pelo seguinte. Primeiro, a [EC] estava num processo de privatização e, queira ou não queira, a hora que você está nesse processo começa aparecer mais o aspecto de concorrência. Aí você tem um curso onde estão participando todos os empregados que têm curso superior. [...] Eu acho que umas 2500 pessoas participaram desse concurso. Você ser selecionado, você passar principalmente em uma entidade que é reconhecida nacionalmente. Realmente para o ego foi muito bom. [...] O que o curso me deu? Alguns conhecimentos que eu já tinha alguma idéia e me preparou mais para poder para esse mundo de competição que ia ter quando a [EC] fosse privatizada [...] além do conhecimento técnico que o curso deu” (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

“Ela fez um concurso. Também houve uma influência política aí porque algumas pessoas entraram no curso politicamente para fazer FGV. Eu mais uma vez fiz um curso avançado de administração de RH da FGV. Foi mesmo porque eu não consegui pegar o curso que todo mundo queria. Tinha lá os apadrinhados, eu não consegui entrar. Então, deram lá um prêmio de consolação para a turma do PFL. [...] Aprendi pra caramba. Foi justamente na época em que as empresas estavam se modernizando, downsizing direto. Então, na época prepararam a gente para estar fazendo a modernização e se demitindo após. Resiliência eu aprendi nesse curso: aquela história de quem roubou o meu queijo. Você tem que se adaptar ao seu meio, você não tem que ficar esperando que as coisas aconteçam. Vai e se vire!” (Engenheiro, funcionário da empresa).

Os entrevistados compartilham a visão de que os cursos eram uma preparação dos funcionários para a privatização, para enfrentarem o que viria depois da privatização. Eles foram anunciados pelos cardeais do alto clero como uma ação da empresa para reciclar,

treinar, etc. os funcionários que iriam ficar e idem para os que iriam sair. Em alguma medida, no ambiente de desespero dos funcionários os programas de treinamentos da empresa, inclusive com a colaboração da Associação dos Engenheiros da EC, representaram uma contrapartida da empresa aos funcionários, pela quebra de um contrato implícito ou explícito instituído nos anos 70 e vigente até então, fundamentalmente as ações da empresa pelas diversas esferas da vida dos funcionários como meio de engajá-los e fidelizá-los: a carreira segura e progressiva em que se ascendia por critérios de senioridade e de aperfeiçoamento técnico, via treinamentos ou experiência no trabalho, ambos oferecidos pela empresa. Tanto para os que iriam sair como para os que iriam ficar o ponto de equivalência era que os cursos eram uma ação da empresa para aumentar a empregabilidade de seus funcionários, dentro ou fora dela:

“Agora o que assustava era quando você começava depois de um certo tempo a dimensionar as equipes. [...] Esses dimensionamentos a gente tinha até medo de colocar. E sempre acabava vazando. [...] Ainda que não fosse oficial isso tudo criava angústias que tinha que ser trabalhada de várias formas. Uma das formas de trabalhar essas angústias todas foram os programas todos que foram feitos de complementação [...] da Fundação Getúlio Vargas, outros projetos. Que eram feitos no sentido de as pessoas se sentirem com ganhando competência e se dedicando em alguma coisa que não fosse ficar esperando como aconteceu com outras empresas, viu o desenlace” (Engenheiro, funcionário do alto escalão — um dos principais cardeais do alto clero).

“Então, não foi somente cursos técnicos e administrativos. Foram palestras também. Eu gostei muito. [...] Essas que faz você refletir quem você é e que você pode. A frase melhor que ficou é a seguinte: hoje em dia não é o emprego que é importante. Hoje em dia o importante é a empregabilidade: você ter condições de fornecer serviços para os outros, você estar sempre em condições de fornecer alguma coisa. [...] Quando você está dentro de uma empresa estatal, você às vezes não liga mais para você. Você só liga na sua carreira, no seu salário que vai ganhar no final do mês, se você vai chegar em casa e tudo vai continuar como está. Mas, quando você trabalha pensando em ser parceiro da empresa, não só ser empregado, então se ela vai bem é porque você está produzindo também. Não era no caso de estatal. Isso ficou bem impregnado em mim. Então, eu estava preparado para sair da empresa a qualquer momento, qualquer hora” (Engenheiro e funcionário da EC).

“Este curso da FGV para mim foi bacana. [...] Porque me deu uma visão diferente, uma visão mais da parte de administração e economia que eu acho que foi interessante. Esses cursos eles mostravam que as pessoas tinham que se capacitar. [...] Esses cursos para mim representavam muito, representavam uma oportunidade de você estar se atualizando, estar se capacitando, estar até se preparando para o mercado. E a idéia era essa. Porque em algum momento ela [EC] ia ter que disponibilizar pessoas, ela ia ter que né, ela ia ter que por por pessoal para a rua,

não tinha como. Então, a idéia era que ao ela colocar, essas pessoas tivessem ferramentas para se virar fora da empresa. Porque eram pessoas de 20 anos 25, 30 anos de empresa. Eram pessoas que entraram na [EC] para aposentar na [EC] e não fazer mais nada. E de repente se viram com um projeto novo, então a idéia da [EC] era capacitar esse pessoal para poder enfrentar o mercado” (Engenheiro, ex-funcionário — agentes do baixo clero).

Essa é a visão de que a empresa estava se preparando para ser privatizada de modo que sofresse o menor impacto. O enquadramento da preparação do corpo de funcionários se dava em uma dinâmica, implícita ou explicitamente aceita, que reforçava o princípio de competitividade entre eles, pois a preparação, dado seu efeito seletivo e hierarquizante, implicava em aumentar a competitividade ou a empregabilidade de cada funcionário individualmente e não do corpo de funcionários ou de segmentações do corpo de funcionários — engenheiros, administradores, gerentes, etc.

Ao mesmo tempo implicava em realinhamento com os interesse dos futuros acionistas. Um fato importante é que, em grande medida, os cursos foram moldados para serem mecanismos de reconversão dos engenheiros e gerentes para os conhecimentos das áreas de administração, economia, finanças e marketing e, conseqüentemente, para um reenquadramento da empresa a partir da ótica dos acionistas, fundamentalmente a sua possibilidade de dar/garantir o retorno financeiro dos investimentos:

“O que eu fiz foi o curso da FGV. Foi dado em termos de especialização, mas era o conteúdo de um MBA. [...] O que realmente foi de novo foi a questão financeira que a gente pouco tinha visto até então. Eu sempre direcionei para a qualidade. As questões da qualidade eu já conhecia. Mas a parte econômico-financeira foi de grande valia. Até para depois participar da modernização. Tinha que desenvolver business, então aquilo lá foi muito importante. [...] A despeito de estar em uma planilha Excel o desenvolvimento do business case, aquilo que você lançar na planilha Excel você tem que saber se aquilo é um negócio ou não é, se aquilo vai agregar valor ou não vai. O curso da FGV foi muito importante para isso” (Engenheiro, funcionário — baixo clero).

Quase que em complemento a isso, os cursos foram o lugar por excelência do exercício da violência simbólica sobre o conjunto dos agentes da empresa, implicando na desvalorização de expertise, de saberes, que até então eram valorizados na organização,

especialmente dos engenheiros e técnicos mais voltados aos aspectos da excelência técnica da empresa:

“Eu escolhi cursos fora de engenharia porque como eu tinha a base da engenharia tudo eu queria um complemento. Então, peguei marketing, administração e estatística. [...] Achei importante que abre canal para muitas coisas, para você pensar além da engenharia. A engenharia ela é uma ferramenta muito importante, ela abre a cabeça, mas você precisa de alguns atributos. Hoje no mundo aí você precisa ter um pouco de marketing, um pouco de administração de empresa. Se você for só engenheiro você fica de cabeça meio fechada” (Engenheiro e funcionário da EC).

“Eles pegavam aquelas consultorias, trem bom mesmo, e jogavam a gente em uma sala e falava: diziam que nós perdemos parte da vida nessa empresa, porque nenhum empregado que quer ser bem sucedido na vida pode ficar mais que 4 anos numa empresa, tem que enfrentar desafio, porque a partir do quarto ano você não tem nada a desenvolver. [...] Preparava a gente para sair mesmo. Não esperar mandar. Para pedir a conta” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

“Por que eu fiz? Porque fazia parte do processo fazer. [...] Fazia parte do processo ou entrar ou entrar. Eu tinha que entrar. [...] Tinha de tudo: economia, visão da globalização, toda a parte da economia macro-micro economia, a parte de matemática financeira, a parte de administração de caixa. Era bem um curso de administração, um curso de especialização. Até porque em geral o engenheiro ele aprende muito dessas coisas fazendo. Ele acaba não tendo formação. Em geral todo engenheiro acaba sendo um administrador depois meio que... Então, ali deu uma uniformizada em conhecimentos” (Engenheiro, funcionário — baixo clero).

Em conclusão, podemos dizer que a oferta de um conjunto de cursos que, mais do que serem hierarquizados, eram hierarquizantes, independentemente de ter sido ou não pensada explicitamente, tornou-se um mecanismo que permitiu se impor determinada visão de mundo e determinadas prescrições oriundas dos arautos da modernidade, desde os agentes da SEESP, até os consultores e acadêmicos, passando pelos cardeais do alto clero. Ou seja, em reforço à divisão *full time/não-full time*, criou condições sociais de recepção das prescrições: seja sobre como deveriam ser regidas as relações sociais entre os funcionários — competitividade horizontal, alinhamento vertical e distanciamento das ligações com as ERF —, como eles deveriam se representar como agentes em uma empresa — resilientes, menos técnicos e especializados e mais voltados às habilidades relacionadas à economia, às finanças, ao marketing, etc.

ANDERSEN CONSULTING: LEGITIMIDADE, MÉTODO E HOMOGENEIZAÇÃO DE PERSPECTIVAS E OBJETIVOS

A empresa de consultoria era outro agente eficiente da dinâmica das mudanças na EC. Temos duas situações contrastadas quanto à posição dos agentes da modernização em relação a ela. Elas retratam dois efeitos distintos e complementares dessa força social que interveio na dinâmica dos grupos internos a empresa e, em grande medida, tornou-se parte propulsora e alimentadora dessa dinâmica.

Por um lado, os agentes do baixo clero nutriam uma admiração pela consultoria. De modo geral, eles reconheciam que a Andersen tinha “concepções mais modernas” (cardeal do alto clero), tinha experiência em outro modelo que era de “concorrência”, internacional e que era uma empresa de “maior gabarito no mercado internacional”. Desta forma, os consultores tinham uma legitimidade reconhecida de início. Ela era baseada seja nas suas experiências internacionais próprias, seja nas experiências internacionais atribuídas à empresa de consultoria. Um estudo sobre as consultorias no Brasil revela que a experiência e a origem internacional de uma empresa de consultoria e os contatos entre seus funcionários de diferentes partes do mundo são os principais elementos de legitimidade das ações de intervenção de seus consultores. A Andersen é uma das “*big five*” do mundo que, segundo Donadone, tem como “*principal elemento de legitimidade*” vis-à-vis aos gerentes industriais “*suas bases de dados e experiência internacional*” (Donadone, 2001: 106), ou como explicitou um de seus entrevistados: “*quando algum gerente fala que possui experiência em determinado assunto, isso é muito pouco perto das centenas de vezes que já realizamos a mesma operação; é só mandar conectar meu laptop e conseguirei diversos casos semelhantes na nossa base de dados*” (Donadone, 2001: 106).

Os pontos básicos e práticos que reforçavam a legitimidade e a ascendência dos consultores sobre os agentes da modernização eram as melhores práticas que incluíam desde como se realizar o trabalho operacional, algo mais pertinente aos agentes do baixo clero, até os *benchmarks* e os modelos e referenciais prontos de como atingi-los, algo mais pertinente aos cardeais do alto clero:

“A Andersen Consulting que tava lá, ficava lá direto com a gente. A gente pedia alguma coisa para ela, algum tipo de... de estudo de nós não chegávamos na conclusão de um de um cálculo nosso, de um estudo e falava: ‘como é que nós vamos fazer isso aqui?’ Aí ela ligava direto para uma empresa lá nos Estados Unidos, não sei que lugar que era, se Texas, não sei onde era que eles já tinham feito os cálculos. Aí eles trocavam informações e falavam: ‘usa tal parâmetro assim para você chegar nesse cálculo’” (Administrador, ex-funcionário — agentes do baixo clero).

“Nós começamos antes da Andersen já com uma tentativa de projeto [refere-se ao primeiro projeto de modernização], mas a gente sem ter o apoio de uma consultoria ia ter muita dificuldade de levar isso à frente [por que dificuldades?] Porque a gente precisava de concepções mais modernas, por que a gente aqui dentro tinha muita dificuldade de você fazer, como implementar um projeto desses, sem uma... alguém que fosse depositário já de um conhecimento que pudesse ajudar a queimar etapas. Quer dizer, a gente trabalhando na empresa... Quando começou a [a modernização] eu pegava um livro e ia ler, ia propor coisas, tal, mas, vamos dizer, é diferente de você ter uma consultoria que já implementou projetos como esse em vários lugares do mundo e que já dava muita coisa: ‘o melhor caminho aqui é esse, the best practice é essa’. Então, isso ajudava muito na tomada de decisão, no desenvolvimento do projeto como um todo” (Engenheiro, funcionário do alto escalão — um dos principais cardeais do alto clero).

Para os agentes da modernização, os pontos admiráveis e úteis da consultoria eram seus bancos de dados, suas experiências e relações sociais internacionais que permitiam aos consultores conhecerem as “melhores práticas”, os *benchmarks*. Esta era a origem dos parâmetros que resolviam seus dilemas de trabalho empírico, dava a referência para se fazer os cálculos e de onde se deveria chegar com *business case* e redesenho dos processos.

Entretanto, como podemos constatar no último trecho de entrevista citado, a empresa de consultoria tinha funções mais amplas. Ele fornecia unificação cognitiva e legitimidade para as demandas dos cardeais do alto clero *vis-à-vis* aos agentes do baixo clero e demais funcionários. Para os cardeais do alto clero a consultoria era a tábua da salvação frente aos dilemas presentes nos momentos de tomadas de decisão, em vários sentidos; permitia colocar-

esclarecer e homogeneizar os objetivos e alternativas que eles pretendiam; fornecia meios e métodos para alcançá-los e resolvia o problema de que não tinham tempo para adquirir e menos ainda para avaliar conseqüências, enfim, diminuía o leque dos possíveis, simplificando e homogeneizando as possibilidades de escolha. O exemplo de um trecho de entrevista demonstra os efeitos da unificação cognitiva e da legitimidade do apregoado pela empresa de consultoria. O fato de terem sido incrustados na memória de um agente do baixo clero, quase da mesma forma como foi apresentado pela consultora, como demonstramos acima, demonstra isso:

Já existia o desenho. A Andersen fazia toda a argumentação: o que estava acontecendo no mundo, para aonde as empresas deviam ir, chegava na logística, varejo e, mesmo para a logística e o varejo, já tinha todo o detalhamento macro. Já dizia: ‘olha, vai existir uma central de serviços e ordem de serviços, vai ter gerente de gerente de ativos, a engenharia vai funcionar assim, o planejamento assado. Mas não tinha detalhes, por exemplo, ligar um consumidor, ou número de eletricitistas que a [EC] iria ter. Isso não tinha. Estas 4 dimensões a Andersen ainda não tinha feito. [...] Ela não tinha detalhado os processos. [...] Ai onde foram destacados os 100 profissionais que foram para o [segundo projeto de modernização] justamente para detalhar isso” (Engenheiro, ex-funcionário — baixo clero).

