

---

## CONQUISTAS E CONFLITOS PÓS-PRIVATIZAÇÃO: UM CASO NO SETOR ELÉTRICO PAULISTA

SALTORATO, Patrícia<sup>1</sup>

---

**RESUMO:** O universo organizacional tem passado por um processo de reestruturação interna, em resposta ao consenso neoliberal mundialmente estabelecido para a condução das economias dos países no final do século XX, que no Brasil, significou, entre outros, a privatização dos serviços públicos. Ao estender a lógica neoliberal às empresas privatizadas, seus novos controladores vêm transformando suas estruturas de governança, até então centradas na liderança e experiência dos gerentes, em relações de trabalho cada vez mais parecidas com as relações de mercado, solo fértil para a Governança Corporativa, a ponta do iceberg de uma abordagem mais ampla de condução das empresas que tem sido chamada de Financeirização. É nesse novo ambiente institucional, colonizado pelo imperativo da liquidez, que este trabalho visa à identificação de um potencial conflito entre os antigos gerentes e os novos proprietários de uma empresa privatizada do setor elétrico paulista.

**Palavras-chave:** Privatização. Financeirização. Governança Corporativa. Comportamento Gerencial. Análise Organizacional.

**SUMMARY:** The organizational universe has been passing through an intern restructuring process, responding themselves toward the worldwide established liberal consensus for governments' conduction of their economies, in the late XX, including in Brazil, where it culminated in the public services firms' privatization. By extending the liberal logics into the privatized firms, its new controllers, has been transforming its governances structures, since then, centered on the manager's experience and leadership, into work relations, more approachable to market relations, a fertile soil for the Corporate Governance, the iceberg head, abroad a wider firm conducting approach, that has being called Financialization. It is in this new institutional environment, colonized by the liquidness' imperative, that this work wishes to identify a potential conflict between managers and the new owners of a privatized electric sector firm.

**Keywords:** Privatization. Financialization. Corporate Governance. Management Behavior. Organizational Analysis.

---

## INTRODUÇÃO

Uma nova ordem cognitiva de percepção sobre as empresas, instaurada nas últimas décadas do século XX, passou a concorrer com o modelo hierárquico predominante e suas linhas de autoridade e rotinas claras e firmemente estabelecidas desde o aporte de um novo conjunto de atores monetarizados no cenário organizacional: os investidores institucionais, representados por fundos de pensão, companhias de seguros e fundos de investimentos. (USEEM, 1993).

O presente trabalho visa ao exame de uma empresa privatizada do setor elétrico paulista, frente a este novo ambiente institucional, agora colonizado pela lógica financeira; único denominador comum capaz de fornecer alternativas de gestão padronizadas para seus novos dirigentes, oriundos das mais diversas trajetórias, e que encontram no consenso neoliberal, suporte para a legitimação dessa linguagem como forma primaz de condução desses empreendimentos.

---

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela UFSCAR. Coordenadora/docente do Curso de Administração- Gestão de Negócios da Fundação Educacional de Ituverava. Faculdade de Filosofia Ciências e Letras. e-mail:patriciasaltorato@feituverava.com.br

Minha análise concentrar-se-á na investigação do potencial conflito na empresa agora controlada pela economia de mercado, entre os gerentes e os atores monetarizados, cada qual interessado em fazer prevalecer seu poder simbólico, com vistas a garantir suas divergentes expectativas. Para tanto, esses atores disputam os controles, tanto da direção, quanto da definição válida de “empresa” na sociedade, impondo construções concorrentes sobre seu entendimento, consequência de suas “*visões de mundo*”<sup>2</sup>.

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com 55 gerentes de uma empresa do setor elétrico paulista (que, em função do anonimato garantido para facilitar o acesso aos entrevistados, será aqui tratada por empresa-caso) com foco no relacionamento entre os atores presentes no novo ambiente institucional da empresa. A pesquisa buscou identificar como e em que medida as mudanças ocorridas na empresa foram responsáveis pela deflagração de um potencial contencioso entre os atores, agora presentes na empresa privatizada.

Os aspectos relacionados à privatização da empresa-caso, descritos a seguir foram extraídos dos relatos apresentados pelos participantes da pesquisa de campo que acompanharam direta ou indiretamente esse processo de mudança, possibilitando sua reconstrução e posterior análise organizacional.

