

# AS ORGANIZAÇÕES DO TRABALHO DIANTE DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E PRIVATIZAÇÃO

Antonio J. Pedroso Neto\*

## RESUMO

Neste artigo procuro descrever e explicar a dinâmica das organizações dos funcionários de uma empresa estatal em processo de modernização para a privatização. Trata-se de um processo que, por ser em um contexto de empresa estatal às vésperas da privatização, é uma variante de processos de reestruturação produtiva e mudança organizacional. Primeiro as organizações sindicais e profissionais se uniram para agir fora da empresa; junto ao governo e ao estado. Depois elas se voltaram para a ação interna quando a modernização tornou-se um campo de forças. A partir da noção de empresa como campo e de luta política como luta simbólica, procuro revelar aspectos das atitudes de resistência e de composição dos funcionários que, no decorrer do processo, se encontravam progressivamente divididos, individualizados e constrangidos a se alinharem aos arautos da modernização.

**Palavras-chave:** mudança organizacional, privatização, reestruturação produtiva, setor elétrico, sindicalismo

\* Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PGDRA) da Universidade Federal do Tocantins, pesquisador do CNPq e do Núcleo de Estudos de Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI). Email: ajpedrososneto@uol.com.br.

## THE WORK'S ORGANIZATION FACED WITH ORGANIZATIONAL CHANGES AND PRIVATIZATION

### ABSTRACT

In this paper I intend to describe and explain the dynamic of the worker's organizations of a state-owned company in process of modernization to privatization. It's a process that, for being inserted in the context of a state-owned enterprise about to be privatized, is a variant of processes of productive restructuring and organizational change. First the professional and union organizations got together to act out of the enterprises, along the government and the state. After that they turned to internal actions when the modernization became itself a field of the power. From the notion of an enterprise as a field of political and symbolical fight, I try to show aspects of the attitudes of resistance and composition of workers that, during the process, were progressively divided, individualized and forced to join the modernization movement.

**Keywords:** organizational change, privatization, productive restructuring, electrical sector, unionism

## INTRODUÇÃO

O texto que ora apresento é dedicado à análise da dimensão empírica de um processo de mudanças organizacionais concomitantes com um processo de privatização. Ambos foram comuns no Brasil durante os anos 1990 e aquele ainda é recorrente atualmente, especialmente em empresas privadas. De modo geral, diversos grupos de agentes participam ativamente desses processos que, do ponto de vista sociológico, são essencialmente políticos.

Na bibliografia nacional mais específica sobre as privatizações no Brasil (Pingelli, Tolmasquim e Linhares, 1998; Tavares de Almeida, 1999; Biazzini et al. 1999; Leal Ferreira, 2000; Fukasaku, 2000; Tolmasquim, Oliveira e Campos, 2002) não há um estudo concreto e mais delimitado que tenha se empenhado em compreender *como se deu* a dinâmica do pessoal das empresas para levar a cabo os processos de mudança e conseqüentemente de privatização; sindicalistas, gerentes, executivos, engenheiros, administradores.

A análise que ora apresento é parte de uma pesquisa ampla que se embrenhou em um correspondente empírico desta lacuna bibliográfica e propôs uma descrição e uma explicação de como os processos foram desdobrados pelos agentes, por quais agentes e sob que condições. Este é o problema: como? Procurei resolver o problema a partir da análise da dinâmica das relações sociais internas à organização, isto é, a partir da observação da microfísica das relações sociais no processo de mudanças organizacionais e privatização<sup>1</sup>.

De modo geral, todo o processo ocorreu no seguinte quadro. Desde o início dos anos 1990, as empresas estatais brasileiras passaram por um amplo processo de privatização e de reestruturação societária, patrimonial e organizacional. Na segunda metade da década, o processo estendeu-se às empresas do setor elétrico

---

<sup>1</sup> O presente artigo tem como base uma tese de doutorado (Pedroso Neto, 2005). As fontes de dados foram: jornal da empresa (JO); documentos relativos à empresa; 41 entrevistas e 30 questionários. Antes de serem privatizadas, as empresas do setor elétrico paulista 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. 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 extrai grande parte dos dados documentais que utilizei.

(BNDES, 2002: 41). No Estado de São Paulo, os funcionários das estatais paulistas do setor se depararam com a decisão firme do governador recém-eleito, Mário Covas<sup>2</sup>, de prepará-las para uma possível privatização.

Antes, durante e após a privatização, as empresas do Setor Elétrico Paulista (SEP)<sup>3</sup> tornaram-se um contexto marcado por diversas ações de mudanças organizacionais<sup>4</sup>. Um dado objetivo é que uma fração dos seus funcionários interagiu e trabalhou para fazer acontecer tais mudanças que, por sua vez, facilitaríamos a privatização das empresas. Em uma dessas empresas particularmente as mudanças foram resultantes de um processo que começou em 1995 e teve desdobramentos até 2001, quando a empresa já era privada. Trata-se de uma sucessão de projetos de mudanças tecnológicas, downsizing e reengenharia que foram chamados de modernização. De modo geral, trata-se de um processo de reestruturação produtiva<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Eleito pelo Partido Social Democrata Brasileiro (PSDB), tomou posse em janeiro de 1995.

<sup>3</sup> Companhia Elétrica de São Paulo (CESP), Companhia Paulista de Força (CPFL) e Luz e Eletropaulo.

<sup>4</sup> Essas ações, no âmbito deste artigo, significam que as empresas realizaram, desde a desverticalização e a cisão de suas atividades por área (geração, transmissão e distribuição), até a subdivisão dessas áreas em unidades de negócios. E realizaram isso passando por introdução de tecnologias (administrativas, informacionais, de telecomunicação, de equipamentos), redistribuição do pessoal nas novas subsidiárias, desligamento de pessoal via programas de incentivo, diminuição de postos de trabalho, terceirização de atividades, mudanças no sistema de suplementação de aposentadorias, promoção de treinamento de pessoal, de renegociação de contratos, de corte de gastos através de programas de austeridade financeira, etc. De modo geral, após a privatização, essas ações continuaram. Algumas ganharam relevância e foram mais impactantes, como aconteceu com o enxugamento do quadro de funcionários e com a implementação de tecnologias que substituem ou aumentam a produtividade da mão-de-obra de modo geral. Vale registrar que, neste texto, o significado de mudanças organizacionais compreende os de termos como reestruturação produtiva, reengenharia, *downsizing*. Veja também a nota de rodapé número V.