Os cardeais do alto clero, os agentes do baixo clero e os membros das ERF reconhecem em suas entrevistas que os consultores não tinham um *savoir-faire* técnico mais preciso de empresa do setor elétrico:

“A contratação da Andersen foi um período muito curto. Depois a gente acabou tendo um mínimo de apoio da Andersen para a fase final. Quer dizer, na prática foram aquelas pessoas que estavam no projeto que falou: ‘nós estamos aqui vamos... agora nós vamos, ou vai ou racha’. E fomos a frente, tomamos as rédeas do projeto. A Andersen acabou o projeto porque não tinha mais grana, não tinha como renovar o projeto. E a gente levou a frente o projeto até o final. Conseguimos fazer, implantamos o Call Center aqui na região de [nome de cidade], implantamos os dois sistemas. Quer dizer, nós testamos. Não chegamos a fazer a implantação na empresa como um todo, mas nós testamos o projeto em uma região. E aí isso nos deu competência para o momento seguinte fazer, por exemplo, eu implantei o Call Center sem consultoria. [quantas pessoas da Andersen trabalhando aqui?] No começo teve um grupo maior. Na primeira fase do projeto teve aí um grupo de umas 8 pessoas, 9 pessoas. Primeira fase: diagnóstico, levantamento da situação, etc. tal até a formulação do modelo. Depois nós tivemos aí umas 3 ou 4 pessoas da Andersen que ficou nos acompanhando. A hora que montou as iniciativas tinha a o [...] que aqui tempo integral, o [...] que vinha que era o diretor do projeto e uma vez por semana, duas vezes por semana e tinha mais uns 2 estagiários. Quer dizer, quem levou mesmo o grupo a frente foi a gente. A consultoria era consultoria” (Engenheiro, funcionário do alto escalão — um dos principais do alto clero).

“Falava-se muito nessa coisa de não ter mais uma empresa por estrutura organizacional, mas uma empresa por processos. Então, a Andersen teve um papel muito grande nisso. Mas o da Andersen dava para perceber, mesmo porque as pessoas que estavam aqui eram muito simpáticas, mas não tinham capacidade técnica para analisar uma empresa desse tipo. Então, eles adotavam pacotes e esse pacote era validado ou não, discutido ou não dentro desse grupo [alto clero] que aí fazia as mudanças. Então, eu diria que era um pacote adotado” (Ex-dirigente sindical, ex-membro da diretoria do CRE e funcionário da EC).

“Eu que trabalhei em um monte de projetos que a gente trabalha com muito consultor externo, você vê que na verdade eles aprendem muito mais com a gente do que o contrário. Sem nenhuma arrogância, é impressionante o quanto eles vêm aprender com a gente dentro da empresa: Andersen, Ernst and Young, S. A. P., e outras” (Psicólogo, funcionário — baixo clero).

Fundamentalmente, a consultora apresentou para os cardeais do alto clero um modelo de gestão e um objetivo para a empresa que eram tidos como correntes em outras empresas do setor elétrico no mundo — *Modelo Corporativo, Modelo de Gestão, Modelo Organizacional* e o objetivo de ser uma empresa *world class* —, forneceu técnicas e metodologias para que os eles dessem início aos levantamentos de dados e aos estudos que possibilitassem a elaboração de um novo modelo — reengenharia ou a concepção do modelo de gestão com suas 4 dimensões —, ou seja, apresentou de modo pronto, organizado, unificado e homogêneo concepções que eles podiam não conhecer, mas que iam ao encontro do que estavam procurando — *“eu li muitas coisas. Fui ler o livro de reengenharia do Michael Hammer, o de qualidade do Deming...”* (Ex-funcionário do alto escalão — alto clero); *“eu pegava um livro e ia ler, ia propor coisas”* (Engenheiro, funcionário do alto escalão — um dos principais do alto clero) — e que desde então reconheciam e podiam fazer reconhecer como as mais modernas, como as *“melhores práticas”* — *“conhecimento que pudesse ajudar a queimar etapas”* (Engenheiro, funcionário do alto escalão — um dos principais do alto clero). E ainda, além de resolver constrangimentos como o tempo escasso e algum tipo de resistência dos funcionários — *“resistência que você nem imagina. Exemplo, gente que não acredita ou acha que não deve mudar”* (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão — alto clero); *o pessoal do bolo de noiva’* — a consultoria reiterou os objetivos e justificativas dos cardeais do alto clero.

Em alguma medida, isso significou fornecer legitimidade e ampliar o circuito de legitimidade de suas ações frente aos agentes do baixo clero, demais funcionários e ERF.

Em grande medida, podemos dizer que o papel da Andersen na modernização foi tipicamente o de uma das três funções típicas das empresas de consultorias que Villette (2003: 74) chamou de modelo de consultoria dinâmico ou maiêutico, com base nas relações de conselho distinguidas por Schein (1987)¹⁶⁰.

Para começar, o cliente da consultoria, no nosso caso a SEESP e o alto clero, contratam uma consultoria porque algum elemento humano ou não humano constitui um empecilho a suas ações. Podemos dizer, que no caso que estamos estudando, os constrangimentos causados aos funcionários e o desconhecimento de concepções mais modernas, de modelos de melhores práticas e especialmente a falta de tempo para adquiri-las eram empecilhos às ações dos cardeais. Neste contexto, os consultores fornecem as soluções, ou seja, no nosso caso, o modelo de gestão, as “melhores práticas” — “queimar etapas” — e resolvem os problemas das angústias e resistências do corpo de funcionário. (Villette, 2003: 51).

Como quer Villette, os consultores podem realizar sua função porque percebem os fins almejados pelos clientes, *“trata da demanda implícita”, “compreender o cliente a meias-palavras e melhor do que ele se compreenderia”* (2003: 57):

“a capacidade de compreender o que o cliente quer melhor do que ele mesmo, seja interpretando com habilidade suas demandas para chegar a um contrato ‘reformulado’ na linguagem e conceitos da consultora, seja em agarrando a meias-palavras uma demanda que não se quer formular branco no preto, porque ela comporta alguns aspectos socialmente inaceitáveis, leia-se escandalosos¹⁶¹” (Villette, 2003: 55).

¹⁶⁰ SHEIN, Edgar H. (1987). *Process consultation*, Vol. II. Lessons for managers and consultants, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.

¹⁶¹ Tradução livre.

No caso em estudo, resumidamente os cardeais da modernização estavam optando por um *downsizing*, para se defenderem de um *takeover*, ou, no mínimo, estavam objetivando realizar uma apresentação de um plano de modernização em andamento para os futuros controladores, ou para os que iriam disputar a empresa no leilão de privatização, sempre em sintonia como a SEESP. Como vimos acima, os consultores analisaram sua primeira iniciativa de realizá-lo e propuseram metodologia e técnicas padronizadas de realizá-los. Os resultados prescritos pelos meios propostos vão bem no cerne do que era almejado implicitamente ou explicitamente pelos cardeais — “*vai haver um enxugamento brutal [...] comecei a defender o modelo [...] isso é assim e tem que ser assim mesmo*” (Engenheiro, funcionário do alto escalão — um dos principais do alto clero). Em muitos de seus elementos este foi bem o caso da relação da Andersen com o alto clero, após realizar entrevistas e estudos com os agentes da EC e analisar os dados do primeiro projeto de modernização, como apresentamos acima.

Segundo Villette, o modelo de consultoria dinâmico ou maiêutico é uma forma de intervenção do consultor centrada mais no fornecimento de ajuda e de suporte de autolegitimação aos clientes *vis-à-vis* às suas pretensões, muitas vezes sujeitas às hostilidades e plenas de objetivos e resultados não aceitos socialmente:

“[o consultor] ele não visa ajudar o cliente, mas ajudá-lo a se ajudar. O consultor não focaliza mais sobre o conteúdo do problema, mas sobre os procedimentos a se colocar em cena para resolvê-lo. Ele não fornece e nem procura soluções, mas ajuda o cliente e os membros da empresa cliente a encontrá-las. Ele tende a desenvolver e a valorizar suas competências organizando os processos que lhes permitirão passar do problema a uma solução aceitável e praticável, porque eles descobrirão por eles mesmos. O trabalho do consultor é o de confortar o cliente, de convencê-lo que ele está correto e que ele deve convencer os outros, apesar de suas hostilidades e suas indiferenças. Este processo é tanto mais fácil quanto mais a solução do problema não veio de um expert exterior, falando do alto de sua cadeira, mas foi encontrada pelo cliente mesmo com a ajuda do consultor”¹⁶² (Villette 2003: 75).

Os consultores agem para atingir os resultados para seus clientes, mas para isso forçosamente têm que agir através dos membros da empresa que são os que têm a técnica, os

¹⁶² Tradução livre.

que conhecem os processos que, em grande parte, não estão objetivadas em papéis, ou outros registros, como bem reconheceu um dos cardeais do alto clero em um trecho de entrevista citado acima. As proposições dos consultores e dos cardeais do alto clero dependem de toda a parafernália de levantamento de dados e estudos que permitam o redesenho dos processos, da estrutura organizacional e a busca de tecnologias a serem implantadas. Este foi o papel dos agentes do baixo clero e demais funcionários da empresa.

Mas a legitimidade, o poder simbólico dos consultores, em alguma medida permitia o início da dinâmica dos trabalhos, fornecendo modelos, métodos e treinamentos. E, além disso, os consultores, assim como os acadêmicos ampliam o circuito de legitimidade (Bourdieu, 1989: 550) das proposições dos cardeais do alto clero (professores dos cursos da FGV, os da FAE-USP que foram no início da modernização, palestrantes diversos em *Workshop*, palestras *in-the-job*, etc.). As construções de sentido feitas pelos cardeais do alto clero ou sua celebração da modernização da empresa tinham autonomia, mas também convergiam em vários pontos com as proposições da SEESP, com as análises e prescrições dos acadêmicos que forneciam cursos e palestras (FGV-SP especialmente) e dos consultores. Nisso cada um procura ressaltar ou fazer acontecer os pontos que lhe são mais convenientes (com sua posição, interesse, *savoir-faire*, visão de mundo, etc.) e reforça o que é compartilhado. Desta forma, em alguma medida, as proposições dos cardeais do alto clero ganharam eficácia também porque passavam por uma transfiguração em outra linguagem, em outro método fornecido pela empresa de consultoria.

DESDOBRAMENTOS DAS AÇÕES E PRÁTICAS DOS AGENTES DA MODERNIZAÇÃO: FORMALIZAÇÃO DO *SAVOIR-FAIRE*

Um dos desdobramentos desses estudos foi que a empresa tinha o que demonstrar para os possíveis compradores, tanto sobre o que estava realizando no momento, como sobre o que ela poderia realizar no futuro. Foi o que ocorreu durante a realização do segundo projeto de modernização, como podemos ver em relatos no JO e nas entrevistas, apresentados a seguir, e como ficou registrado nos chamados DATA ROM, que eram os “bancos de dados” sobre a empresa apresentados e colocados à disposição dos possíveis compradores (cap. 03).

Nesse caso, foram apresentados o segundo projeto de modernização e “*os resultados esperados*”. Foi mostrado que a empresa estava realizando uma “*nova estrutura organizacional*” com “*reengenharia de processos*” e “*redução vertical e horizontal*”. Apresentou-se o seguinte cronograma: em 1997 seria o “*início da implantação*”, em 1998 seria a implantação dos “*novos sistemas*” e em 1999, a “*consolidação*”. Cumprindo o cronograma, a empresa apresentaria: “*53% menos cargos gerenciais*”; “*quadro de pessoal 31% menor*”; “*57% de melhoria do índice de consumidor por empregado*”; “*incremento na taxa de remuneração*” (DATA ROM).

“Eu me lembro até de ter feito uma palestra no Banco Bozano Simonsen. [...] Era uma palestra para potenciais investidores. E lá pelas tantas um sujeito perguntou: ‘olha como está a [EC] em termos de ajuste de pessoal?’. Era um rapaz americano. Falei: ‘olha, a [EC] tinha [100%] empregados, hoje está com [29,5% a menos] e nós achamos que com informatização e com uma série de eventuais ajustes e de outros tipos de contratação, terceirização, ela pode chegar, talvez, a uns [42,3% a menos] empregados’. A gente achava que era um número muito grande. Você estaria reduzindo em 40% a força de trabalho. Ele falou: ‘você não acha que [55,1% a menos] ou [48,7% a menos] é bom?’. Eu me lembro que tinha um senhor inglês que pediu a palavra e falou: ‘olha, você não se impressione não porque nós não almoçamos hoje e ele está um pouco... com uma certa voracidade’. Foi uma gargalhada geral, quer dizer, acho que nem o pessoal imaginava que você poderia reduzir tão drasticamente a força de trabalho ” (ex-funcionário do alto escalão — alto clero).

“A [EC] foi convidada pelo banco J. P. Morgan Securities Inc. a participar de uma conferência realizada anualmente em Nova York, voltada às empresas que possuem ações no mercado e que vão realizar grandes transformações no próximo ano. [...] Petrobrás, Eletrobrás, Vale do Rio Doce, CSN, entre outras. Após a conferência, o presidente [...] seguiu viagem para Boston para os encontros individuais com os potenciais interessados em ações da [EC]. [...] os empresários presentes reconheceram que as parcerias com outras empresas deverão valorizar as ações da [EC], assim como o fato de existir um [segundo projeto de modernização] voltado à privatização” (JO: NOV, 1996).