## 1 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa de campo visou à identificação do quadro gerencial atual da empresa para desta forma constituir um cenário empresarial capaz de suportar as construções teóricas apresentadas anteriormente e fornecer os elementos necessários para flagrar as nuances do conflito e do novo perfil gerencial, que ora se apresentaram mais nítidas, ora mais difusas, nas falas dos contendores entrevistados segmentados conforme as tabelas 1 e 2 a seguir:

**Tabela 1** - Amostra dos entrevistados de cidade-sede

Local das Entrevistas / Grupos de Entrevistados	cidade-sede (grupo 1)
Antes e Após a Privatização (subgrupo 1.1)	21
Posteriores à Privatização (subgrupo 1.2)	19
Homens (subgrupo 1.2.1)	9
Mulheres (subgrupo 1.2.2)	10

**Tabela 2** - Amostra dos entrevistados na regional

Local das Entrevistas / Grupos de Entrevistados	Regional (grupo 2)
Anteriores à Estatização (subgrupo 2.1)	4
Posteriores à Estatização (subgrupo 2.2)	11

<sup>2</sup> O trabalho de “*worldmaking*”, como observa Nelson Goodman, trata da construção e da imposição de princípios próprios a conservar ou a transformar esse mundo, transformando a visão dos grupos que o compõem e de suas relações..

Os entrevistados foram divididos em dois grupos iniciais, sendo o primeiro, grupo 1, formado por 40 gerentes entrevistados na sede da empresa (retirados de um total de 88), por se concentrarem lá, tais postos de trabalho, extintos em outras cidades, como Regional, local onde foi entrevistado o grupo 2, formado por 15 ex-gerentes da empresa. O grupo 1 pode ainda ser dividido em dois subgrupos em função da data de admissão na empresa, sendo; o subgrupo 1.1, constituído por 21 deles, admitidos na empresa ainda em sua fase estatal, admitidos via concursos públicos (7), indicações de outros gerentes (8) ou indicações políticas (6), tendo vivenciado a transição para o modelo privado e que continuam na empresa até hoje e; o subgrupo 1.2, formado por 19 pessoas contratadas posteriormente ao processo de privatização, sendo 15 por meio de *head-hunters* e 4 via processo de seleção formalizado da empresa. Este subgrupo 1.2 pode ainda ser dividido em outros dois em função do gênero dos participantes, sendo; o subgrupo 1.2.1, constituído por 9 homens e o subgrupo 1.2.2, por 10 mulheres. O grupo 2 também pode ser subdividido em outros dois: o subgrupo 2.1 formado por 4 gerentes que já trabalhavam na empresa antes de sua estatização e que só deixaram a mesma ao aderirem ao PDV, e o subgrupo 2.2 formado por 11 gerentes admitidos na fase estatal e que saíram antes do final do processo de privatização, também aderindo ao PDV.

O roteiro que serviu de base para as entrevistas e os conjuntos temáticos abordados foram os seguintes:

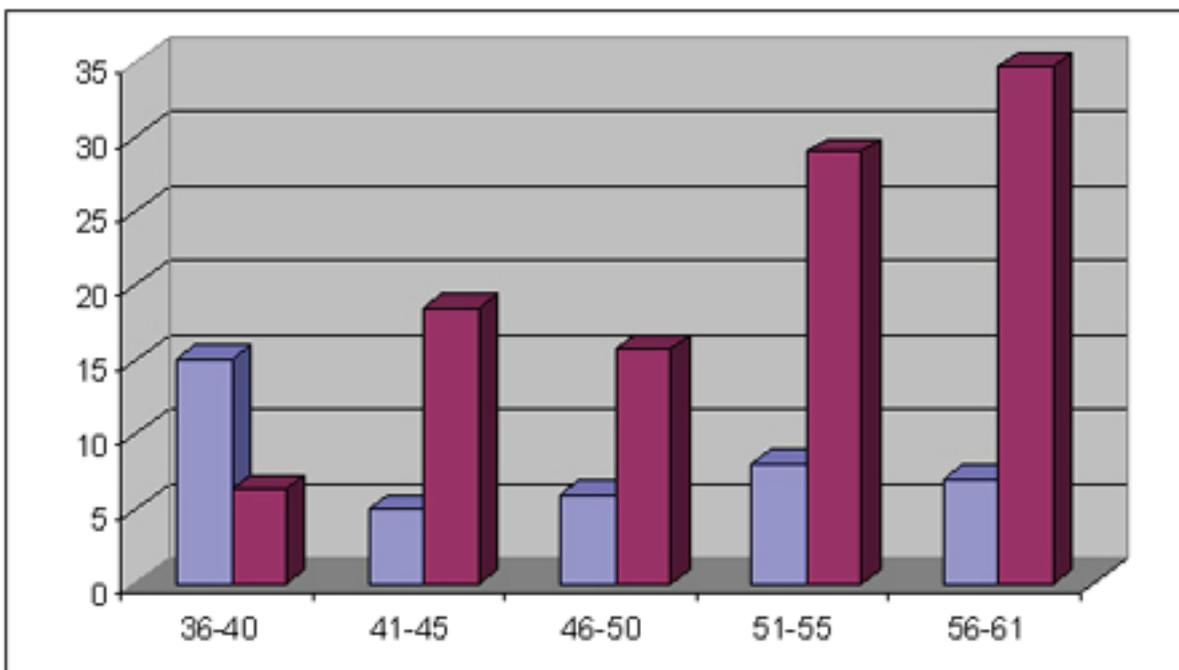
- i) gênero / idade / cargo / tempo no cargo / tempo na empresa
- ii) trajetórias profissionais / acadêmicas / internacionais
- iii) mecanismos de admissão / ascensão / gestão / demissão / medidas de desempenho / remuneração / valorização / reconhecimento
- iv) governança corporativa: o que é / como acontece na empresa
- v) financeirização: o que é / como acontece na empresa
- vi) privatização: por que ocorreu / como afeta seu trabalho
- vii) relacionamentos: antigos *versus* novatos / funcionários *versus* acionistas / empresa *versus* sociedade / empresa *versus* Estado
- viii) serviços ofertados/ terceirizações / qualidade de serviço
- ix) expectativas profissionais / pessoais
- x) preferências de investimentos / informações sobre investimentos
- xi) “modelo de empresa” / “modelo de mundo”

- xii) políticas / valores / missão / ética / responsabilidade social
- xiii) reengenharia / *downsizing* / qualidade

## 2 DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os 40 participantes da pesquisa de campo feita na cidade-sede foram escolhidos com base em seu nível hierárquico; o gerencial, após contato com o gerente de Administração de Recursos Humanos, primeiro entrevistado e de grande valia ao intermediar os contatos com outros gerentes que contribuíram com a pesquisa. A descrição completa de todos os entrevistados com as características sobre gênero, idade, estado civil, número de filhos, cargo, tipo de remuneração, tempo na empresa e no cargo, formação, experiência no exterior e preferência quanto a investimentos de todos os entrevistados, apresentadas a seguir encontram-se em Saltorato (2005).

Os participantes do grupo de funcionários de cidade-sede possuíam entre 36 e 61 anos (ver gráfico 1a). Observou-se que dos 30 homens, 25 eram casados, 4 divorciados e 1 solteiro e das 10 mulheres, 6 eram casadas, 1 divorciada e 3 solteiras. O número de filhos variou entre 0 e 4. Todos os homens da amostra tiveram pelo menos 1 filho e; 60% das mulheres entrevistadas não tiveram filhos (50% destas, ou seja, 3 delas, manifestaram desejo de não tê-los), 40% tiveram 1 só filho (e manifestaram desejo de não engravidar novamente). Já, todos os homens (12) com mais de 55 anos tiveram pelo menos 3 filhos.



**GRÁFICO 1:** ■ a. Participantes *versus* Idade  
 ■ b. Participantes *versus* Tempo Médio de empresa-caso

Sobre a formação acadêmica desse grupo, tem-se que todos concluíram o ensino superior em algum dos seguintes cursos: Engenharia Civil (14), Administração (7), Economia (7), Engenharia Elétrica (5), Direito (3), Engenharia de Produção (2) e Computação (2) e a sua maioria (34) em escolas públicas. Ainda sobre a formação, 23 dos entrevistados haviam feito ou estavam fazendo pós-graduação *lato sensu* tipo MBA em Gestão, Finanças, Marketing ou Recursos Humanos e 1 *strictu sensu* em Direito; 6 ainda haviam tido experiência acadêmica internacional e 3 tiveram experiências profissionais internacionais em outras firmas nas quais atuaram.