<sup>5</sup> No âmbito deste artigo significa um processo de reestruturação da organização do trabalho, dos processos de trabalho, das tecnologias, do organograma, do quadro funcional, das divisões e subdivisões da empresa, das relações de poder e comando, das especializações e competências profissionais, da divisão entre concepção e execução do trabalho. E, conseqüentemente, dos desdobramentos que esse processo tem: flexibilização da produção, precarização e flexibilização das relações de trabalho, mais atribuições e cadência de atividades para os postos de trabalho, dualização do trabalho, perdas salariais, perda de direitos salariais e previdenciários sedimentados, fragilização das organizações coletivas, insegurança e fragilidade contratual quando empregado e dificuldades de reinserção quando desempregado. Veja também a nota de rodapé número IV.

Analiticamente, na empresa caso (EC)<sup>6</sup>, a chamada “*modernização da empresa*”, ocorreu em três momentos. A primeira modernização foi uma iniciativa de funcionários do alto escalão da empresa, auxiliados por funcionários de menor escalão, que ocorreu de setembro de 1995 a abril de 1996 aproximadamente. Em seguida, essa iniciativa ganhou outra dinâmica, envolveu um número maior de funcionários diretamente e indiretamente, envolveu empresas de consultoria, envolveu as diferentes forças políticas atuantes na EC (sindicatos, associações profissionais, Conselho de Representante de Empregados, gerentes e executivos com ligações com diferentes partidos políticos) e realizou uma mudança na estrutura organizacional<sup>7</sup>, uma reengenharia de processos e implantações piloto; é a segunda modernização. E, por fim, a terceira modernização ocorreu após a privatização (1997), quando os novos processos foram largamente implantados.

O texto que ora apresento é um dentre outros dedicados à dimensão empírica de todo o processo, procurando identificar os agentes dessa dinâmica, os empuxos sociais de suas ações e as condições de sua realização. A partir da *noção de campo* e de *agentes eficientes* (Bourdieu, 2000) demarquei o objeto empírico e pude mapear as forças sociais presentes e atuantes no processo; metodologicamente, a dinâmica, os agentes e os processos da segunda modernização são o *locus* da pesquisa. E, a partir das idéias de *violência simbólica*, de *volume e estrutura de capitais* e de *luta política como luta simbólica* (Bourdieu, 2000), pude propor uma narrativa que é uma explicação sociológica da interação das diferentes forças sociais (disputas, alianças, submissão, imposição) que constituíram a microfísica das mudanças organizacionais e da privatização.

<sup>6</sup> Sou discreto em relação ao nome da empresa que estudei como caso (Empresa Caso) por conta de um compromisso ético com todas as pessoas da empresa que me forneceram dados, documentos e se dispuseram para as entrevistas.

<sup>7</sup> 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). Tradução livre.

A partir destes recursos analíticos, foi possível apresentar as diferentes forças sociais (executivos e gerentes, consultores, sindicalistas, conjunto dos funcionários) e seus móveis específicos (constrangimentos e incentivos) (Pedroso Neto, 2007, 2009 e 2011). Neste artigo toma corpo a narrativa das possibilidades, constrangimentos, composições, atividades e tomadas de posição das organizações dos funcionários.

Destaco que revisei as revelações seminais da literatura nacional (Rodrigues, 1999; Rodrigues e Martins 2000; Cardoso, 2000; Ramalho, 2000; Santana, 2000c; Santana, 2000c; Rodrigues, 2002) e internacional (Cole, 1990; Dussert, Cezard e Gollac, 1992; Balazs e Faguer, 1996; Balazs e Pialoux, 1996; Gollac e Volkoff, 1996; Pialoux, 1996; Gollac et al., 1998; Gollac, 1998; Boltanski e Chiapello, 1999; Baudelot e Gollac, 2000) e procurei apresentar uma contribuição específica ainda não existente. O foco da literatura nacional são as mudanças nas relações de trabalho e sindicais em contexto de reestruturação produtiva em empresas privadas, especialmente na região do ABC

O foco do presente estudo é uma empresa estatal em contexto de reestruturação produtiva e privatização. Além disso, vou apresentar uma narrativa da dinâmica das organizações dos funcionários que se caracteriza por ser densa e de longo prazo. Deste modo, vários fatores sobre as mudanças nas relações de trabalho nos anos 1990, diante da chamada reestruturação produtiva, serão apresentados aqui de um modo diferente; com os próprios agentes que sofreram ou foram atingidos negativamente por essas reestruturações se relacionando com o Estado, os políticos, os partidos políticos, entre si e com os congêneres de outras empresas.

Para dar conta de uma observação particular e realizar uma análise mais densa, mobilizei recursos teóricos e metodológicos que aproximam o presente estudo de estudos internacionais sobre fenômenos semelhantes (Dussert, Cezard e Gollac, 1992; Pialoux, 1996; Gollac e Volkoff, 1996; Balazs e Pialoux, 1996; Balazs e Faguer, 1996; Gollac et al., 1998; Gollac, 1998; Baudelott e Gollac, 2000). Tais estudos estão relacionados a empresas privadas, mas têm em conta os diversos estados do campo de forças na empresa durante todo o processo.

E ainda, procurei tratar a *empresa como um campo* (Bourdieu, 2000) por motivos epistemológicos. Parti de uma insatisfação também

recorrente nos trabalhos supracitados, nacionais e internacionais; um descontentamento com estudos que tratam termos como reestruturação produtiva, globalização, neoliberalismo, privatização como categorias explicativas reificadas, formais, gerais e não percebem sua característica polissêmica, plástica e as inúmeras mediações necessárias para que constrangimentos ou incentivos estruturais se realizem em maior ou menor medida. Por isso, procurei compreender analiticamente o que está em jogo em um processo de reestruturação produtiva específico, delimitado, concreto, realizado por agentes sociais que têm cognição, sentimentos, crenças, segue tradições, passa por dramas, usa a razão, têm parentes, amigos e constituem uma morfologia em mudança.

Enfim, a partir do estudo de um caso que é uma variante dos casos semelhantes, procurei compreender e revelar o que está em jogo em processos apresentados simplesmente como operações de mudanças e reorganizações técnicas, econômicas, organizacionais, etc., mas que sociologicamente são processos contínuos de relações de força ou de *reestruturação social* (Pialoux, 1996).