“Então, eles tinham que mostrar para os compradores que a empresa teria que funcionar daquela forma que a gente estava estudando e não daquela forma que ela era realmente. [...] Então, a gente estava estudando isso aí: [...] o que existia na empresa, qual o custo daquilo ali e qual era o retorno que dava aquilo ali. [...] A gente tinha que mostrar para quem ia lá visitar a empresa que estava já em fase de licitação. Então, passava lá as transparências, punha no data show, passava lá no anfiteatro. Esse pessoal vinha lá de fora: veio canadense, veio americano, espanhol. [...] Antes quando ela era estatal, ela não tinha controle. Ela não media. Ninguém sabia quanto valia, quanto custava para ligar uma residência. Qual é o custo de 2 eletricitistas irem lá e ligar uma casa nova? [...] Então, o que a gente fez? Como é que você vai vender uma coisa sem saber quanto ela vale, quanto ela custa? [...] Tinha que fazer isso, tinha que ter custo, ter dados para você botar no mercado para ser vendida. É isso que a gente fez nesse [segundo projeto de modernização]. Se você quisesse saber quanto custava uma cadeira ali, quanto ela se pagava, por quanto tempo, você tinha o estudo de tudo. Então, a gente mostrava com bastante transparência: qual era o capital da empresa, o que ela tinha, qual era o lucro que ela dava e qual o retorno que tinha por empregado. Quer dizer, dava tudo que você pudesse questionar. A gente tinha lá para apresentar para o futuro comprador, futuro dono. Era isso que a gente fazia. Por isso que a gente quantificou, qualificou tudo isso aí, porque a empresa não tinha nada” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

O trabalho de análise e redesenho dos processos de trabalho não significou somente algo a apresentar para os compradores, do ponto de vista tangível do potencial de redução do quadro de funcionários; significou também a produção dos meios de se realizar esse potencial, isto é, terminou por ser um meio de a direção da empresa obter dados descritivos detalhados sobre as tarefas, as técnicas, as metodologias e as práticas dos funcionários na execução das mais diferentes atividades, desde o nível gerencial até o operacional:

“A Andersen foi contratada para desenvolver o [segundo projeto de modernização], para dar dinâmica nele. Ela vem com aquelas técnicas que tem e através dessas técnicas eles nos estimulam. Na verdade, quem tem as técnicas é quem trabalha na empresa e quem conhece o trabalho na empresa são os próprios funcionários. Só que você tem que ter uma forma de arrancar isso das pessoas e, com técnicas específicas. [...] Então, tem a técnica de chegar e extrair a forma de trabalha com as pessoas que trabalham e mostrar o que poderia ser melhorado, observar isso, observar aquilo, tal. Isso foi o que a Andersen fez. [...] A técnica é o seguinte. Tem vários tipos de fazer isso. Você tem que detalhar o máximo possível uma atividade. [...] Atividade escrita. E checar com a pessoa que trabalha se é aquilo mesmo. Aí a pessoa vai... você mostrando isso, a pessoa vai te dando informação. Aí depois que você mapeia isso: ‘é assim que vocês trabalham?’ ‘É, é assim’. Detalhadamente. Aí você vai, em cima daquilo lá e do conhecimento de outras empresas que faz, de outras pessoas que faz, melhorar determinada atividade. Você identifica daquele passo a passo o que poderia ser melhorado: ou aplicando uma ferramenta computacional, ou aplicando um equipamento mais eficiente. Então, aí você propõem uma melhoria baseando no que o cara faz hoje” (Engenheiro, ex-gerente regional — alto clero).

Um dos resultados da reengenharia é que o alto e o baixo clero transformaram o *savoir-faire* acumulado ao longo da carreira em números codificados, integrados.

Transformaram suas competências e habilidades pessoais em dados informatizados, em normas de procedimento, etc., à disposição dos futuros acionistas e seus consultores. No trecho de entrevista que segue, temos um exemplo modal das atividades de descrição feitas pelos agentes. O engenheiro em questão não era um agente *full time*, mas um dos tantos engenheiros e técnicos da empresa que foram convocados esporadicamente para trabalhar em algum projeto específico da segunda modernização. No caso, ele foi convocado para realizar a descrição de uma atividade que viabilizaria a instalação do SAP:

*“De uma célula eu participei [...] da parte de manutenção/operação de sistema elétrico [...]. O que eles faziam nesses trabalhos era sistematizar todos os trabalhos, metodologias. Então, a gente ia a campo, inclusive acompanhar a manutenção, e tinha que descrever todos os passos e *pari passu* da manutenção; de equipamento por equipamento. Então, cada equipamento da subestação que era feito manutenção, tinha que descrever o passo a passo da manutenção. Depois ia para o grupo e lá na célula eles faziam isso por escrito. Tinha pessoas que ‘micravam’ isso aí na época e montava toda uma metodologia de trabalho. Então, isso era muito trabalhoso porque a [EC] sempre teve essa coisa desses passos estarem na cabeça dos mais experientes, dos mais antigos. Não tinha essa cultura de estar tomando nota por escrito. A gente fazia isso daí, eu fazia manual, mas ainda era pouco diante do que existia e estava na cabeça das pessoas. Então, nesse [segundo projeto de modernização] na parte micro era justamente descrever todas essas metodologias de trabalho, de manutenção, de operação. [...] No meu caso eu não era full time. Eu recebia as tarefas e eu tinha que desenvolver essas tarefas muitas vezes no campo para descrever o passo a passo. Depois entregava lá na célula” (Engenheiro, ex-funcionário da EC).*

Em grande medida, isso significou tornar os *savoir-faire* dos mais diferentes funcionários, em relação as mais diferentes atividades, independentemente da memória e de cada um deles. Logo, significou a possibilidade de poder trabalhá-los como um dado impessoal, abstrato. Desta forma, tanto os cardeais do alto clero como os futuros controladores da empresa poderiam calcular e promover os ganhos de eficiência e produtividade dos equipamentos e da força de trabalho de modo mais independente de algum tipo de negociação política com os funcionários que possuíam tais dados e conhecimentos. Dado que todo esse trabalho foi feito por uma consultoria de renome internacional, podemos dizer que, em alguma medida, tanto as realizações da reengenharia, como os números produzidos e a “codificação” das habilidades, competências, técnicas e conhecimentos dos

processos contribuíram harmoniosamente com os objetivos e interesses do governo do Estado de valorizar a empresa.

CAIU A FICHA

A locução “caiu a ficha” no uso coloquial da língua portuguesa quer dizer “*entender subitamente o que estava obscuro*” (Dicionário Houaiss)¹⁶³. Em grande medida, foi isso que aconteceu como os agentes do baixo clero e mesmo com os cardeais do alto clero após os desdobramentos dos trabalhos nas células: de repente, eles perceberam que tinham redesenhado uma empresa que não os comportava. De modo geral, os agentes da modernização fizeram os estudos de reengenharia a partir de cerca de outubro de 1996 a abril de 1997. Acontece que, em algum momento no meio desse período, eles deram conta de que tinham desenhado uma morfologia futura da empresa.

Neste momento, os agentes do baixo clero e muitos do alto clero perceberam que toda a indefinição em relação ao futuro, que até o momento tocava especialmente aos funcionários da empresa que não participavam de forma alguma da segunda modernização, aplicavam-se a eles também com um agravante: em grande medida, eles eram os maiores salários da empresa e exerciam as funções que seriam extintas. Ou seja, se até o momento ser um *full time* e estar cursando alguns dos cursos da FGV representava grandes trunfos de competitividade, após os primeiros contornos da morfologia da nova empresa, o feitiço, que parecia se dirigir aos incompetentes, apadrinhados, etc., virou-se contra os feiticeiros:

“Agora de repente a gente foi tomando pé da coisa. Chegou um estágio do projeto que a gente não se enxergava na empresa, falava: ‘nós estamos fora dessa empresa, nós estamos fazendo um trabalho aqui e nós mesmo estamos nos excluindo’. [...] Aí que a gente começou a ficar preocupado. Nós começamos a ficar muito preocupado,

¹⁶³ Dicionário Eletrônico HOUAISS da Língua Portuguesa, Editora Objetiva, 2001.

falou: ‘nós estamos fora dessa empresa aqui porque é direto do nível de gerente, gerente de divisão que eram os maiores salários da empresa’. Quer dizer, estava um grupo lá de maiores salários da empresa e aqui fora a empresa estava funcionando do mesmo jeito, sem a nossa gerência, sem o nosso gerenciamento. [...] Agora entre a gente, na conversa estava um desespero, ninguém conseguia convencer mais ninguém. Estava já convencido que estava perdido, está na rua aí, tinha certeza disso. Tanto é que começou a dar problema nas pessoas lá; estresse, um monte de coisa porque viu, falou: ‘meu Deus do céu, essa empresa aqui nós estamos fora. Aí começou dá, bater a preocupação. Teve gente que ficou mal... família... chorava... [...] Nós ficamos em vários hotéis [...] depois começou a ficar em uma pousada. [...] A gente saiu um pouco daquele ambiente, não agüentava mais, sabe. Tinha vez que tinha gente lá, pessoal a noitinha, a tardinha a gente sentava na piscina, coisa desse tipo, fazer caminhada e depois tomar uma cervejinha. Nego chorava, chegava a chorar ali. Você não imagina o desespero que dava, o estresse que estava o pessoal. Começava a chorar de ver a empresa como ela era, como ela estava sendo feita e o desgaste de que a gente estava fora da empresa’” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

Este agente do baixo clero relata a sua situação e a de seus pares. Mas este desespero não era exclusivo deles. Os cardeais do alto clero também entraram em desespero quando o semblante da morfologia futura da empresa começou a aparecer concretamente em forma de números. Podemos dizer que o ponto culminante desse desespero foi no início do ano de 1997, quando alguns cardeais do alto clero saíram em viagem ao exterior (EUA, Inglaterra, Escócia e Espanha) (JO: FEV, 1997) para visitar empresas que tinham implantado uma estrutura parecida com a que estavam planejando:

“Teve momentos de desenvolvimento e depois até ainda antes de privatizar teve algumas áreas que já começaram a serem implantadas. Então, por exemplo, a estrutura da regional como era anteriormente chegou um momento que ela foi desmantelada. Não se tinha mais regional. Passou-se para o conceito de unidade de negócios. De [100%] regionais passou a ter [60%] unidade de negócios. [...] A regional de [nome de cidade] e de [nome de cidade] se juntou e ficou uma unidade de negócio única. [...] Então, aí balançou as coisas porque você já começou a juntar as unidades, começou a perder aquele formato. Fora isso começou mais especificamente. Começou a montar um núcleo de atendimento ao consumidor [...] era o call center. Então, esses conceitos começaram a serem colocados, inclusive antes da privatização. [...] Antes de privatizar não foi colocada toda a estrutura que foi pensada, mas foi colocando algumas coisas dentro de um cronograma. Teve um momento, antes de a gente decidir, quer dizer, nessas coisas que estavam sendo estudadas, chegou um momento que se falou o seguinte: ‘bom nós precisamos definir como que vai ficar o desenho dessa nova empresa’. Aí foi formado um grupo de 5 pessoas da [EC] e mais o consultor e foi fazer uma exploração no exterior. [...] Nesses locais a consultoria que estava fazendo o serviço para nós [...] ela tinha vários dessas coisas que nós queríamos ou estávamos pensando já implantadas nesses locais. Então, ela levou a gente para a gente dar uma explorada nisso, discutir isso e trazer um parecer e apresentar para o [alto clero] e apresentar para a diretoria. [...] Isso foi em janeiro. [...] A partir daí é que nós tivemos condições de decidir qual era o melhor desenho da estrutura. Aí começou a ser implementado essa questão de unidade de negócio, quer dizer, tinha-se a idéia de fazer, mas ainda não tinha o desenho detalhado. Aí se começou a detalhar mais, aí partiu para essa questão de

fazer um call center único, o núcleo de serviços integrados” (Engenheiro, ex-gerente regional — alto clero).

Quando os cardeais do alto clero retornaram da exploração no exterior, o desespero que relatamos entre os agentes do baixo clero eclodiu entre eles:

“E me lembro que nós fomos viajar e quando nós voltamos, quer dizer, a gente acabou de chegar em um dia e no dia seguinte tinha uma reunião com psicólogo para administrar a angústia. Era uma angústia muito mais das outras pessoas do que nós [...] estávamos viajando e chegando de viagem [...] achando que estava tudo caminhando bem. E de repente a gente percebe que tinha um clima de ansiedade. E fizeram lá um negócio que a gente participou que no fundo era um questionamento achar que a gente estava escondendo coisa. Na realidade não tinha o que esconder. [...] O próprio pessoal gerencial, o corpo gerencial do mais alto nível que estava nessa angústia toda achando que a gente queria tomar conta do processo e ser os donos da empresa. Quando na realidade não dava para você esconder nada. A própria estrutura do projeto, a forma como estava organizado, você tinha... [...] Agora o que assustava era quando você começava depois de um certo tempo a dimensionar as equipes. [...] Quando você ia somando, você ia falando: ‘não vai precisar tanto, atendimento tem [100%] e nós vamos resolver com [33%]’. Aí esses dimensionamentos a gente tinha até medo de colocar e sempre acabava vazando porque tinha alguém do projeto que comentava com o amigo que estava fora. Quer dizer, ainda que não fosse oficial, isso tudo criava angústias” (Engenheiro, funcionário do alto escalão — um dos principais do alto clero).

A idéia de transparência e de indeterminação diante do futuro e a de uma morfologia enxuta colocavam o alto e o baixo clero em uma posição análoga à do restante dos funcionários da empresa. Os números sobre a morfologia após a reengenharia não os diferenciavam positivamente do restante dos funcionários. Ao contrário, na realização concreta do eufemismo homem/hora, ou seja, quando o salário individual fosse fazer a diferença no acréscimo ou não na rentabilidade da empresa, os agentes do baixo clero e os cardeais do alto clero seriam aqueles com menores vantagens relativas.

Neste momento, o redesenho dos processos significou muito mais do que a melhora da produtividade e eficiência financeira, econômica e técnica da empresa. Significou que desfizeram um arranjo institucional que os sustentava, ou seja, alguns dos elementos do mundo dos engenheiros que instituíram nos anos 70: à predominância das diretrizes técnicas sobre as diretrizes comerciais e financeiras, como forma de perceber e orientar a alocação dos recursos; desenvolvimento da estrutura organizacional em função da internalização de

diversas atividades — construção, manutenção, atendimento aos consumidores, treinamento dos funcionários, ampliação das atividades e dos serviços; a ordem e a autoridade hierárquica que também significavam regras para a previsibilidade, a continuidade e progressão na carreira e nos salários e benefícios correlatos; quebra da solidariedade que constituía agrupamentos internos — profissionais, sindicais e políticos; um mercado de trabalho interno institucionalizado.

Do ponto de vista prático, perceberam que, naquele momento, não era mais possível agarrar-se a um político influente, não era mais possível agarrar-se às reciprocidades e lealdades de algum grupo interno à empresa como se fazia, em alguma medida, até então — político, profissional, sindical, etc. —, não era mais possível agarrar-se às regras explícitas ou implícitas de ascensão na hierarquia da empresa, não era mais possível contar com oportunidades de melhores cargos e salários a médio e longo prazo em um mercado de trabalho interno, não era mais possível agarrar-se aos trunfos que estavam sendo desvalorizados e restavam com ares de que pertenciam ao passado: senioridade, saber técnico acumulado internamente, conhecimento de processos, áreas e órgãos da estrutura organizacional que possivelmente não existiriam mais, etc.

Neste momento, os agentes do baixo clero e muitos cardeais do alto clero já tinham detalhado e redesenhado muitos processos e tinham em vista um modelo de estrutura já experimentado e legitimado internacionalmente. Eles se deram conta de que, pelos dados dos estudos, pelo dimensionamento das equipes, eles estavam ao léu dos desdobramentos de seus trabalhos que não podiam controlar ou mesmo prever. A partir deste momento, os *full time* deram conta de que a “reengenharia” e o *downsizing* que ela desenhara atingiriam a todos, especialmente o conjunto dos gerentes e eles mesmos. Entretanto, neste momento, em grande medida, já tinham formalizado o *savoir-faire* acumulado ao longo da carreira, suas competências e habilidades pessoais. Eles estavam à disposição dos futuros acionistas e seus

consultores, que poderiam trabalhá-los como um dado impessoal, abstrato e ao abrigo de algum tipo de negociação política com os funcionários que possuíam tais dados e conhecimentos.

“Ganhamos produtividade, ganhamos um monte de coisas com o mesmo com o mesmo corpo de empregados. Não precisava admitir nem demitir ninguém. A gente fez de tal forma que já fizemos também a... medimos também as pessoas que poderiam sair da empresa, que já estava aposentada com mais de 35 anos. Quer dizer, então a gente não mexia muito na estrutura da empresa. Nós ajeitamos tudo, demos de mão beijada isso daí para essa empresa que comprou, quer dizer... Ai o que aconteceu? Comprou. Ela pegou esse mesmo projeto que a gente tinha feito, mudou o nome do projeto, convidou algumas pessoas que trabalharam neste projeto para participar do novo projeto, convidou mais umas outras pessoas e refez todos os cálculos. Todos os cálculos que a gente tinha feito, simplesmente ela refez e mandou, na época [...] empregados embora” (Administrador, ex-funcionário — baixo clero).

Enfim, em grande medida, deixaram de herança para os futuros controladores a formalização e a deslegitimação de seu *savoir-faire*; deixaram os dados, os estudos e as propostas de como seria viável técnica e economicamente a reorganização dos processos e a montagem de uma nova estrutura organizacional, e deixaram em ebulição as condições sociais e políticas que viabilizariam potencialmente um grande leque de mudanças que estivessem sob o rótulo de modernização organizacional: os funcionários em um clima de rivalidade e disputa interna sem precedente e o enfraquecimento das defesas do mundo do trabalho

CONCLUSÃO

Neste capítulo, procuramos demonstrar como foi possível constituir o grupo de agentes que realizou o segundo projeto de modernização. Analisamos o campo do poder da empresa, ou seja, o campo onde eles interagiram e a partir do qual tanto as demandas e pressões externas, quanto às internas foram processadas. Procuramos demonstrar que o segundo projeto de modernização passou a ser reconhecido por todos como o *locus* por

excelência onde se decidiria o futuro da empresa e de todos, e, assim, por conta desse reconhecimento, tornou-se, de fato, tal *locus*.

As ERF voltaram-se para ele porque foram derrotadas na luta política externa contra a privatização. Das ERF somente o CRE indicou funcionários para participar das iniciativas desse projeto, após protestos. Em grande medida, os limites da atuação das ERF, além dos já abordados no capítulo anterior, estavam relacionados à deficiência de informações, ao realinhamento dos seus filiados como os arautos da modernização e à desvinculação de membros importantes. Elas não tiveram voz ativa e restaram participando do campo do poder com ações em torno do programa de treinamento dos funcionários, das questões do destino do fundo de pensão dos funcionários e do Clube de Investimento dos Empregados.

Procuramos demonstrar que os funcionários tinham resistências ao projeto. Mas elas eram suplantadas pela instigação ou pelos constrangimentos da necessidade definida socialmente de participar de alguma forma, fundamentalmente para alimentar alguma expectativa de manter-se na empresa. Neste ponto nosso trabalho teve uma limitação. Não pudemos descrever as diversas formas de resistência dos funcionários — greves, paralisações, retenção de informação, etc. — fundamentalmente porque as ERF não têm registros destes acontecimentos em forma de jornais e outros documentos.

Procuramos dar conta do papel da empresa de consultoria no âmbito da modernização. Começamos demonstrando que os argumentos explicitados pela consultoria para justificar as mudanças na empresa e a sua intervenção no campo do poder da empresa, em grande medida, eram os mesmos utilizados pelos cardeais do alto clero desde o início da modernização em meados de 1995. Sendo assim o diferencial da participação da consultoria foram basicamente três: os temas e argumentos já correntes foram expressos por uma empresa de consultoria que possuía autoridade reconhecida para as suas prescrições devida tanto à sua experiência internacional, como à exposição e demonstração de determinados acontecimentos mundiais;

ela ofereceu uma metodologia de trabalho para os cardeais do alto clero e uma unificação cognitiva para as iniciativas que vinham empreendendo desde o início da modernização; ela colocou a EC em um circuito de referência mundial e, assim, colocou seus diversos critérios locais de medição de performance sob questionamento a partir de *benchmarks* selecionados ao sabor das estratégias dos cardeais do alto clero e dos consultores. Enfim, em grande medida, a consultoria reiterou os objetivos e as justificativas dos cardeais do alto clero e, do ponto de vista simbólico, ampliou o circuito de legitimidade das suas proposições.

Procuramos demonstrar que, na apresentação, contextualização e justificção do projeto para os funcionários, os arautos da modernização veicularam um conjunto de representações de como eles deveriam se pensar, pensar a empresa, pensar o projeto de modernização, pensar sobre o futuro e se posicionar frente aos acontecimentos com os quais iriam se deparar. O objetivo dos arautos da modernização com essas apresentações era convencer os funcionários de que tanto a empresa como eles próprios teriam vantagens e benefícios se o projeto fosse realizado ainda na gestão pública da empresa: fundamentalmente eles estariam antecipando e disciplinando o enxugamento do quadro que, segundo prescreviam, viria necessariamente após a privatização. A figura de contraposição que construíram, e que simbolizava e lembrava aos funcionários dos riscos de não ter esse projeto, era a forma como tinha se dado o processo de privatização nas outras empresas do setor elétrico, especialmente o corte indiscriminado e intenso de funcionários.

Neste contexto, foi proposto explicitamente um novo princípio de enquadramento das disputas internas na empresa e de classificação dos funcionários, conforme a postura deles frente ao momento que a empresa vivia. Argumentamos que, implícita ou explicitamente, nesses momentos discursivos que podemos chamar de ofensiva dos arautos da modernização na luta política de redefinição da empresa, veicularam-se explicitamente princípios de reclassificação e hierarquização da empresa e dos funcionários: fim de uma era *versus* novos

tempos — velha cultura *versus* nova cultura; velho modelo de gestão *versus* novo modelo de gestão; velhos procedimentos de trabalho *versus* novos procedimentos de trabalho; velha estrutura *versus* nova estrutura; funcionários que queriam sair da empresa *versus* funcionários que queriam permanecer na empresa; funcionários melancólicos, pessimistas, imobilistas, presos ao passado *versus* funcionários com iniciativa, que enfrentam desafios de forma positiva, a favor da modernidade, líderes, sintonizados com o processo de mudança; empresa com processos burocráticos, desgastantes, demorados *versus* empresa que responde prontamente aos clientes; etc. E, por fim, empresa em que o mérito e a competência profissional e individual são os critérios de crescimento e alavancagem da carreira *versus* empresa onde estavam presentes práticas de apadrinhamento, nepotismo, clientelismo, etc. Neste contexto foi veiculada também a idéia de resgatar e transferir as pessoas de uma empresa para a outra. Desta forma, por meio de um intenso exercício da violência simbólica, em um contexto de muita insegurança, foram impostos novos princípios de classificação e diferenciação dos funcionários e da empresa.

Procuramos demonstrar que, de início, no momento em que foram convocados, os agentes do baixo clero tinham menos informações sobre o projeto, *vis-à-vis* aos cardeais do alto clero. Entretanto, o fato de terem sido convocados foi vivenciado rapidamente pelos agentes do baixo clero como um ato de reconhecimento de capacidade profissional e, na seqüência, fator de competitividade, ambos individuais. Isso representou um impulso inicial instigante. E na seqüência, em acréscimo aos efeitos de reconhecimento individual, firmou-se uma fronteira entre os participantes do projeto e os não-participantes, **uma linha simbólica de separação entre os funcionários *full time* e o restante deles**. Essa linha demarcatória e principalmente os pares de significados opostos que ela criou e separou, tiveram o efeito de produzir uma quebra com continuidades implícitas ou explícitas entre os funcionários na empresa e de abrir um novo mundo do possível com os lugares ainda não definidos.

Procuramos argumentar que um conjunto de cursos e treinamentos ofertados aos funcionários no âmbito da modernização, aquém da demanda, em grande medida, criou mais um fator de diferenciação dos funcionários e individualização. Em alguma medida, eles também representaram uma contrapartida da empresa para os funcionários, pela quebra de um contrato implícito ou explícito instituído nos anos 70 e vigente até então. Entretanto, essa contrapartida foi apresentada como uma ação da empresa para aumentar a empregabilidade de seus funcionários, dentro ou fora da empresa. Esse enquadramento dessa contrapartida reforçava o princípio de competitividade entre eles e, por conta do seu conteúdo, implicou ainda em realinhamento cognitivo dos funcionários com os interesses dos futuros acionistas. Esses cursos, em grande medida, foram o *locus* por excelência do exercício da violência simbólica sobre o conjunto dos funcionários da empresa, implicando na desvalorização de expertise, de saberes, que até então eram valorizados na organização, especialmente dos engenheiros e técnicos mais voltados aos aspectos da excelência técnica da empresa.

Um dos desdobramentos das ações e práticas dos agentes da modernização foi que a empresa tinha o que demonstrar para os possíveis compradores. O trabalho de análise e redesenho dos processos de trabalho terminou por ser um meio de a direção da empresa obter dados descritivos detalhados sobre as tarefas, as técnicas, as metodologias e as práticas dos funcionários na execução das mais diferentes atividades, desde o nível gerencial até o operacional — formalização das atividades e do *savoir-faire*.

Em decorrência dos desenvolvimentos desses trabalhos, os agentes da modernização começaram a entrar em desespero porque o semblante da morfologia futura da empresa começou a aparecer concretamente em forma de números. Então, a indefinição em relação ao futuro, que até o momento tocava especialmente os funcionários que não participavam do projeto, aplicava-se a eles também, mas com um agravante: em grande medida, eles eram os maiores salários da empresa e exerciam ou gerenciavam muitas das funções que seriam

extintas. Neste momento, o redesenho dos processos significou muito mais do que a melhora da produtividade e eficiência financeira, econômica e técnica da empresa. Significou que desfizeram um arranjo institucional que os sustentava, ou seja, alguns dos elementos do mundo dos engenheiros que instituíram nos anos 70.

Do ponto de vista prático, perceberam que não era mais possível agarrar-se a um político influente, não era mais possível agarrar-se às reciprocidades e lealdades de algum grupo interno à empresa como se fazia até então, não era mais possível agarrar-se às regras explícitas ou implícitas de ascensão na hierarquia da empresa, não era mais possível contar com oportunidades de melhores cargos e salários a médio e longo prazo em um mercado de trabalho interno, não era mais possível agarrar-se aos trunfos que estavam sendo desvalorizados e restavam com ares de que pertenciam ao passado: senioridade, saber técnico acumulado internamente, conhecimento de processos, áreas e órgãos da estrutura organizacional que possivelmente não existiriam mais, etc.

Neste momento, os agentes do baixo clero e muitos cardeais do alto clero já tinham detalhado e redesenhado muitos processos e tinham em vista um modelo de estrutura já experimentado e legitimado internacionalmente. Eles se deram conta de que, pelos dados dos estudos, pelo dimensionamento das equipes estavam ao léu dos desdobramentos de seus trabalhos que não podiam controlar ou mesmo prever. A partir deste momento, os agentes da modernização se deram conta de que a “reengenharia” e o *downsizing* possível a partir dela atingiriam a todos, especialmente o conjunto dos gerentes e eles mesmos. Entretanto, neste momento, em grande medida, já tinham formalizado o *savoir-faire* acumulado ao longo da carreira, suas competências e habilidades pessoais. Em grande medida, tudo isso passou a ser dados formais que estavam à disposição dos futuros acionistas e seus consultores que poderiam trabalhá-los como um dado impessoal, abstrato e ao abrigo de algum tipo de negociação política com os funcionários. E, em acréscimo, deixaram em ebulição as

condições sociais e políticas que viabilizariam potencialmente um grande leque de mudanças que estivessem sob o rótulo de modernização organizacional.

Em conclusão, com a composição do grupo de agentes da modernização, os arautos da modernização transcenderam seus limites — a realização do trabalho operacional do projeto —, incorporaram e repreenderam as resistências, as críticas, privaram as ERF de informações e de quadros e entraram em relação com o exterior sem abrir mão de seus próprios objetivos e fins almejados. Desta forma, conseguiram sustentar e realizar iniciativas, dando aparência de relação com o exterior, mas conservando o monopólio da preparação das decisões coletivas e a sua colocação em prática. Em grande medida, a dinâmica dos funcionários em torno da segunda modernização a partir das representações veiculadas pelos cardeais do alto clero, pela consultoria e reproduzidas por eles em um clima de desespero, de cisão e reclassificação dos grupos internos, instituiu à surdina o princípio de competitividade entre eles quase que imperativo. Assim, os resultados da mudança organizacional detonada produziram conseqüências imprevistas, e muitas vezes não-desejadas nem mesmo pelos arautos da modernização. Algumas idéias, algumas práticas e seus desdobramentos adquiriram força e independência dos seus criadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do início do mandato do governador Mário Covas em 1995, as empresas do SEP promoveram ações, programas e projetos concretos e específicos, que formavam um amálgama rotulado, naquele contexto, pela terminologia *modernização*. Na EC, a expressão *modernização da empresa* ganhou a conotação do conjunto das diretrizes, das propostas, dos projetos, dos planos e das ações concretas de mudanças organizacionais que iniciaram no período, e que foram propostas por um conjunto restrito de agentes.

Com este trabalho procuramos explicar como se deu a dinâmica dessas mudanças que precedeu e, em alguma medida, viabilizou a privatização da empresa. O problema da pesquisa era explicar como se deu essa dinâmica em um ambiente onde os funcionários da empresa, os agentes das mudanças, sabiam que estavam vivendo um momento marcado por experiências de transformações organizacionais nas empresas de modo geral que resultavam em desmantelamento do corpo de funcionários.