## O ESPAÇO DAS POSIÇÕES E AS TOMADAS DE POSIÇÃO

O presidente da EC tomou posse no início de 1995, já falando para as autoridades estaduais e municipais, para os funcionários e jornalistas, sobre as mudanças que iriam ocorrer na empresa, sem tocar na palavra privatização. Ao mesmo tempo, o Secretário Estadual de Energia expunha suas prioridades para o SEP: fundamentalmente, sua reorganização institucional. Em agosto de 1995, a Secretaria Estadual de Energia de São Paulo (SEESP) começou a divulgar o plano de reestruturação do SEP proposto pelo governo.

Após essa divulgação, os presidentes das empresas do SEP se reuniram com a SEESP a fim de apresentarem seus respectivos “*planos de modernização para atuar a partir da reestruturação do setor no Estado*” (JO: SET., 1995)<sup>8</sup>. Em setembro de 1995, a primeira modernização, em

<sup>8</sup> A EC possui um jornal de circulação interna. Adotamos sua sigla JO (Jornal Organizacional) para identificá-lo. Quando houver referência a alguma de suas edições, serão citados o mês e o ano da publicação. Confira também a nota de rodapé número 1.

forma de projeto, foi apresentada formalmente aos funcionários da EC. No entanto, muitas das idéias, direcionamentos e práticas apresentadas formalmente já eram correntes na empresa.

Neste contexto, a SEESP, ou o Governo Estadual, visava **preparar a empresa** para a venda, ou **modernizar a empresa** para valorizá-la (Pedroso Neto, 2005). E os agentes do alto clero da EC, por seu turno, também pretendiam e agiam para **preparar** ou **modernizar** a empresa para a privatização. Identifico como alto clero um conjunto de funcionários do alto escalão da empresa<sup>9</sup> que empreendeu a modernização desde o início (1995), mais o Secretário de Energia do Estado e o Secretário de Energia Adjunto, quer dizer, cerca de 30 indivíduos. Suas ações tinham empuxos sociais específicos (Pedroso Neto, 2007), diferentes dos móveis das ações do restante dos funcionários (Pedroso Neto, 2009), e foram auxiliadas técnica e politicamente por uma empresa de consultoria (Pedroso Neto, 2011), outro ator social importante no processo.

Para os objetivos deste artigo posso dizer que desde o início das atividades da nova gestão da empresa os funcionários viram-se dispostos em um espaço social em que seus pontos de vista e suas ações se davam em referência à modernização e à privatização da EC e à reestruturação do SEP. Neste espaço das possíveis tomadas de posição, o alto clero agia preferencialmente em torno das idéias e das ações de modernização concertadas com as diretrizes estaduais para o setor. Isso quer dizer que agia prioritariamente na arena política interna à empresa.

Ao mesmo tempo, em outro pólo, estavam os agentes lotados nas entidades que representavam os funcionários: o Sindicato dos Eletricitários (o mais representativo), o Sindicato dos Engenheiros, a Associação dos Engenheiros da EC e o Conselho de Representantes dos Empregados (CRE). Todas estas organizações, doravante chamadas de Entidades Representativas dos Funcionários (ERF), interagiam prioritariamente na arena política externa à empresa, em oposição às mudanças institucionais em estudo e formulação pela SEESP para todo o SEP.

Enfim, havia dois núcleos de sentidos principais para as ações dos funcionários da empresa, dois pólos em relação aos quais suas tomadas

---

<sup>9</sup> Gerente de departamento, gerente regional, diretor, assessor de diretor, presidente e assessor da presidência.



de posição e práticas objetivas ganhavam significado. Basicamente, este era o espaço em que interagiram até meados de 1996.

## **AS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS: PELOS *STAKEHOLDERS* NO LEGISLATIVO**

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 (1995) e com o clima de mudanças na EC e no SEP, as ações das ERF ganharam novas dimensões. O sentido da ação política preferencial das ERF era dado e representado pelo Sindicato dos Eletricitários, e, desde o início da modernização, foi o de mobilizar os meios que fossem possíveis para fazer frente à proposta de privatização da EC.

O Sindicato dos Eletricitários, filiado à Central Única dos Trabalhadores (CUT), era o mais representativo; contava com 87% dos funcionários sindicalizados (89% dos funcionários em 1997). Ainda assim ele procurou ampliar sua presença em espaços institucionais de poder e influência; enraizou sua presença no Conselho de Representantes dos Empregados (CRE). Ainda que tivesse objetivos e perseguisse fins específicos definidos tradicional e estatutariamente, o CRE, em grande medida, passou a ecoar as ações desse sindicato: *“uma linha contra a privatização com mobilização e tudo mais, mesmo dentro do conselho de representantes”* (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário). Este agente sindical e presidente do CRE, 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. No discurso de sua posse se lê: *“luta pela manutenção do controle da [EC] pelo setor público como uma das ações mais importantes e urgentes”* (JO: JUN-JUL, 1995).

Desde o início da modernização as principais ações das ERF eram de investidura na radicação da presença na empresa e de realização de ações externas à empresa, contra a privatização, centradas na ação político-institucional; junto aos partidos políticos e aos mandatários de cargos políticos executivos ou legislativos. Vale ressaltar que essas ações começaram antes

da modernização, antes da posse da nova diretoria da empresa e antes mesmo do segundo turno do pleito eleitoral no qual Mário Covas foi eleito.

De fato, 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. Esse programa viabilizava a realização da reestruturação do SEP. O projeto de lei que lhe dava corpo foi enviado à Assembléia em meados de fevereiro de 1996. Entretanto, 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 1996 (Lei n° 9.361 de 05/07/1996). 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.

Até mesmo a Associação dos Engenheiros da EC que tradicionalmente encarregava-se de realizar ações de entretenimento e socialização dos seus filiados e ações voltadas para o aprimoramento do corpo técnico da empresa, em estreita colaboração com a sua diretoria, engajou-se nessa ação externa e marcadamente contestatória.

No âmbito de suas ações externas, as ERF estavam presentes também no Comitê em Defesa dos Serviços e do Patrimônio Público, que era composto por diversos sindicatos, associações de funcionários de empresas estatais de vários setores e por bancadas de partidos políticos da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, além de outras organizações<sup>10</sup>. Claramente

---

<sup>10</sup> 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*, n° 1, Maio de 1996, uma publicação do Sindicato dos Eletricitários).

esse Comitê foi a instituição criada para galvanizar as forças políticas interessadas em se contraporem ao projeto de reestruturação do SEP.