A modernização da EC era um espaço social onde ocorreram, de forma visível e condensada, os conflitos e as alianças entre os diferentes agentes e onde foi produzido o impulso de todos os interessados nas mudanças e dos que se envolveram e trabalharam, interessados ou não. Ela evoluiu de uma primeira versão em que os agentes interagiam num espaço social para uma segunda versão em que esse espaço tornou-se um campo social propriamente dito. Procuramos explicar os móveis da dinâmica dos agentes a partir da estrutura deste campo social e das suas tomadas de posição.

Segundo a perspectiva que adotamos, a reestruturação organizacional da EC implicou fundamentalmente em uma luta política pela redefinição da empresa. Consideramos que as diretrizes adotadas pelos agentes da transformação dependeram das diretrizes do governo estadual, então seu controlador. Entretanto, com inspiração em Bourdieu, consideramos que

elas dependeram também das providências tomadas dentro da empresa, resultantes da interpretação e redefinição das diretrizes do governo pelos agentes em interação sob os constrangimentos de um campo do poder na empresa que é a própria empresa, isto é, dependeram da estrutura das relações de força entre os diferentes agentes ou grupo de agentes que faziam parte dela, que poderiam estar perseguindo estratégias diferentes, compartilhadas ou antagônicas.

Procuramos demonstrar que, desde o início da modernização da empresa, havia um núcleo de agentes do seu alto escalão que estava tomando decisões e impondo essa modernização — os cardeais do alto clero. As diretrizes e prescrições destes cardeais para as ações futuras da empresa a partir das mudanças institucionais em curso no setor, em muitos aspectos, eram análogas, complementares e subordinadas às mudanças propostas pela SEESP para o SEP. Desde então, determinados princípios de visão de mundo, de enquadramento da empresa estatal e de seus funcionários, escolhidos em relação de oposição ao que se presumia que fosse uma empresa privada, foram veiculados ou enfatizados de modo explícito no ambiente da empresa.

Procuramos demonstrar que os cardeais estavam procurando substituir elementos do modelo clássico de empresa dos engenheiros e gerentes industriais, em grande medida, realizado pela EC nos anos 70, por elementos de um modelo de empresa mais próximo do que procuramos descrever como modelo de empresa tal como realizado no Japão no pós-guerra e tal como difundido no mundo a partir da criação do modelo japonês, isto é, que contemplasse unidades organizacionais com autonomia em relação à gestão e aos resultados, que contemplasse a instalação de flexibilidades externas como a terceirização e flexibilidades internas referentes às transformações na organização do trabalho e das técnicas utilizadas (polivalência, autocontrole, autonomia, etc.), etc.

No início do processo de modernização, os funcionários da empresa estavam dispostos em um espaço social em que seus pontos de vista e suas ações se davam em referência à modernização e à privatização da empresa e em referência à reestruturação do SEP. No espaço das possíveis tomadas de posição, havia basicamente dois núcleos de sentidos de referência para suas ações. Os cardeais do alto clero interagiam preferivelmente em torno das idéias e das ações de modernização concertadas com as diretrizes estaduais para o setor. Ao mesmo tempo, outro conjunto de agentes lotados nas ERF interagiu preferivelmente em torno das idéias e das ações institucionais contra a privatização da empresa — fundamentalmente as ações contra a aprovação na Assembléia Legislativa Estadual das mesmas diretrizes do Governo Estadual.

Os cardeais estavam em uma posição em que tinham acesso preferencial e antecipado às informações sobre a empresa e sobre as diretrizes da SEESP para o seu futuro. Esses agentes tinham mais sensibilidade sobre a posição da empresa e deles próprios no campo das empresas e dos agentes das empresas do SEP, especialmente dos seus colegas em posições homólogas. Devido em parte a essas relações sociais privilegiadas, tinham percepção distinta de que a política governamental de privatização seria fortemente levada a cabo, especialmente que a privatização da EC, de fato, iria ocorrer. Essa percepção antecipada frente aos outros funcionários da EC explica, em parte, a ação dos cardeais do alto clero com a modernização.

Os cardeais tinham volume e estrutura de capital (político, organizacional e escolar) para ocuparem e se manterem nas posições do alto escalão e para imporem rumos à empresa. Em consequência da percepção distinta e antecipada, começaram a interagir em torno da questão de qual seria o futuro da empresa e o deles próprios como dirigentes, gerentes e executivos. Com a modernização, tomaram uma dupla atitude ao mesmo tempo atrelada aos interesses e diretrizes do governo estadual e atrelada à sua própria posição no espaço interno à empresa. As diretrizes do governo — **preparar a empresa** para vender, ou **modernizar a**

empresa para valorizá-la — encontraram eco em propósitos do alto clero, que da sua posição no espaço da empresa, também pretendiam **prepara-la** ou **moderniza-la** para o novo controlador reconhecer que alguns dirigentes tinham capacidade de gerir, de modernizar e não procurassem ou trouxessem gente de fora. Isto é, dentro da empresa havia agentes que, em função das suas posições e das suas disposições, tomaram a posição de se alinhar por antecipação aos novos acionistas como meio de salvaguardar ou alavancar suas posições, especialmente no futuro.

Fundamentalmente os cardeais do alto clero decidiram pela possibilidade de realização de um *downsizing* conduzido por eles próprios antes que fiquem expostos a um *takeover* no futuro próximo com a privatização. Antes que serem simplesmente constrangidos, ou pior ainda determinados, por uma dinâmica exterior que levaria à privatização da empresa, à sua reestruturação organizacional, a inovações tecnológicas, etc., eles contribuíram para fazê-las acontecer. Procuramos demonstrar algumas das perspectivas instigantes e alguns dos constrangimentos que os cercavam e que denominamos os móveis de suas ações. Em grande medida, o empenho em se livrar dos estigmas relativos aos seus conhecimentos técnicos, ao seu desempenho profissional e aos seus rendimentos na forma de salários e benefícios foi um deles. Outro móvel de suas ações é que estavam diante de uma situação sem horizontes de melhora de posições de prestígio e rendimentos, ao mesmo tempo em que as posições que ocupavam eram marcos no horizonte do possível para outros colegas da empresa, e no futuro seria de inúmeros outros que no momento estavam fora da empresa. Desta forma, em alguma medida, a privatização da empresa representava uma possibilidade de romper o teto de vidro da carreira, e a iniciativa da modernização uma forma de salvaguardar ou melhorar suas posições.

No espaço das possíveis tomadas de posição, as ERF interagiam preferivelmente em torno das idéias e das ações institucionais contra a privatização da empresa. Ainda que

minimamente, procuramos demonstrar que, pelo menos publicamente, não havia exclusão e discórdia entre a posição das ERF e a dos cardeais da modernização, ainda que um ponto de interseção entre as iniciativas dos cardeais e da SEESP representasse um potencial ponto de conflito. As ERF não investiam esforços em ações contra as ações internas dos cardeais e, ao contrário, atacavam as ações da SEESP. Os cardeais não investiam esforços nas ações contra a privatização nos espaços institucionais e realizavam ações que tinham um móvel interno, eram afins com o projeto de reestruturação do SEP e, em grande medida, ajudavam a SEESP a estudar e a propor os marcos institucionais do novo setor.

De início, as ERF enquadraram as ações de modernização como algo interno à empresa e como algo aprovável dado o passado de ingerências políticas, desmandos, nepotismo, etc. na empresa. Em parte, as iniciativas de mudanças tiveram algum avanço devido ao reconhecimento do seu rol de modernidade, atualização e profissionalização, isto é, tinham um sentido moral que as aprovava e impulsionava e as blindava de críticas generalizadas e das possíveis tentativas de desaprovação.

As ERF tiveram uma posição, em muitos aspectos, ambígua e contida. Por um lado, focaram a atenção contra a formulação e o conteúdo do projeto de reestruturação do SEP e contra sua aprovação na Assembléia Legislativa, e não perceberam, ou não explicitaram publicamente que a modernização tinha uma complementaridade umbilical com ele. Por outro lado, as promessas do âmbito moralizante da modernização contemplavam algumas de suas reivindicações históricas e, em alguma medida, incluíam a participação dos funcionários. E ainda, as ERF capitaneadas pelo Sindicato dos Eletricitários lançaram uma proposta para a reestruturação do SEP. Em grande medida, essa proposta compartilhava os pontos principais de um reenquadramento cognitivo da empresa que, como procuramos demonstrar, estava sendo difundido e praticado com o primeiro projeto de modernização. Desta forma, as ações públicas das ERF, em parte, reforçavam os discursos dos cardeais do alto clero e o sentido

moral e legítimo de suas ações. E, por extensão, reforçavam alguns aspectos da viabilização da reestruturação do SEP.

Procuramos argumentar que muito desta posição ambígua e contida se devia a uma coerência do Sindicato dos Eletricitários e das outras ERF com suas ações passadas — denúncias contra os desmandos — e seus desdobramentos, particularmente a cristalização de uma imagem negativa do corpo de funcionários e da empresa frente a eles mesmos e frente à sociedade. E se devia ao enfraquecimento do poder de mobilização dos sindicatos diante de um cenário de retração do nível de emprego e da dimensão negativa da imagem pública das empresas estatais e seus funcionários.

Desta forma, as ações dos cardeais do alto clero, resultantes da aplicação de estruturas cognitivas específicas em um espaço social com constrangimentos específicos conforme os diferentes agentes nele presentes, ganharam algum espaço e criaram algumas situações, representações e dados sobre a realidade que se tornaram parte do “*taked for granted*” neste espaço. Em alguma medida, seus planos, ou o “modelo de empresa” que estavam prescrevendo e realizando, ganharam repercussão porque continha princípios que eram compartilhados como legítimos, devido a seu cunho de modernidade, de atualização, reparação, etc. pelo restante dos funcionários, incluindo os sindicalistas mais combativos.

Ao mesmo tempo, inúmeras realizações dos planos da primeira modernização ocorreram. Essas ações objetivas têm o efeito de reforçar o sentido das ações propostas. Deste modo, os cardeais do alto clero, com o mínimo de legitimidade e de realizações, conseguiram abrir determinadas alternativas para a empresa, para os funcionários e seus segmentos, e produziram o efeito contrário de fechar outras dentre as possíveis. Enfim, por conta da posição objetiva nesse espaço e por conta das suas disposições, conseguiram, em alguma medida, a mobilização dos outros agentes, conseguiram a imposição da sua representação de empresa e a canalização da energia social em direção a fazê-la acontecer.

Em meados de 1996, a modernização ganhou um novo alento e, de fato, seus cardeais realizaram o segundo projeto de modernização. Procuramos demonstrar que, depois do início do projeto, as iniciativas do alto clero ganharam mais espaço na empresa e passaram a ser disputadas por outros segmentos de funcionários, desde alguns cardeais que não tinham decidido pela modernização até o conjunto das ERF, passando pelo restante: gerentes, engenheiros, administradores, técnicos, etc.

Procuramos demonstrar que na apresentação, contextualização e justificação do segundo projeto de modernização, tanto os cardeais do alto clero, como a empresa de consultoria que os assessorava veicularam um conjunto de representações de como os funcionários deveriam se pensar, pensar a empresa, pensar a modernização, pensar sobre o futuro e se posicionar frente aos acontecimentos com os quais iriam se deparar. O objetivo destes arautos da modernização era convencer os funcionários de que tanto a empresa como eles próprios teriam vantagens e benefícios se o projeto fosse realizado ainda na gestão pública da empresa: fundamentalmente eles estariam antecipando e disciplinando o enxugamento do quadro que, segundo prescreviam, viria necessariamente após a privatização.

Neste contexto, foi proposto explicitamente um novo princípio de enquadramento das disputas internas na empresa: os que queriam permanecer na empresa, e eram pela modernização, e os que não queriam permanecer na empresa privatizada. Nesses momentos discursivos os cardeais do alto clero veicularam princípios de reclassificação e hierarquização da empresa e dos funcionários em torno de um eixo básico: fim de uma era *versus* novos tempos. E, como coroamento, veicularam a idéia de resgatar e transferir as pessoas da “velha empresa” para a “nova empresa”. Enfim, os arautos da modernização estabeleceram um novo princípio de divisão e hierarquização dos funcionários, de suas ações e da empresa.

Neste mesmo contexto, eles convocaram os funcionários que iriam trabalhar no projeto de modernização. O fato de terem sido convocados foi vivenciado rapidamente como

um ato de reconhecimento de capacidade profissional e, na seqüência, fator de competitividade, ambos individuais. Isso significou um impulso inicial instigante para os convocados. E implicou também na difusão de outro princípio de divisão e hierarquização que perpassou todo o corpo de funcionários: os que estavam no projeto de modernização e assim tinham mais chances na nova empresa e os que não estava e assim tinham menos chances. A divisão e hierarquização dos funcionários da empresa de modo geral teve desdobramentos como individualização, competição e realinhamento como os arautos da modernização.

As ERF também se voltaram para a segunda modernização, fundamentalmente porque tinha malgrado a luta política externa contra a privatização. Elas não tiveram voz ativa e restaram participando do campo do poder com ações em torno do programa de treinamento dos funcionários, das questões do destino do fundo de pensão dos funcionários e do Clube de Investimento dos Empregados. Em grande medida, os limites de ação dessas ERF estavam relacionados à deficiência de informação, ao realinhamento dos seus filiados com os arautos da modernização e à desvinculação de membros que tinham posição na hierarquia sindical e na hierarquia da EC. Isso, em parte, era devido ao enfraquecimento do poder de mobilização dos sindicatos e, em parte, devido à própria dinâmica do segundo projeto de modernização e seus desdobramentos, fundamentalmente a divisão e hierarquização dos funcionários.

Procuramos demonstrar que havia resistências dos funcionários ao projeto de modernização. Mas elas foram suplantadas pelas fragilidades das ERF, pela divisão e individualização do corpo de funcionários, de um lado, e a instigação ou os constrangimentos da necessidade de participar de alguma forma, por outro — para alimentar alguma expectativa de permanecer na empresa.

A empresa de consultoria Andersen Consulting era outro agente na dinâmica das mudanças na EC. Ela tinha legitimidade frente ao alto e ao baixo clero, e ao restante dos funcionários. O poder simbólico dos consultores, em alguma medida, permitiu o início da

dinâmica dos trabalhos de redesenho dos processos. Além disso, eles forneceram os modelos, os métodos e os treinamentos para os agentes do baixo clero iniciarem seus trabalhos, por um lado, e ofereceram uma unificação cognitiva para as iniciativas que o alto clero vinha empreendendo desde o início da modernização, por outro. Procuramos demonstrar que os argumentos explicitados pela consultoria para justificar as mudanças na empresa e a sua intervenção no campo do poder da EC, em grande medida, eram os mesmos utilizados pelos cardeais do alto clero. O fato novo era que os temas e argumentos foram expressos por uma empresa de consultoria que possuía autoridade reconhecida para as suas prescrições — fundamentalmente devido à sua experiência internacional. Outro fato novo era que a intervenção da Andersen colocou a EC em um circuito de referências mundiais e assim colocou seus diversos critérios locais de medição de performance sob questionamento a partir de *benchmark*. Em grande medida, a função da empresa de consultoria foi simbólica, isto é, ampliar o circuito de legitimidade das proposições dos cardeais do alto clero.

Juntamente com o segundo projeto de modernização, a empresa criou um amplo programa de treinamento para os funcionários. Argumentamos que a oferta de cursos e treinamentos, aquém da demanda, criou mais um fator de diferenciação e individualização dos funcionários e assim reforçou o processo já em curso. O enquadramento da preparação do corpo de funcionários se dava em uma dinâmica que reforçava o princípio de competitividade entre eles, pois ela implicava em aumentar a competitividade ou a empregabilidade de cada funcionário individualmente.

A preparação através de cursos e treinamentos implicou também em realinhamento cognitivo dos funcionários com os interesses dos futuros acionistas. Em grande medida, os cursos foram moldados para serem mecanismos de reconversão dos engenheiros e gerentes para os conhecimentos das áreas de administração, economia, finanças e marketing e, conseqüentemente, para um reenquadramento da empresa a partir da ótica dos acionistas. Em

complemento a esse realinhamento cognitivo, os cursos foram o *locus* por excelência do exercício da violência simbólica sobre o conjunto dos funcionários. Dado o capital simbólico das instituições e das pessoas que os realizaram e dado o seu conteúdo, eles implicaram na desvalorização de expertise e saberes que até então eram valorizados na organização, especialmente dos engenheiros e técnicos mais voltados aos aspectos da excelência técnica da empresa.

Um dos desdobramentos das ações e práticas dos agentes da modernização era que a empresa tinha o que demonstrar para os possíveis compradores, tanto sobre o que estava realizando no momento, como sobre o que potencialmente ela poderia realizar no futuro, a partir dos estudos. O projeto de modernização terminou por ser um meio de a direção da empresa obter a formalização das atividades e do *savoir-faire* dos funcionários. Em algum momento, no meio do desenvolvimento dos seus trabalhos, os agentes da modernização começaram a entrar em desespero porque o semblante da morfologia futura da empresa começou a aparecer concretamente em forma de números. Então, tanto os agentes do baixo clero como muitos cardeais do alto clero perceberam que toda a indefinição em relação ao futuro, que até o momento tocava especialmente os funcionários que não participavam do projeto, se aplicava a eles também, mas com um agravante: em grande medida, eles eram os maiores salários da empresa e exerciam ou gerenciavam muitas das funções que seriam extintas.

Neste momento o redesenho dos processos significou que, com suas ações, desfizeram um arranjo institucional que os sustentava. Pelos dados dos estudos, pelo dimensionamento das equipes eles se deram conta de que estavam ao léu dos desdobramentos de seus trabalhos, que não podiam controlar ou mesmo prever: a reengenharia atingiria a todos. Neste momento, em grande medida, já tinham formalizado o *savoir-faire* acumulado ao longo da carreira, e os dados estavam à disposição dos futuros acionistas e seus consultores, que poderiam trabalhá-

los como um dado impessoal, abstrato e ao abrigo de algum tipo de negociação política. Ao mesmo tempo, era impossível um retorno ao passado, pois, com a individualização e a competição entre os funcionários, estavam em ebulição as condições sociais e políticas que viabilizariam potencialmente a realização de um grande leque de mudanças que estivessem sob o rótulo de modernização organizacional: os funcionários em um clima de rivalidade e disputa interna sem precedente e o enfraquecimento das defesas do mundo do trabalho.

Em conclusão, com a composição do grupo de agentes *full times*, os arautos da modernização transcenderam seus limites — a realização do trabalho operacional do projeto: levantamento de dados, descrição dos processos, estudos, etc. —, em alguma medida, incorporaram e repreenderam as resistências e as críticas com a divisão do corpo de funcionários e com privação das ERF de informações e de quadros. Em grande medida, a dinâmica dos funcionários em torno do segundo projeto de modernização, a partir das representações veiculadas pelos cardeais do alto clero, pela consultoria e reproduzidas por eles em um clima de desespero, de cisão e reclassificação dos grupos internos, instituiu, na surdina, o princípio de competitividade entre eles quase que como um imperativo. Assim, os resultados da mudança organizacional detonada, em grande medida, produziram conseqüências imprevistas, e muitas vezes não-desejadas nem mesmo pelos seus arautos. Algumas idéias, algumas práticas e seus desdobramentos adquiriram força e independência dos seus criadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. M. F. **Educação e desigualdade**: o conceito de capital cultural é útil para se pensar o Brasil? Caxambu: *Anpócs*. 2002.

ALMEIDA, M. H. T. Negociando a Reforma: a privatização de empresas públicas no Brasil. **Dados**, Rio de Janeiro, v.42, n.3, p. 1-12. 1999.

AMSTRONG, P. The costs activity-based management. **Accounting Organizations and Society**, n.27, p. 99-120, 2002.

ANDERSEN CONSULTING. Modelo de gestão. 1996a. (apresentação em data show - CD Rom).

ANDERSEN CONSULTING. Modelo organizacional. 1996b. (apresentação em data show - CD Rom).

ANDERSEN CONSULTING. Modelo corporativo. 1996c (apresentação em data show - CD Rom).

BALAZS, G.; FAGUER, J. P. Une nouve forme de management l'evaluation. **Actes de la Recherche en Sciences Sociale**, Paris, n. 114, p.68-78, 1996.

BALAZS, G.; PIALOUX, M. Crise du travail et crise du politique. **Actes de la Recherche en Sciences Sociale**, Paris, n. 114, p.3-4, 1996.

BALBI, S.; CORRÊA, M. L. **Dicionário biográfico do setor de energia elétrica brasileiro**. Rio de Janeiro: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil, 2002. 1v.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL — BNDS. Privatização no Brasil: 1990-1994; 1994-2002, 2002 (publicação preparada pela área de desestatização e reestruturação. www.bndes.gov.br).

BARBOSA, M. L. O. **Reconstruindo as minas e planejando os gerais**: os engenheiros e a construção de grupos sociais. 1993. 292 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) — Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de Campinas. 1993.

BAUDELLOT, C.; GOLLAC, M. L'informatique au travail. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.134, p. 03-21, 2000.

BEAUD, S.; WEBER, F. **Guide de l'enquete de terrain**. Paris: La Decouverte, 1998. 328p.

BIAZZI, L. A. et al. **Descentralização e privatização nos setores de infra-estrutura no Estado de São Paulo**. São Paulo: Fapesp/Edições Fundap. 1999. 376.p.

BOA NOVA, A. C. **A percepção da cultura da CESP**. São Paulo: Escrituras, 1999.

BOA NOVA, A. C. **Da Light à Eletropaulo**: permanência e mudança na cultura de uma empresa. São Paulo: Editora Escrituras. 2002.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **Le nouvel esprit du capitalism**. Paris: Gallimard, 1999. 843 p.

BOLTANSKI, L.; TREVENOT, L. **De la justification**. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard, 1991. 483 p.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas lingüísticas**. São Paulo: Edusp, 1996.

BOURDIEU, P. A gênese dos conceitos de habitus e de campo. In: _____ **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989a.

BOURDIEU, P. **La noblesse d'étate**: grandes écoles et esprit de corps. Paris: Les Editions de Minuit, 1989. 575p.

BOURDIEU, P. Le mort saisit le vif. As relações entre a história retificada e a história incorporada. In: _____ **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989b.

BOURDIEU, P. **Les structures sociales de l'économie**. Paris: Seul, 2000. 296 p.

BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J. C.; PASSERON, J. C. **A profissão de sociólogo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999. 328 p.

BOURDIEU, P. **Meditações Pascalianas**. Tradução Segio Miceli Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2001. 324 p.

BOURGUIGNON, A.; CHIAPELLO, E. The role of criticism in the dynamic of performance evaluation systems. **Critical Perspective on Accounting**. Disponível em: <[http:// www.elsevier.com/locate/cpa](http://www.elsevier.com/locate/cpa)>. Acesso em: 12 dec. 2004.

CARTER, C.; CROWTHER, D. Unraveling professions: the case of engineers in a british regional electricity company. *Critical Perspectives on Accounting*, v.11, p.23-49, 2000.

CEZARD, M.; GOLLAC, M.; ROUGERIE, C. L'ordinateur, outil de travail et bien culturel. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.134, p. 4-19, 2000.

CHAMAS FILHO, A. **Terceirização de serviços nas redes de distribuição de energia elétrica da CPFL** – Companhia Paulista de Força e Luz. 2001. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSCar, São Carlos. 2001.

CHAMREDOR, H. et al. S'imposer aux imposants, **Genèses**, n. 16, juin.1994

CHANDLER JUNIOR, A. D. The emergence of managerial capitalism. In: ZUKIN, A, DIMAGGIO, P. J. **Structures of capital: the social organization of the economy**. Cambridge, UK/New York: Cambridge University Press, 1990.

CHIAPELLO, E.; FAIRCLOUGH, N. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. **Discourse & Society**, London, v.13, n.2, p.185-208. 2002

COLE, R. **Strategies for learning: small-group activities in American, Japanese, and Swedish industry**. Berkeley: University of California Press. 1990. 338 p.

COMBESSIE, J. C. **La méthode em sociologie**. Paris: La Decouverte, 2001. 124 p.

COMPANIA PAULISTA DE FORÇA E LUZ — PFL. **Memória histórica da CPFL: Companhia Paulista de Força e Luz**. São Paulo: CPFL, 1992. 57 p.

CONRAD, L. A structuration analysis of accounting systems and systems of accountability in the privatised gás industry. **Critical perspectives on accounting**, v.16, 2002.

COUTINHO, M. C.; CARBONERA, S. T. Reestruturação em uma empresa pública: vivências de trabalhadores remanescentes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDIOS DO TRABALHO – ABNT, 8, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PROPLAM –FEA-, Universidade de São Paulo, 2003. (CD-Rom).

CROMPTON, G.; JUPE, R. Such a silly scheme: the privatization of britain's railways 1992-2002. **Critical perspectives on accounting**, v.14, p.617-645, 2002.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **Perfil do setor elétrico no Brasil e em São Paulo**. São Paulo: DIEESE, 2001.

DEZALAY, Y.; GARTH, B. A dolarização do conhecimento técnico profissional e o estado: processos transnacionais e questões de legitimação na transformação do estado, 1960-2000. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.15, n. 43, p.163-172, Jun. 2000.

DIMAGGIO, P. Culture and economy. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R (Eds.) **The Handbook of Economic Sociology**, New Jersey: Princeton University Press, 1994, p. 647-671.

DIMAGGIO, P. J. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. (Org.) **The new institutionalism in organizational Analysis**. Chicago: University Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. (Org.) **The new institutionalism in organizational Analysis**. Chicago, University. Chicago Press, 1991.

DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram!**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. 2001. 124 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DONADONE, J. C. **Reestruturação produtiva e mudanças Organizacionais**: a difusão dos sistemas participativos na década de 1980. 1996. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1996.

DUSSERT, F.; CEZARD, M.; GOLLAC, M. Taylor va au marché: organisation du travail et informatique. **Travail et employ**, n. 54, 1992. p. 4-20.

ELIAS, N. **A Sociedade de Corte**. Tradução de Ana Maria Alves. Lisboa: Editorial Estampa, 1995. 240p.

ELIAS, N. **Introdução à sociologia**. Tradução de Maria Luísa Ribeiro Ferreira. Lisboa: Edições 70, 1980. 207p.

ETCHEVERRY, M. S. Privatização do setor elétrico brasileiro e seus impactos sobre o trabalho: algumas ponderações. In: VII CONGRESO ARGENTINO DE ANTROPOLOGIA SOCIAL: Oficio Antropológico y Compromiso Social en las Crisis,

2004, Villa Giardino, Córdoba. VII CONGRESO ARGENTINO DE ANTROPOLOGIA SOCIAL - PONENCIAS, 2004. v. UNICO.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

FLIGSTEIN, N. **The Transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1993. 391p.

GARCIA, A. Reconversion des elites agraires: dupouvoir local au pouvoir national. **Études Rurales**, Paris, n.131-132, Juillet-December 1993.

GOLLAC, M. et al. Informatisation: l'entrée du marché dans l'organisation. **Revue Française de Gestion**, Paris, n.118, p. 102-114, 1998.

GOLLAC, M.; VOLKOFF, S. Citius, altius, fortius. L'intensification du travail. **Actes de la recherche en sciences sociales**, n.114, 1996.

GOMES, A. C.; DIAS, J. L. M.; MOTTA, M. S. **Engenheiros e economistas**: novas elites burocráticas. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1994. 148 p.

GRÜN, R. A evolução recente do espaço financeiro no Brasil e alguns reflexos na cena política. **Dados**, v. 47, n 1, p. 5-47, 2004.

GRÜN, R. A promessa da inserção profissional instigante da sociedade em rede: a imposição de sentido e a sua sociologia. **Dados**, v. 46, n. 1, p. 5-37. 2003b.

GRÜN, R. **A revolução dos gerentes brasileiros**. São Carlos: Edufscar, 1995.

GRÜN, R. Atores e Ações na Construção da Governança Corporativa Brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 121-143, 2003.

GRÜN, R. Fundos de pensão no Brasil do final do século XX: guerra cultural, modelos de capitalismo e os destinos das classes médias. **Mana**, v. 9, n. 2, p. 7-38, 2003c.

GRÜN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, p. 121-140, 1999.

HENRY, O. Effets nationaux de l'internationalisation des titres scolaires: le cas des professionnels du conseil. In: BROADY, D.; SAINT MARTIN, M.; PALME, M. (Eds.). **Les élites: formation, reconversion, internationalisation**, Paris: CSEC-FUKS, 1993. p. 179-192.

HENRY, O. Entre savoir et pouvoir. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 95, p.37-54, 1992.

HENRY, Odile. Henry Le Chatelier et le taylorisme. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 113, p. 79-88, 2000.

HIRATA, H. S. Transfert et adaptation des pratiques de gestion et d'organisation: entreprises françaises au Brésil. **Rapport de Recherche**, Version Préliminaire. GEDISST-CNRS, Paris. 2000. 34p.

HIRSCH, P. M. Undoing the managerial revolution? Needed research on the decline of middle management and internal labor markets. In: SWEDBERG, R. (Ed). **Explanations in economic sociology**. New York: Russel Sage Foundation, 1993.

HIRSCHMAN, A. **Saída voz e lealdade**: reações ao declínio de firmas, organizações e estados. Tradução de Angela de Assis Melim. São Paulo: Perspectiva, 1973. 159 p.