As ações concretas das ERF deram-se na Assembléia Legislativa estadual contra a aprovação do Programa Estadual de Desestatização e Parcerias com a Iniciativa Privada. O mesmo ocorreu em relação à Comissão de Serviços Públicos de Energia. Ao mesmo tempo em que a SEESP entregou o projeto de reestruturação do SEP ao governo, ela procurou criar essa Comissão, independentemente do destino que teria o projeto dali em diante. A entidade foi criada para definir regras explícitas e transparentes para o setor e para fiscalizar a atuação das subsidiárias que resultariam da divisão das empresas.

Em novembro de 1995, foi anunciado que o governo iria encaminhar à Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo o projeto de lei que criaria a entidade que iria funcionar como “*uma espécie de autarquia do Estado*” (JO: AGO, NOV, 1995). Antes mesmo dessa iniciativa da SEESP as ERF, em conluio como as congêneres de outras empresas, apresentaram um projeto de lei que era um contraponto a essa Comissão.

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, n° 21).

Em maio de 1996, quando o projeto de lei que criava o Plano Estadual de Desestatização estava tramitando na Assembléia Legislativa, as ERF lançaram uma proposta para a “*reestruturação*” do SEP. Ela foi elaborada com a colaboração das entidades que compunham o Comitê

em Defesa dos Serviços e do Patrimônio Público e foi publicada em maio de 1996<sup>11</sup>. Seu ponto central era a proposta de fundir as empresas do SEP, ou seja, exatamente oposto ao que estava sendo desenvolvido pelos governos Estadual e Federal.

Enfim, pode-se dizer que até meados de 1996 as ERF estavam engajadas em ações confluentes objetivando impedir que o poder legislativo estadual aprovasse medidas que viabilizassem a privatização da empresa. Entretanto, cabe ressaltar que suas ações não se restringiram às ações externas. Elas também ocuparam outros espaços onde se tomaram decisões importantes sobre o futuro da empresa e dos seus funcionários. Além da presença da principal força política combativa no CRE, mudando sua tradicional linha de atuação, as ERF tomaram posição 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.

Certamente as ações das ERF não se esgotaram no que relatamos, e certamente havia divergências entre elas em relação a outras questões. De qualquer forma, a 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. E, por um indicador indireto, pose-se dizer que tinham amplo apoio dos funcionários. O investimento da principal força sindical, tida como a mais combativa e posicionada explicitamente contra a privatização, em mais espaços institucionais dentro da empresa foi realizado de fato através de eleição pelo conjunto dos funcionários.

## **AÇÕES BLINDADAS POR SEU SENTIDO MORAL E ENFRAQUECIMENTO SINDICAL**

As ações de mudanças empunhadas pelo alto clero tinham um forte cunho de recuperação de algo perdido, deteriorado: basicamente, a

---

<sup>11</sup> A proposta foi apresentada no primeiro número da revista *Se Liga!*, criada pelo Sindicato dos Eletricários em maio de 1996 (Revista *Se liga!*, Maio 1996, nº 1).

perda de eficiência e de profissionalismo devida à vigência de ingerências políticas no corpo gerencial. Podemos enquadrar tais perdas como uma ofensa aos princípios da *ordem industrial* (Boltanski e Thévenot, 1991; Boltanski e Chiapello, 1999) e um desvirtuamento do modelo de empresa e do *habitus* dos engenheiros (Zilbovicius, 1999; Fligstein, 1993; Veblen, 2001)<sup>12</sup>.

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.

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, segundo ele, ocorriam nas empresas do SEP.

Desta 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. Não encontrei ações das ERF contrárias às iniciativas de mudanças da primeira modernização. Na representação dos agentes das ERF elas eram enquadradas, de início, como algo interno à empresa e como algo aprovável dado o passado de ingerências políticas.

---

<sup>12</sup> Teoricamente há um modelo de empresa típico dos engenheiros e um “*habitus*” (Bourdieu, 2000: 260) de engenheiro, que se constituiu desde o início do século XX. A partir desse modelo, tanto os engenheiros como os gerentes industriais enquadram a empresa como um todo expansivo e inclusivo. Esta é a fórmula de fundo de realizar a sobrevivência das organizações, ou seja, controlando continuamente as incertezas via a endogenização de atividades para serem coordenadas e controladas por uma estrutura organizacional verticalizada (estrutura divisional com diretorias, departamentos, divisões, setores, seções, subseções, etc.). Essa estrutura é perpassada por uma divisão estanque do trabalho entre concepção e execução (Zilbovicius, 1999; Fligstein, 1993; Veblen, 2001).

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” (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

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.

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 [...]. O Quércia indicou gente totalmente desqualificada para presidente, para diretor, para gerente. Ele deu uma derrubada na empresa violenta [...]. Aí com o Quércia a empresa começou ter um monte de gente mesmo, ficar mais ineficiente [...]. 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” (Engenheiro, ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

Em relação à primeira 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 plenamente, ou não explicitaram publicamente que a chamada modernização tinha uma complementaridade umbilical com

esse projeto. Assim, devido a uma determinada face moral da modernização, as ERF e outros segmentos dos funcionários não tinham por que se oporem ou eram constrangidos 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 (Boltanski e Thévenot, 1991; Boltanski e Chiapello, 1999) e, em alguma medida, elas incluíam a participação dos funcionários<sup>13</sup>. 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 que viabilizavam a reestruturação do SEP.

Muito dessa posição ambígua e contida era devida a alguns fatores: uma coerência do Sindicato dos Eletricitários e das outras ERF com suas ações passadas e com os desdobramentos dessas ações; o 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 dos processos de privatização e de reestruturação produtiva, não só no setor elétrico e no âmbito da empresas estatais.

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 à sociedade e frente a eles mesmos. Essa imagem foi cristalizada, em parte, devido às disputas entre segmentos do próprio corpo de funcionários em administrações passadas, especialmente no período do Governo Quéricia (1987-1990). As disputas que aparecem com mais redundância são aquelas capitaneadas pelo Sindicato dos Eletricitários em relação à direção da empresa.

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 Quéricia as empresas se fecham. Então, os sindicatos eram vistos como uma coisa ruim, nociva [...].

<sup>13</sup> 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.

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 [...]. 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-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

A luta interna da direção sindical petista *versus* a direção empresarial quercista desdobrou na formulação de denúncias de desmandos, de inchamento do quadro de funcionários e de ingerências na empresa. Essa imagem de que no período Quércia a empresa ficou inchada de funcionários para atender às demandas de correligionários partidários é amplamente compartilhada pelos entrevistados. Infelizmente, os dados quantitativos disponíveis não permitem comprovar esse inchaço. De qualquer forma, a representação cristalizada na memória dos entrevistados significa que o processo tenha sido muito real não só naquela administração.

Mais real do que poderia assegurar um comprovante empírico quantitativo, esse processo se tornou real na medida em que foi transformado em um dado compartilhado e inegável pelo conjunto mais amplo dos funcionários. Sendo assim, as justificativas das ações de moralização e de mudanças organizacionais na empresa estavam ancoradas em um dado real, criado também com o conluio da principal força sindical.

Outro aspecto que deu força à criação da imagem negativa da empresa e de seus funcionários e à sua propalação é que, sobremaneira, o corpo técnico da empresa, quer dizer, os engenheiros que não fizeram carreira gerencial, ressentia de ter perdido espaço na empresa. Dessa forma, ele ajudava a ecoar o discurso dos desmandos e das ingerências políticas, que, da sua ótica, deixava de aproveitar os quadros técnicos de excelência em proveito de apadrinhados e correligionários políticos. Os entrevistados do corpo técnico redundam em dizer que “*a coisa tinha chegado a um ponto que não tinha mais jeito*”.



Com certeza foi levado até a privatização devido ao abandono que sofreram as empresas, por parte dos seus controladores, sobretudo o governo [...]. 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 [...]. 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 (Engenheiro Sênior, funcionário — mais de 30 anos de casa).

De qualquer forma, 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. 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. Assim, no momento das investidas políticas da SEESP e do alto clero, a principal força sindical não podia negar tais fatos e nem mesmo tais investidas políticas que procuravam se firmar também na justificativa de que estavam sendo levadas a cabo em parte para repará-los.

Outro aspecto da imagem negativa da empresa e dos funcionários é que ela não se restringiu a produzir seus efeitos 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 aos 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 [...]. 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 (Ex-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

Pode-se considerar que na medida em que o Sindicato dos Eletricitários tentava alianças externas 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 espaços. 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 de seus funcionários. Instados a falar sobre quais ações levaram a cabo afora a político-institucional, os sindicalistas redundavam em reconhecer a fraqueza do sindicato por causa de uma debilidade dos funcionários.

Procuramos fazer reuniões com os engenheiros, fomos várias vezes à Assembléia discutir com deputados, fizemos alguns congressos contra isso [...]. 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 pronunciamen-

to? O pessoal recuava (Engenheiro, ex-presidente do Sindicato dos Engenheiros, ex-funcionário).

Por um lado, os filiados estavam temerosos de colocar em risco o emprego em um período forte de desemprego. E, ainda, eles reconheciam que, em acréscimo, pesava o fato de terem trabalhado exclusivamente em uma só empresa e terem idade acima de 40 ou 45 anos. Somados esses fatores, uma reinserção era tida como impossível. Por outro lado, os sindicalistas se viram isolados sem o apoio do que chamam de “*opinião pública*” e dos próprios filiados que também refletiam a falta de 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-diretor do Sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

Em conclusão, o ambiente de desemprego e 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, o empreendimento do alto clero estava diante de uma situação duplamente favorável: uma parte do corpo de funcionários o apoiava e podia se expressar sobre ele; 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.

## **RESPOSTAS AOS FUNCIONÁRIOS: AS PRELIMINARES DA VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E DO DESMANTELAMENTO POLÍTICO DO CORPO DE FUNCIONÁRIOS**

No contexto que analiso os funcionários da EC estavam progressivamente inquietos diante de um cenário de mudanças e pleno de incerteza

zas frente ao futuro. Questões 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. Em resposta foram veiculadas justificações em torno de três pontos básicos.

Primeiro, o enxugamento do quadro iria ocorrer contando com as aposentadorias. 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. A área de recursos humanos da empresa promoveu diversas palestras de esclarecimentos e informações aos pré-aposentados: sobre as mudanças na previdência social, sobre a previdência complementar, 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 (Jo: Jun-Jul, Set, Dez, 1995; Data Rom; Entrevistas).

Ao mesmo tempo 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. Nos primeiros 7 meses de 1995, cerca de 5.9% dos funcionários da empresa se aposentaram, e 6.5% assinaram a “*carta de intenção*”, isto é, deram entrada no pedido de aposentadoria (Jo: Jun-Jul, Set, Dez, 1995; Data Rom; Entrevistas). Entretanto, nos anos subseqüentes velhos e novos fatores geraram um novo conjunto de microconstrangimentos para que os funcionários engrossassem a fila de pedido de aposentadoria: a proposta de privatização da empresa ganhou mais evidência; os desdobramentos da modernização causam impactos sobre todo o corpo de funcionários (mudança, transferência e extinção de postos de trabalho e habilidades técnicas, etc.); aumentou a insegurança devida à falta de garantias de emprego em uma empresa privada; eclodiram conflitos entre os segmentos do corpo de funcionários (partidários, profissionais, mas fundamentalmente geracionais).

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 lembrava 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 primeiros a serem cortados. É o que mostra a explanação modal do presidente da empresa, 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*” (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.

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, explicavam 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, de economia, de administração, de política, de sociologia, etc. E para isso haveria “*processos de retreinamento, reciclagem e de desenvolvimento profissional*” (Jo: Abr, 1995).

As explanações como as três básicas citadas eram respostas necessárias, eram justificações públicas a uma situação nascente e crescente de quebra de acordo implícito e explícito com os mecanismos de institucionalização das reciprocidades constituídos desde os anos 1970. Estou me referindo fundamentalmente aos diferentes benefícios acordados com os funcionários ao longo do tempo, como uma forma de encorajar e manter o vínculo, a lealdade e o engajamento na empresa. Ou seja, as ações que se pode chamar de expansivas e inclusivas que atingiram e se incrustaram em outras esferas da vida dos funcionários além da do

trabalho: a carreira exclusivamente na empresa, segura, ascendente, coroada com uma aposentadoria com proventos semelhantes aos do tempo da ativa e acompanhada por um sistema de previdência social que se estendia à saúde, ao lazer, à família, etc.; a realização profissional; a remuneração relativamente melhor que as alternativas possíveis; o mercado de trabalho interno; cursos e treinamentos; etc.