KALLEBERG, A. L. Nonstandard employment relations: parti-time, temporary and contract work. **Annual Reviews Social**, n. 26, p.341-65, 2000.

KOCH, C. Entreprise resource planning: information technology as a steamroller for management politics?. **Journal of organizational Change Management**, v.14, n.1, p.64-78. 2000.

LEAL FERREIRA, C. K. Privatização do setor elétrico no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Eds.). **A privatização no Brasil**: o caso dos serviços de utilidade pública. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. p. 179-220.

LEBARON, F. O campo dos economistas franceses no fim dos anos 90: lutas de fronteira, autonomia e estrutura. **Mana**, v.7, n.1, p. 9-29, 2001.

LEME, A. A. **A reestruturação do setor elétrico brasileiro**: uma abordagem sociológica acerca da privatização. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) — Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2003.

LOUREIRO, M. R. L'ascension des économistes au Brésil, **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.108, p. 70-78, 1995.

LOUREIRO, M. R. L'internationalisation des milieux dirigeants au Brésil. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 121/122, p.42-51, 1998.

LOUREIRO, M. R. **Os Economistas no governo**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997. 201 p.

LOUREIRO, M. R. Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.14, n. 41, p.69-89, out. 1999.

LUCENA, C. A. **Aprendendo na luta**: a história do sindicato dos petroleiros de Campinas e Paulínia. São Paulo: Publisher Brasil, 1997. 147p.

MARTINS, J. S. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa**: estudo de sociologia do desenvolvimento. 2. ed. São Paulo: hucitec, 1976. 121p.

MARTINS, L. **Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. 265 p.

MARTINS, L. **Politique et developement économique, structures de pouvoir et systemes de decisions au Bresil, 1930-1964**. Paris: Editions Anthropos, 1976.

MAUSS, M. Ensaio sobre a Dádiva. In: _____. **Sociologia e antropologia**. Tradução de Almeida, M. W. B. São Paulo: Eup. e Edusp, 1974. p. 35-184.

MEDEIROS, R. A. **O capital privado na reestruturação do setor elétrico brasileiro**. São Paulo: Eletropaulo, Departamento de Patrimônio Histórico. Dissertação (Mestrado em Engenharia) — Programa de Pós Graduação em Engenharia, Universidade Federal de Rio de Janeiro/Coppe, 1993, 1996. 271 p.

MELLO JUNIOR, L. R. Privatização e governança empresarial no Brasil. In: PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Eds.). **A privatização no Brasil**: o caso dos serviços de utilidade pública. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. p. 71-102.

MENGER, P. M. **Portrait de l'artisanite em travailleur: metamorphose du capitalism**. Paris: Seuil/La Republique des Idées. 2002.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

MEYER, M. W.; O'SHAUGHNESSY, K. Organizational design and the performance paradox. In: SWEDBERG, R. (Ed.). **Explanations in economic sociology**. New York: Russel Sage Foundation, 1993.

MEYER, M. W.; ZUCKER, L. G. **Permanently failing organizations**. California: Sage Publications, 1989. 192p.

PERROW, C. Small firm networks. In: SWEDBERG, R. (Ed.). **Explanations in economic sociology**. New York: Russel Sage Foundation, 1993.

PIALOUX, M. Stratégies patronales et résistances ouvrières. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 114, p.5-20, 1996.

PINGELLI, R. L.; TOLMASQUIM M. T.; LINHARES, J. C. **A reforma do setor elétrico no Brasil e no mundo**. Uma visão crítica. Rio de Janeiro: Ed. Relume Dumará, 1998. 203 p.

PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. (Eds.). **A privatização no Brasil**: o caso dos serviços de utilidade pública. Rio de Janeiro: BNDES, 2000, p. 179-220.

PORTER, T. **Trust in numbers: the pursuit of objectivity in science and public life**. Princeton: Princeton University Press, 1995.

Publicação da EC. *Energia e desenvolvimento*. 1982.¹⁶⁴

SAUER, I.; VIEIRA, J. P.; PAIVA de PAULA, C. **A privatização da CESP**: consequências e alternativas. 2. ed. Campo Grande: Editora UFMS, 2000.

SILVEIRA, R. **A CESP**: fatos precursores de sua gênese. São Paulo: Cesp, 1987. (série testemunho do processo de eletrificação no Brasil).

SINGER, P. **Para entender o mundo financeiro**. São Paulo: Contexto, 2000.

¹⁶⁴ Livro publicado pela Empresa Caso (EC). Não colocamos o nome do mesmo na íntegra porque isso implicaria na identificação da EC. Neste trabalho tomamos todas as medidas possíveis para não identificar a empresa objeto de estudo.

SMITH, V. New forms of work. **Annual Reviews of Sociology**, v.23, p.315-39, 1997.

SOUZA, M. L. **Empresa, representações e mentalidades**: da Light à Eletropaulo um caso no setor de energia do Estado de São Paulo. 2000. 195 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) — Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Araraquara, Araraquara. 2000.

STINCHCOMBE, A. L. On the virtues of the old institutionalism. **Annual Reviews of Sociology**, v. 23, p.1-18, 1997.

TAVARES DE ALMEIDA, M. H. Negociando a reforma: a privatização de empresas públicas no Brasil. **Dados**, v. 42 n.3 Rio de Janeiro, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

THIOLLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquête operária**. 3. ed. São Paulo: Editora Polis, 1982. 270 p.

TOLMASQUIM, M. T.; OLIVEIRA, R. G.; CAMPOS, A. F. **As empresas do setor elétrico brasileiro**: estratégias e performance. Rio de Janeiro: Edições CENERGIA, 2002. 184 p.

USEEM, M. Shareholder power and the struggle for corporate control. In: SWEDBERG, R. (Ed.). *Explanations in economic sociology*. New York: Russel Sage Foundation, 1993.

VASCONCELLOS, M. D. L'internationalisation des écoles de gestion au Brésil. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 121-122, 1998.

VEBLÉN, Thorstein. **The engineers and the price system**. Kitchener: Batoche Books, 2001. 104 p.

VILLETTE, M. **L'homme qui croyait au management**. Paris: Seuil, 1988. 189 p.

VILLETTE, M. La carrière d'un cadre de gauche après 1968. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.29, p.64-74, 1979.

VILLETTE, M. L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n. 4, p.98-101, 1975.

VILLETTE, M. Une technologie sociale d'ingénieur-conseil. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.54, p.45-56, 1984.

VILLETTE, M. **Sociologie du conseil en management**. Paris: Éditions La Découverte, 2003. 122p.

WAGNER, A. C. **Les nouvelles elites de la mondialisation**. Paris: PUF, 1998. 236 p.

WEBER, M. **A ética protestante o espírito do capitalismo**. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1967. 233 p.

ZANLORENZI, E. **Ação comunitária**. Campinas: CPFL, 1987.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos**: gêneses, lógica e difusão do modelo japonês da produção. São Paulo: Fapesp/Anablume. 1999. 298p.

ANEXO I

Tabela 01
Variação percentual do número de funcionários
da EC em relação a 1994 (1990-2001)

Ano	% em relação a 1994
1968	42.1%
1969	-
1970	58%
1971	59%
1972	58.6%
1973	61.2%
1974	-
1975	-
1976	-
1977	-
1978	-
1979	-
1980	-
1981	-
1982	-
1983	87.2%
1984	-
1985	92,8%
1986	-
1987	-
1988	95,4%
1989	-
1990	98%
1991	96%
1992	93.6%
1993	95.6%
1994	100%
1995	89.9%
1996	85.1%
1997	71.2%
1998	57%
1999	53.9%
2000	37.8%
2001	38.7%

Fonte: CVM; Tolmasquim, Oliveira e Campos, 2002; DATA ROM; e JO (JAN, 1986; AGO, 1988; JUL, 1990).

Tabela 02
Varição absoluta e percentual do número
de funcionários no SEB (1989 – 1999)

Ano	No. Func. (mil)	% em relação a 1989
1989	209,4	100%
1990	207,9	99,30%
1991	198,5	94,80%
1992	192	91,7%
1993	188	89,8%
1994	188,2	89,9%
1995	172,7	82,5%
1996	157,3	75,1%
1997	137	65,4%
1998	122,6	58,5%
1999	112,7	53,8%
Total	- 96,7	- 46,2

Fonte: DIEESE, 2001: 03 (elaboração a partir de dados da Eletrobrás).

Tabela 03
Varição absoluta e percentual do número
de funcionários no SEP (1989 - 1999)

Ano	No. Func. (mil)	% em relação a 1989
1989	49,2	100%
1990	48,1	97,8%
1991	47,6	96,8%
1992	46,6	94,7%
1993	45,6	92,7%
1994	46,6	94,7%
Total	- 2,6	- 5,3%

Fonte: DIEESE, 2001: 03 (elaboração a partir de dados da Eletrobrás).

Tabela 04
Varição absoluta e percentual do número
de funcionários no SEP (1995 - 2002).

Ano	No. Funcionários	%
1995	41.158	100%
1996	38.114	92,6%
1997	28.492	69,2%
1998	31.378	76,2%
1999	28.057	68,2%
2000	21.700	52,7%
2001	21.644	56,2%
2002	21.250	51,6%
Total	- 19.908	- 48,4%

Fonte: Elaboração nossa a partir da RAIS.

Tabela 05
Varição percentual (%) na composição do emprego
formal no SEB, por faixa etária (1989 - 1999)

Faixa Etária	1989	1994	1996	1997	1998	1999
10 a 17	0.6%	0.7%	0.5%	0.5%	0.6%	0.5%
18 a 29	22.1%	13%	12.2%	13.4%	14.6%	16.6%
30 a 39	40.7%	36.8%	36.6%	37.7%	37.2%	36.3%
40 a 49	26.4%	37.7%	40.7%	39.8%	39.6%	39%
50 ou mais	10.1%	11.8%	9.9%	8.7%	8.1%	7.6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: DIEESE, 2001: 07 (elaborado a partir de MTE – RAIS)

Tabela 06
Varição na composição do pessoal do SEP
por faixa etária (1995 a 2002)

Faixa etária	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
10 A 14	27	50	43	0	1	0	1	0
15 A 17	615	560	413	522	329	177	189	167
18 A 24	2632	3246	2832	3.124	2.678	2.281	1.984	1.590
25 A 29	3065	3385	2985	3.471	3.467	3.281	3.155	3.155
30 A 39	15409	14727	10868	11.886	10.334	7.923	7.536	7.113
40 A 49	15877	13603	9766	10.900	9.938	7.094	7.590	7.807
50 A 64	3448	2485	1550	1.444	1.280	926	1.171	1.397
65 OU MAIS	81	56	33	30	29	18	18	21
IGNORADO	4	2	2	1	1	0	0	0
Total	41158	38114	28492	31.378	28.057	21.700	21.644	21.250
	100%	92.6%	69.2%	76.2%	68.2%	52.7%	52.6%	51.6%

Fonte: Elaboração nossa a partir da RAIS.

Tabela 07
Faixa etária do pessoal da Empresa Caso (1996)

Faixas etárias (anos)	% do pessoal
Até 20	0.92
20 a 30	17.68
30 a 40	46.46
41 ou mais	34.93
Total	100%

Fonte: DATA ROM.

Tabela 08
Varição percentual (%) na composição do emprego formal no SEB,
por tempo de permanência no emprego (1989 - 1999)

Faixas (ano)	1989	1994	1996	1997	1998	1999
Menos que 1	8.1%	3.9%	4.6%	5.6%	11.8%	8.7%
1 a 2	8.4%	3%	4.7%	5.5%	7%	8.4%
3 a 4	9.8%	3.7%	2.5%	4.2%	4.5%	5.8%
5 a 9	19.2%	24.1%	19.5%	17.6%	14%	10.2%
10 ou mais	54.4%	65.4%	68.7%	67%	62.8%	66.8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: DIEESE, 2001: 08 (elaborado a partir de MTE – RAIS)

Tabela 09
Varição absoluta e percentual da composição do pessoal do SEP
por tempo de casa (de 1995 a 2002)

Tempo de casa (anos)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Até 4	5083 12.4%	7435 19.5%	7712 27.1%	14459 46.1%	7884 28.1%	7773 35.8%	7998 37%	8015 37.7%
5 a 9	7788 18.9%	6084 16%	3736 13.1%	2722 8.8%	3415 12.2%	2864 13.2%	3919 18.1%	4481 21.1%
10 ou mais	28283 68.7%	24591 64.5%	17044 58.8%	14196 45.2%	16756 59.7%	11062 51%	9726 44.9%	8753 41.2%
Total	41154	38110	28492	31377	28055	21699	21643	21249

Fonte: Elaboração nossa a partir da RAIS.

Tabela 10
Varição percentual da composição do pessoal da EC
por tempo de casa (1996)

Tempo de casa (anos)	%
Até 4	20.6
05 a 09	13.8
10 a 14	21.1
15 a 19	22.7
20 a 24	16.5
25 a 29	4.6
30 a 34	0.6
35 ou mais	0.1
Total	100%

Fonte: DATA ROM.

Tabela 11
Varição percentual (%) na composição do pessoal do SEB, por faixa de remuneração e remuneração média no Total da Economia e no SEB (1999)

Faixas de Remuneração (Salários Mínimos)	Total da Economia	Setor Elétrico
Até 3	48.3%	3.6%
3.01 a 5	20.2%	5.5%
5.01 a 10	17%	26.8%
10.01 a 15	5.1%	23.8%
15.01 a 20	2.3%	13.3%
20 ou mais	4.1%	25%
Total	100%	100%
Remuneração média (N° SM)	5.1%	15.3%

Fonte: DIEESE, 2001: 10 (elaborado a partir de MTE – RAIS).

Tabela 12
Variação na composição do pessoal do SEP por nível de renda (1995 – 2002).

Faixa de remuneração em dezembro (salários mínimos)	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Até 0,5	7	2	10	9	7	11	3	5
De 0,51 a 1,00	32	68	147	145	54	63	106	37
De 1,01 a 1,50	440	433	200	354	169	79	84	135
De 1,51 a 2,00	50	38	41	92	82	51	44	46
De 2,01 a 3,00	259	177	171	229	253	174	250	330
De 3,01 a 4,00	444	223	273	303	358	475	632	571
De 4,01 a 5,00	557	615	471	436	473	749	901	958
De 5,01 a 7,00	2675	3.314	2.584	2.474	2.551	2.487	2.726	2.663
De 7,01 a 10,00	4404	4.167	4.126	4.897	4.905	3.454	4.229	4.331
De 10,01 a 15,00	7875	6.721	5.756	6.378	6.081	4.604	5.141	4.891
De 15,01 a 20,00	6425	5.802	4.264	4.713	3.925	3.155	2.712	2.584
Mais de 20,00	16339	15.954	10.011	10.939	8.483	6.024	4.485	4.255
Ignorado	1651	600	438	409	716	374	331	444
Total	41158	38.114	28.492	31.378	28.057	21.700	21.644	21.250

Fonte: Elaboração nossa a partir da RAIS.