Em grande medida, as explanações supracitadas também compõem um quadro de “*violências simbólicas*” (Bourdieu, 2001: 206-207) que induziam à desvalorização dos saberes técnicos especializados por áreas, típico dos agentes constituintes de um modelo de empresa dos engenheiros.

O prejuízo maior na realidade foi principalmente no ânimo dos empregados [...]. 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 (Engenheiro, ex-diretor do sindicato dos Eletricitários, ex-presidente do CRE, funcionário).

Essas explanações marcam o início da exacerbação de conflitos latentes que se tornaram progressivamente explícitos e avigorados. De início, essa exacerbação tinha conotação geracional, pois se deu especialmente entre os funcionários que estavam mais perto da aposentadoria e os que estavam mais distantes.

Saí contrariado [...]. Somando deu os 30 anos [...]. 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 [...]. 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, baixo clero, ex-funcionário).

Em grande média, estamos falando também de composições com a violência simbólica, principalmente pela submissão dos colegas-concorrentes. Mais do que explicar e se justificar para os funcionários, os arautos da modernização, a partir do *capital simbólico* (Bourdieu, 2000) que detinham, 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. Por um lado, em grande medida, os funcionários reconheceram a autoridade de quem falava e do que se falava. E, por outro lado, eles incorporaram e extravasaram pela horizontal, reproduziram a desclassificação em seus pares.

Cabe considerar também que no embate pela definição e redefinição da empresa, em alguma medida, as ERF terminaram compartilhando os pontos principais de um reenquadramento cognitivo da empresa que estava sendo difundido e praticado com a primeira modernização.

A proposta das ERF para a reestruturação do SEP<sup>14</sup> 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*”, “*modelo produtivo, gestão e controle acionário*” (Revista *Se liga!*, Maio 1996). A análise do conteúdo da proposta das ERF revela que elas compartilhavam muitos dos pontos das propostas empreendidas pelo alto clero com a modernização. Eis alguns pontos da proposta das ERF: (a) centros de custos; (b) introdução do paradigma da qualidade e competitividade; (c) alienação acionária com a manutenção do controle pelo Estado; (d)

<sup>14</sup> Eis o título do número da revista com a proposta das ERF para a reestruturação do SEP: “*Reestruturação do Setor Elétrico Paulista, tem tudo a ver com você*”. A proposta 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, nº 1).

parcerias com a iniciativa privada para viabilizar a expansão da geração de energia; (e) descentralização das atividades de geração, transmissão e distribuição, regionalização da atividade de distribuição e definição de unidades de gestão com autonomia administrativa, contabilidade própria e responsabilidades próprias; (f) “*limpeza gerencial*”, diminuição dos níveis hierárquicos e de altos postos de trabalho (Revista *Se liga!*, Maio 1996).

Deste modo, as ações do alto clero, resultantes da aplicação de estruturas cognitivas específicas em um espaço social com constrangimentos específicos, ganharam algum espaço e criaram situações, representações e dados sobre a realidade que se tornaram parte do “*taked for granted*” (Dimaggio, 1994) neste espaço. Pode-se 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 pelo restante dos funcionários, incluindo os sindicalistas mais combativos.

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, por exemplo: “*quando você falava de mudar processo, aí é outra coisa, aparece resistência que você nem imagina, por exemplo, gente que não acredita ou acha que não deve mudar*” (Engenheiro, alto clero, ex-funcionário). Entretanto, inúmeras realizações dos planos da primeira modernização ocorreram. Essas realizações objetivas tiveram o efeito de reforçar o sentido das ações propostas. E ainda, deve-se somar a isso o fato de que pelo menos alguns desses sentidos eram compartilhados e, desta forma, minimamente legítimos no âmbito da empresa.

## OS DESDOBRAMENTOS SUBSEQUENTES

Não afirmo que desde o início a modernização teve grandes efeitos sobre a empresa ou seus funcionários. De qualquer forma, vários de seus projetos e planos iniciais foram realizados. Em consequência, e com o concurso de outros fatores, as modernizações subsequentes puderam funcionar com maior plenitude, sendo capazes de atingir um dos seus



objetivos principais; o corte de pelo menos 45% do pessoal empregado, no período de 1996 a 2001. Os grandes efeitos da modernização foram processuais e cumulativos. Eis a seqüência.

Em meados de 1996 foi anunciado que a modernização entraria em uma nova fase; a empresa passaria por uma reengenharia de processos e por uma reestruturação organizacional. Esse anúncio e sua divulgação aconteceram em um momento de confluência de alguns acontecimentos decisivos que, em alguma medida, eram desdobramentos das ações anteriores: (a) a empresa de consultoria Andersen Consulting<sup>15</sup> entrou em cena; (b) o Programa Estadual de Desestatização e Parcerias com a Iniciativa Privada foi aprovado pela assembléia legislativa estadual; (c) foi anunciada a 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; (d) foram convocados os funcionários que iriam trabalhar na segunda modernização, o baixo clero; (e) 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).

Desde então o pânico tomou conta dos funcionários. É neste novo contexto que a segunda modernização teve início. A idéia de preparação para a privatização e a segunda modernização como realização concreta dessa idéia, tornou-se o centro das atenções, alianças e disputas na empresa, tornou-se um *campo de forças* (Bourdieu, 2000): todas as forças sociais presentes na EC e mesmo externas a ela agiam em referência a ela, se confrontavam ou se alinhavam em referência a ela.

Desde então, a principal preocupação dos funcionários era com os desdobramentos da modernização, mais especificamente se estariam empregados na nova estrutura, também representada como nova empresa. As ERF voltaram-se para a empresa, para a modernização e para outras formas de participar da preparação para a privatização — administração do fundo de pensão, participação nas células de reengenharia, pressão para que a empresa divulgasse o processo e os dados da reengenharia, negociação para que funcionários fundassem

<sup>15</sup> A empresa forneceu consultoria para a reestruturação organizacional de várias empresas do SEP, setor elétrico brasileiro e demais estatais. Ela teve um papel técnico e político decisivo na modernização (Pedroso Neto, 2011).

empresas e ficassem com contratos de atividades que seriam terceirizadas, propoção de cursos de treinamento e reciclagem, etc. Foi uma passagem rápida de uma posição de combate e luta externa para uma posição defensiva e de luta interna em relação à questão do desemprego (evitar ou amenizar) e da manutenção de direitos. Foi o início de um momento oposto ao período de fins dos anos 80 e início dos anos 90 quando greves e negociações em arenas internas e externas à empresa resultaram em expansão de direitos. Os sindicatos norteavam suas ações e demandas para a manutenção de empregos e a empresa para a diminuição de custos e para “*colocar a folha a mercado*” (Engenheiro, ex-funcionário do alto escalão — alto clero).

O início da segunda modernização significou um golpe impactante nas ERF. Desde então, os constrangimentos às suas ações foram potencializados pela divisão e hierarquização dos funcionários em função do número restrito dos que foram escolhidos para atuar na segunda modernização — chamados de *full time* — e para realizar os cursos supracitados.

Instaurou-se entre os funcionários uma divisão simbólica: de um lado, os funcionários da empresa do passado que estariam na empresa do futuro; de outro lado, os funcionários da empresa do passado que não estariam na do futuro. Atuar na modernização, especialmente como *full time*, era tido como um “*passaporte*” para a empresa do futuro. Essa era a fórmula principal. E dela derivavam outras; cursar ou não os diferentes cursos oferecidos (especialmente o MBA), atuar ou não como auxiliar temporário em uma determinada tarefa junto aos *full time*, etc. Essa divisão simbólica, mais ampla que a divisão funcional na qual se ancorava (trabalhar nas células de estudo e implantação de novos processos), implicou em individualização dos funcionários e em realinhamento dos mesmos com o alto clero. E para as ERF implicou em perda concreta de filiados e de fonte de informações. Muitos dos membros das ERF, especialmente os diretores, tinham posições homólogas na EC. Mas, no novo contexto, tanto as posições, como os vínculos com as ERF foram preteridos e rompidos. Enfim, houve um esvaziamento e um enfraquecimento político das coletividades (partidárias, profissionais e sindicais) que também atuavam como “*defesas do mundo do trabalho*” (Boltanski e Chiapello, 1999: 285-290).

Após o período de pânico a modernização continuou em um patamar muito mais intenso e a privatização tornou-se uma realidade em parte por conta dela<sup>16</sup>. Os funcionários sob a orientação e comando do alto clero e de uma empresa de consultoria realizaram uma reengenharia de processo e progressivamente instalaram muitos dos processos redesenhados, de modo contínuo antes e após a privatização.

Em outros artigos explorei os móveis, os constrangimentos e as atividades práticas realizadas pelo baixo clero no processo de reengenharia (Pedroso Neto, 2009 e 2011), o papel explícito e implícito, técnico e político respectivamente, da empresa de consultoria no processo (Pedroso Neto, 2011) e os empuxos sociais que levaram os agentes do alto clero a empunharem a bandeira da modernização (Pedroso Neto, 2007). Ou seja, de modo geral, as ERF interagiram com outros agentes sociais em um contexto específico. E juntos, numa relação assimétrica de poder, criaram as condições sociais e políticas para a realização de um processo de reestruturação produtiva.

## ALGUMAS CONCLUSÕES

Diversos pesquisadores trataram das velhas e novas práticas sindicais (sindicatos e centrais sindicais) e das velhas e novas ações e estratégias dos trabalhadores de modo geral no contexto dos anos 1990, especialmente na segunda metade quando os chamados processos de reestruturação produtiva foram mais intensos no Brasil. De modo geral, os pesquisadores do assunto (Ramalho, 2000; Rodrigues e Martins, 2000; Rodrigues, 1999; Rodrigues, 2002; Santana, 2000a; Santana, 2000c) registraram que os sindicatos substituíram uma posição combativa, com mobilização dos trabalhadores e greves objetivando reposição salarial e conquista de direitos e benefícios, por uma tomada

---

<sup>16</sup> Em grande medida, o processo de privatização foi possível porque as mudanças organizacionais foram projetadas e uma série de estudos produziu dados para os novos contornos da empresa e do corpo de funcionários. Tratava-se de informações decisivas para os possíveis compradores conhecerem a empresa e criarem suas expectativas. E, de fato, os executivos da empresa apresentaram as mudanças em curso com a segunda modernização para empresários, banqueiros e executivos em várias ocasiões no Brasil e no mundo (Pedroso Neto, 2005: 341-342).

de posição “*cooperação conflitiva*” e “*realismo defensivo*” (Rodrigues, 2002: 154-155), de negociações visando a manutenção de conquistas anteriores, especialmente após o episódio simbólico da derrocada da greve nacional dos petroleiros em maio de 1995 (Lucena, 1997; Rodrigues e Martins, 2000).

Esses trabalhos têm fundamentação em pesquisas presentes na literatura nacional, internacional e, fundamentalmente, em pesquisa empírica direta junto aos sindicatos, às centrais sindicais e aos trabalhadores do ABC paulista. Outro ponto comum desses trabalhos é que estão relacionados a empresas privadas do setor mais dinâmico e importante da indústria brasileira, num local em que há uma concentração de trabalhadores ímpar por sua enorme dimensão.

Tratei da dinâmica das organizações sindicais num contexto social específico; um processo de privatização. E tratei o caso de modo denso; a dinâmica das organizações sindicais no meio de interações sociais específicas, no seio de micro e macro determinações. Isso permitiu ver e descrever os limites, os recuos, as ambivalências, as novas estratégias e avanços dos sindicatos nascendo de suas relações com outros agentes e forças sociais no processo.

O longo processo de mudanças organizacionais e privatização da empresa caso foi um processo em expansão com o tempo. Num sentido contrário, a dinâmica do sindicalismo e das organizações profissionais relacionadas à EC implicou em restrição de poder e de realizações: do número de filiados, de possibilidades de informação e atuação no âmbito das decisões da empresa e de enfraquecimento como unidade política.

Cabe ressaltar que a dinâmica das organizações dos funcionários é somente a dinâmica de alguns dos agentes que objetivamente atuaram como forças sociais eficientes e imprescindíveis para a concretização ou realização prática do fenômeno. Neste sentido, este trabalho tem a particularidade de observar, descrever e propor explicações de práticas como reengenharia, reestruturação produtiva, mudança organizacional, privatização tendo como foco empírico a interação das diferentes forças sociais no seu próprio *lócus* de existência concreta.