Tabela 13
Variação percentual na composição do emprego formal no SEB, por grau de instrução (1989 – 1999)

Graus de Instrução	1989	1994	1996	1997	1998	1999
Até a 4ª Série	7.5%	4.2%	5.1%	3.4%	4.2%	2.5%
Da 4ª a 8ª Série	20.3%	18.4%	20.8%	15.1%	12.8%	10.8%
1º Grau Completo	23.8%	20.2%	19.9%	19.1%	18%	16.4%
2º Grau Completo	30.7%	34.9%	33.9%	39.7%	41.6%	40.9%
Superior Completo	17.7%	22.4%	20.2%	22.6%	23.4%	29.3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: DIEESE, 2001: 09 (elaborado a partir de MTE – RAIS).

Tabela 14
Variação absoluta na composição do emprego formal no SEP, por grau de instrução (1995 – 2002)

Grau de instrução	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
ANALFABETO	18	318	304	265	25	56	71	18
4.SER INCOMP	1038	1.100	567	509	367	253	268	255
4.SER COMP	4822	3.431	2.061	1.938	1.480	862	740	734
8.SER INCOMP	4766	4.344	2.959	3.162	2.183	1.352	1.206	1.236
8.SER COMP	4576	4.242	3.555	3.896	3.032	2.132	1.859	1.814
2.GR INCOMP	3010	2.772	2.054	2.305	1.506	1.342	1.341	1.440
2.GR COMP	10575	10.893	8.668	10.561	9.521	8.002	8.255	8.964
SUP. INCOMP	2424	2.196	1.753	1.859	1.317	1.070	1.164	1.327
SUP. COMP	9846	8.818	6.571	6.882	8.626	6.631	6.740	5.462
IGNORADO	83	0	0	1	0	0	0	0
Total	41158	38.114	28.492	31.378	28.057	21.700	21.644	21.250

Fonte: Elaboração nossa a partir da RAIS.

Tabela 15
Varição percentual a composição do pessoal da EC,
por grau de instrução (MAI/1997)

Graus de instrução	%
Analfabeto	0
1º grau incompleto	12.4
1º grau completo	8.29
2º grau incompleto	5.71
2º grau completo	34
Superior incompleto	7.22
Superior completo	33.44
Total	100%

Fonte: DATA ROM.

Tabela 16
Varição percentual no quadro de pessoal da EC, por função (1994 – 1997)

Função	DEZ 1994	DEZ 1995	DEZ 1996	MAI 1997
Gerentes/chefes	7.5%	6.9%	5.1%	4.9%
Universitários	18.5%	17.2%	15.9%	15.6%
Téc./Adm.	35.6%	31.3%	32%	31.2%
Operacionais	38.4%	35.7%	32%	30.8%
TOTAL	100%	91.1%	85%	82.5%

Fonte: DATA ROM.

OBS: A EC possuía uma política salarial definida por 4 planos de cargos e salários. O plano 1 referia-se aos empregados de cargos operacionais, o plano 2 aos de cargos administrativos e técnicos de nível médio, o plano 3 aos universitários e o plano 4 aos ocupantes de cargos gerenciais e chefias.

QUADRO 01
PRIVATIZAÇÕES REALIZADAS NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO
(1995-2002)

Empresa	Período do Leilão	Consórcio Vencedor
Escelsa*	1995/1996	Iven (45%) e GDT (25%)
Light*	1995/1996	EDF, AES e Houston (34%), BNDESpar (9%) e CSN (7%)
Cerj	1995/1996	Chilectra (42%), EDP (21%) e Endesa (7%)
Coelba	1997/1998	Iberdrola (39%), Brasilcap (48%) e Outros fundos (13%)
Cachoeira Dourada	1997/1998	Endesa (60%), Edgel (20%) e Fundos (20%)
CEEE (N/NE) ou RGE	1997/1998	VBC (33%), Pseg Brasil (33%) e Previ (33%)
CEEE (CO) ou AES-Sul	1997/1998	AES (100%)
CPFL	1997/1998	VBC (45%) e Fundos de Pensão (55%)
Enersul	1997/1998	Escelsa (100%)
Cemat	1997/1998	Rede (65%) e Inepar (35%)
Energipe	1997/1998	Cataguazes Leopoldina e Fundos de Pensão (100%)
Cosern	1997/1998	Coleba (63%), Guariana (31%) e Uptick (6%)
Coelce	1997/1998	Enersis-Chilectra (26%), Endesa (38%) e CERJ (36%)
Metropolitana	1997/1998	Light (100%)
Celpe	1997/1998	Rede (65%) e Inepar (35%)
Elektro	1997/1998	Enron (100%)
Gerasul*	1997/1998	Tractebel (100%)
Bandeirante	1997/1998	CPFL (44%) e EDP (56%)
Paranapanema (CESP)	1999/2000	Duke Energy (100%)
Tiête (CESP)	1999/2000	AES (100%)
Celpe	1999/2000	Guaraniana (Iberdrola, BBI e Previ)
Cemar	1999/2000	Pennsylvania Power & Light (100%)
Saelpa	1999/2000	Cataguazes Leopoldina (100%)

Nota: (*) Empresas federais desestatizadas através do Programa Nacional de Desestatização.

Fonte: Tolmasquim, Oliveira e Campos, (2002: 52 e 130), com modificações.

Nota: Com exceção das empresas Cachoeira Dourada, Gerasul, Paranapanema (CESP) e Tiête (CESP) as empresas do quadro são empresas de distribuição do SEB.

ANEXO II

Caro (a) Senhor (a).

Gostaria de solicitar a sua colaboração com a pesquisa que ora desenvolvo. Sou doutorando em sociologia pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de São Carlos (cf. <http://www.ufscar.br/~ppgcs/>). Estudo o processo de transformação organizacional e privatização das empresas do setor elétrico paulista.

Para esse fim, coletei dados em diferentes fontes: jornais; textos acadêmicos; entrevistas com cerca de quatro dezenas de pessoas que trabalharam ou trabalham nas concessionárias paulistas de distribuição de energia elétrica; entre outras fontes. Faltam à pesquisa dados sobre o perfil sócio-cultural de um conjunto de agentes envolvidos em processos de mudança organizacional nas empresas, tais como: Gerência Participativa por Objetivos; Qualidade Total; Modernização; entre outros. Com base nas fontes citadas, selecionei cerca de uma centena de pessoas que participaram desses processos. Com isso, procuro criar um “conjunto de agentes relevantes” que forneça informações e parâmetros para a fundamentação do nível de representatividade dos dados das entrevistas e das outras fontes. Enfim, por isso estou recorrendo a uma enquête por questionário com o objetivo de conhecer os atributos sócio-culturais (origem social, trajetória escolar e profissional, etc.) dos “agentes relevantes”, vale dizer, atributos que não os individualiza.

Minha pesquisa é um trabalho acadêmico, realizado nos marcos dos princípios científicos, no seio de uma universidade pública. Ela não identifica/nomeia as pessoas entrevistadas, as empresas pesquisadas e, menos ainda, identificará as pessoas que, por gentileza, participarem da mesma preenchendo o questionário que segue. Entretanto, se for da vontade da pessoa se identificar, e mesmo emitir opinião, ela tem espaço para isso no verso desta folha.

Em resumo, é pelos motivos expostos que eu gostaria de solicitar sua colaboração. Para isso é suficiente responder o questionário que segue do modo que seja mais conveniente para o Sr (a), inclusive não respondendo (pulando) questões que não se queira. Por favor, dentro das suas possibilidades, sinta-se à vontade também para tecer comentários sobre o que se queira. Certamente, muitas vezes os espaços disponíveis para as respostas não serão compatíveis com o que se querará expressar/redigir. Se for esse o caso, sirva-se do verso dessa folha. Gostaria de expressar que as respostas, por breves ou longas que sejam, além de servirem aos objetivos básicos desse questionário, colaboram muito com o desenvolvimento de novas hipóteses de trabalho, com a abertura de novas vias de investigação insuspeitas/impensadas, enfim, “fertiliza” o trabalho de pesquisa.

Enviei um envelope para o retorno do questionário. Ele já está selado, endereçado (com nome e endereço fictício para não identificar o remetente) e possui fita-crepe para ser fechado. Basta postá-lo em qualquer caixa de coleta dos correios. Esclareço que o questionário foi/será enviado para cerca de uma centena pessoas, e que consegui o endereço de cada uma por meios públicos, tais como, Lista telefônica, Correios e Internet.

De antemão, agradeço a atenção que o Sr (a) queira dar a minha solicitação e coloco-me a inteira disposição para quaisquer esclarecimentos que se julgue necessário.

Muito obrigado.

Antonio J. Pedroso Neto .
Fone: 0 xx 16 2749098 (São Carlos – SP)
e-mail pedroso@iris.ufscar.br .

APRESENTAÇÃO: por gentileza, redija nos espaços sublinhados e escolha com um x uma alternativa das respostas possíveis.

1. DADOS SOCIAIS BÁSICOS:

1.a Ano de nascimento _____. Local (cidade/estado) _____.

1.b Estado civil em 1995 _____.

1.c Por favor, escolha uma alternativa da escala de **fluência** para cada **idioma**.

- Espanhol ⇒ nada (...) pouca (...) média (...) fluente (...).

- Inglês ⇒ nada (...) pouca (...) média (...) fluente (...).

- Francês ⇒ nada (...) pouca (...) média (...) fluente (...).

- Outra _____ pouca (...) média (...) fluente (...).

1.d Sobre seu **Pai**:

Ano de nascimento _____. Local (cidade/estado) _____.

Qual é a escolaridade dele? Até a 4ª série (...), ou até a 8ª série (...), ou até o colegial, curso técnico ou semelhante (...), ou até nível superior (...). Em caso de nível superior completo, em que instituição? _____.

Qual era/é a principal ocupação/trabalho que ele exerceu/exerce? _____.

2. SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL:

2.a Qual é sua **Empresa Principal**, isto é, aquela em que o Sr (a) trabalhou/trabalha por mais tempo? **Eletropaulo** (...) ou **CESP** (...) ou **CPFL** (...) ou **outra**, qual? _____.

Em que ano foi **admitido**? _____. Em que cargo/função? _____.

_____. Na época, o que o **início do vínculo** com a Empresa Principal significava para Sr (a), para o seu futuro? _____.

Que cargo/função ocupa **atualmente**? _____.

Qual foi o cargo/função mais importante que já ocupou? _____.

Caso tenha deixado de trabalhar na **Empresa Principal**, isso ocorreu em que ano? _____. Na época, que cargo/função ocupava? _____.

Aposentou-se pelo **INSS** (...) e/ou **Fundação CESP** (...), ou não aposentou (...).

Aderiu a um **PDV** (...), ou **PDI** (...), ou **outro**, qual? _____.

Por que deixou de trabalhar na Empresa Principal? _____.

O que o fim do vínculo com a Empresa Principal significou para Sr (a), para o seu futuro? _____.

Quais eram seus planos profissionais ao sair da Empresa Principal? _____.

Qual é sua ocupação/emprego atual? _____.

Quais são suas expectativas em relação ao futuro do mundo do trabalho? _____.

Antes de trabalhar na Empresa Principal o Sr (a) teve outra ocupação/emprego? **SIM** (...) ou **NÃO** (...). Caso **sim**, qual/onde? _____.

Por quanto tempo? _____. Por que então foi trabalhar na Empresa Principal? _____.

2.b Participou do programa de **Gerência Participativa Por Objetivo** (em 1984)?

SIM (...) ou **NÃO** (...). Caso **sim**, qual era a sua atribuição? **Coordenador** (...) ou **multiplicador** (...) ou **outra**, qual? _____.

Qual é a sua avaliação do programa e dos seus desdobramentos? _____.

2.c Participou do programa de **Qualidade Total** (em 1992)? **SIM** (...) ou **NÃO** (...).

Caso **sim**, qual era sua atribuição? **Coordenador** (...) ou **multiplicador** (...) ou

líder (...) ou **outra**, qual? _____
Qual é a sua avaliação do programa e dos seus desdobramentos? _____

- 2.d** Participou do projeto de *Modernização da Empresa Principal* (1996)? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, qual era a sua atribuição? Membro do **Grupo Diretivo** (...) ou membro do **Grupo integrador** (...) ou **Coordenador** de algum **núcleo** (...) ou **membro** de algum **núcleo** (...) ou **outro**, qual? _____
Qual é a sua avaliação do projeto e dos seus desdobramentos? _____

3. SUA TRAJETÓRIA ESCOLAR:

- 3.a** Completou **curso Colegial** (...) e/ou **curso Técnico** (...) e/ou **semelhante** (...).
3.b Completou **curso Superior**? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, em que ano? _____.
Que curso? _____. Em que instituição? _____. Concluiu outro curso superior? (que curso/ano/instituição) _____.
3.c Completou curso de **Mestrado**? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, em que ano o concluiu? _____. Em que Curso/Programa de Pós-Graduação de qual Universidade? _____.
3.d Completou curso de **Doutorado**? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, que ano o concluiu? _____. Em que Curso/Programa de Pós-Graduação de qual Universidade? _____.
3.e Completou curso de **Especialização**? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, que curso? (último) _____. Em que ano o concluiu? _____.
Em que Curso/Programa de Pós-Graduação de qual Universidade? _____.
3.f Completou curso de **MBA**? *SIM* (...) OU *NÃO* (...). Caso **sim**, que curso? (último) _____.
Em que ano o concluiu? _____.
Em que Curso/Programa de Pós-Graduação de qual Universidade? _____.
3.g Completou **outros cursos** importantes para a sua formação (na empresa, pela empresa, no setor elétrico, etc.)? Qual foi o mais importante? _____
_____. Em que instituição? _____

4. VIDA SOCIAL E POLÍTICA:

- 4.a** Já foi/é membro da diretoria de algum sindicato? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, em que cargo/função? _____. De que sindicato? _____
_____. Em que período? _____.
4.b Já foi/é membro do Conselho de Representantes dos Empregados (CRE)? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, em que cargo/função, em que período? _____
_____.
4.c Já foi/é membro de algum partido político? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, foi/é filiado? (...), e/ou ocupou/ocupa cargo/função no partido (...). Que cargo/função? _____
_____.
Em que partido (os) _____, em que período (os) _____.
4.d Já ocupou cargos/funções não eletivas, ou de confiança, na esfera pública (administração, autarquia, assessoria, outras empresas estatais, etc.)? *SIM* (...) ou *NÃO* (...). Caso **sim**, em que nível? Municipal (...), e/ou estadual (...), e/ou federal (...). Qual (is) cargo/função? _____