Como um caso pode revelar princípios presentes em outros casos dos quais é uma variante, o texto apresentou a descrição de um caso concreto de uma reestruturação produtiva recorrente em empresas

públicas e privadas desde os anos 1990. A particularidade deste estudo está em ter tratado o processo de modo denso e de ter tratado de uma empresa do setor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALAZS, G.; FAGUER, J. P. “Une nouvelle forme de management: l'évaluation”. **Actes de la Recherche en Sciences Sociale**, Paris, n.114 :68-78, 1996.

BALAZS, G.; PIALOUX, M. “Crise du travail et crise du politique”. **Actes de la Recherche en Sciences Sociale**, Paris, n.114 :3-4, 1996.

BAUDELLOT, C.; GOLLAC, M. “L'informatique au travail”. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, Paris, n.134, 2000.

BIAZZI, L. A. et al. **Descentralização e privatização nos setores de infra-estrutura no Estado de São Paulo**. São Paulo: Fapesp/Edições Fundap, 1999.

BNDES — BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Privatização no Brasil: 1990-1994; 1994-2002,2002. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 19.02.2003.

BOITO Jr., A. 1991. Reforma e persistência da estrutura sindical. In: BOITO Jr., A. (Org.). **O sindicalismo brasileiro nos anos 80**. Rio de Janeiro, Paz e Terra. 1991:43-91.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **Le nouvel esprit du capitalism**. Paris: Gallimard. 1999.

BOLTANSKI, L.; TEVENOT, L. **De la justification. Les économies de la grandeur**. Paris: Gallimard. 1991.

BOURDIEU, P. **La noblesse d'état: grandes écoles et esprit de corps**. Paris: Les Editions de Minuit. 1989.

BOURDIEU, P. **Les structures sociales de l'économie**. Paris: Seul. 2000.

BOURDIEU, P. **Meditações Pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2001.

CARDOSO, A. M. O sindicalismo no Brasil: breve excuroso sobre mudanças e permanências. In: **Cadernos Adenauer III, Sindicalismo e relações trabalhistas**, v.1. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer. 2000: 11-34.

COLE, R. **Strategies for learning: small-group activities in American, Japanese, and Swedish industry**. Berkeley: University of Califórnia Press. 1990.

DIMAGGIO, P. Cultural aspects of economic organizations and behavior. In: Friedland, R. Robertson, A. F. (Eds.) **Beyond the marketplace: rethinking economy and society**. New York: Aldine de Gruyter. 199 :113-136.

DUSSERT, F.; CEZARD, M. GOLLAC, M. "Taylor va au marché: organisation du travail et informatique". **Travail et emploi**, n.54:4-20, 1992.

FLIGSTEIN, N. **The Transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press. 1993.

GOLLAC, M. et al. "Informatisation: l'entrée du marché dans l'organisation". **Revue Française de Gestion**, Paris, n.118 :102-114, 1998.

GOLLAC, M.; VOLKOFF, S. "Citius, altius, fortius. L'intensification du travail". **Actes de la recherche en sciences sociales**, Paris, n.114 :54-67, 1996.

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**, São Paulo, v.14, n.41:121-140, 1999.

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.

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.

LUCENA, C. A. **Aprendendo na luta: a história do sindicato dos petroleiros de Campinas e Paulínia**. São Paulo: Publisher Brasil, 1997.

PEDROSO NETO, A. J. “A privatização de uma empresa: uma ação econômica enraizada nas relações sociais”. **XIV Congresso Brasileiro de Sociologia**, Rio de Janeiro, 2009.

PEDROSO NETO, A. J. **A privatização do setor elétrico paulista: suicídio de um grupo**. 385 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) — Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de São Carlos, 2005.

PEDROSO NETO, A. J. Consultores internacionais e reestruturação organizacional: homogeneidade cognitiva e legitimidade política para a ação. In: DONADONE, J. C. JARDIM, M. A. C. (Orgs.). **A centralidade e a fronteira das empresas no século XXI**. Bauru, SP: Edusc, 2011.

PEDROSO NETO, A. J. “Executivos e gerentes de empresas estatais às vésperas da privatização”. **Civitas**, Porto Alegre, v.7, n.1 :86-108, 2007.

PIALOUX, M. “Stratégies patronales et résistances ouvrières”. **Actes de la recherche en sciences sociales**, Paris, n. 114 :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.

RAMALHO, J. R. “Trabalho e sindicato: posições em debate na sociologia hoje”. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 04, 2000.

RODRIGUES, I. J.; MARTINS, H. S. “O sindicalismo brasileiro na segunda metade dos anos 90”. **Tempo Social**, São Paulo, v.2, n. 2:155-182, 2000.

RODRIGUES, I. J. “Um laboratório das relações de trabalho: o ABC paulista nos 90”. **Tempo Social**, São. Paulo, v.14, n.1: 137-157, 2002.

RODRIGUES, I. J. A trajetória do novo sindicalismo. In: RODRIGUES, I. J. (Org.). **O Novo Sindicalismo: vinte anos depois**. Petrópolis: Vozes: 73-94, 1999.

RODRIGUES, L. M. **Partidos e sindicatos: escritos de sociologia política**. São Paulo: Ática, 1990.

SANTANA, M. A. “As centrais sindicais brasileiras e a reestruturação

produtiva: análises e propostas”. **Sociologias**, Porto Alegre, n.4, p.186-225, 2000a.

SANTANA, M. A. “Ensaio bibliográfico trabalho, trabalhadores e sindicatos em meio ao vendaval contemporâneo. **Dados**, Rio de Janeiro, v.43, n.2, 2000b.

SANTANA, M. A. “Entre a ruptura e a continuidade visões da história do movimento sindical brasileiro”. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.14, n. 41:103-120, 1999.

SANTANA, M. A. O sindicalismo brasileiro nos anos 1980/2000. In: **Cadernos Adenauer III, Sindicatos e relações trabalhistas**, v.1. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer: 35-49, 2000c.

TAVARES DE ALMEIDA, M. H. “Negociando a reforma: a privatização de empresas públicas no Brasil”. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 42, n.3, p. 421-451, 1999.

TOLMASQUIM, M. T.; OLIVEIRA, R. G. CAMPOS, A. F. **As empresas do setor elétrico brasileiro: estratégias e performance**. Rio de Janeiro: Edições CENERGIA, 2002.

VEBLEN, T. **The engineers and the price system**. Kitchener: Batoche Books, 2001.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: gêneses, lógica e difusão do modelo japonês da produção**. São Paulo: Fapesp/Anablume. 1999.

Recebido em 02 de março de 2011

Aprovado em 1º de maio de 2011