Os participantes desse grupo possuíam entre 4 e 37 anos de experiência na empresa, uma vez que esse grupo é composto por pessoas que estavam presentes antes da privatização e aquelas que entraram depois (ver gráfico 1b), e ocupam os mais variados cargos de gerência. Já o tempo que os participantes ocupam os cargos descritos variou entre 4 e 16 anos. Todos os participantes recebem uma parcela de remuneração fixa e uma variável na forma de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da empresa, além de altos benefícios, como Plano de Saúde (pago pela empresa que garante entre outros acomodação individual em apartamentos no caso de internação), Previdência Privada, Vale Refeição e Alimentação, além de incentivos para formação universitária. Parte dos gerentes recebe uma parte variável do salário na forma de *stock options*.

Os 15 ex-gerentes na regional foram escolhidos a partir de um contato inicial que foi feito com um ex-contador que forneceu o contato para dois ex-gerentes, que indicaram outros e assim a amostra foi se consolidando. Esses participantes apresentaram idade entre 37 e 72 anos. Da amostra com 15 homens, só um deles era solteiro e o número de filhos variou de 0 a 4. Sobre a sua formação acadêmica, têm-se 4 administradores, 4 engenheiros civis, 5 engenheiros elétricos e 2 técnicos em Eletrotécnica.

Os participantes dessa amostra apresentaram entre 11 e 39 anos de experiência na empresa, estando 4 deles presentes desde a primeira fase privada da empresa, anterior à estatização de 1964, durante toda sua fase estatal, tendo deixado a empresa junto com os 11 demais participantes desse grupo antes do término do processo de privatização da década de 1990. Em comum, todos esses participantes têm uma visão bastante negativa da privatização, pois temiam as demissões, a perda de benefícios, o aumento da carga de trabalho, das tarifas, dos acidentes de trabalho e dos cortes de energia e a baixa qualidade dos serviços terceirizados.

#### **4 ANÁLISE DOS RELATOS**

As transcrições das entrevistas, nas quais a análise dos relatos a seguir se baseia encontram-se em Saltorato (2005). A partir delas, pôde-se observar satisfeitos e outros insatisfeitos com o processo de privatização e os rumos que a empresa tomou após sua reestruturação.

Nessa época, a empresa-caso começou a implantar certas medidas, como a não reposição de seus aposentados, a automação e redução dos postos de trabalho, o Plano de Demissão Voluntária (PDV), o fechamento de postos de atendimento municipais, a centralização de serviços (*Call Center*) e as terceirizações. Em relação à extinção de cargos, observou-se a redução dos cargos de supervisão e gerência, horizontalizando o organograma da empresa visando torná-la mais ágil e enxuta com a implementação dos processos de reengenharia e *downsizing*, que reduziram drasticamente os funcionários da estatal.

Esse foi o caso dos ex-gerentes entrevistados na regional, segundo os quais, eles pertenciam a uma *elite* local que, com o processo de mudança, sucumbiu, causando bastante constrangimento a esses homens perante suas famílias e a sociedade em geral, alimentando as percepções negativas apresentadas aqui sobre a privatização, sendo comum o emprego de analogias associando a empresa estatal a uma *família*, a privatização a uma *guerra ou batalha*, a época da transição a um *matadouro e paredão de fuzilamento* e ao resultado do processo, a metáfora dos *vencedores e perdedores*.

Do outro lado da trincheira, aqueles admitidos, depois e por causa da privatização, dizem que os problemas levantados são meramente questões de “ajustes finos” que, com um pouco de compreensão de todos, rapidamente serão resolvidos. Eles execram as histórias lamuriosas, dramáticas e sentimentais demais contadas por alguns aposentados que, ainda hoje, vão freqüentemente à empresa tomar um ou dois cafês, conversar, desabafar, respirar o ar “da companhia”, rever os que ficaram, rever outros que saíram, mas que também vão até lá (tal comportamento foi observado somente na regional, para ter acesso à sede da empresa na cidade-sede, uma série de procedimentos de segurança é necessária).

A seguir, serão analisados alguns impactos causados por algumas das mudanças introduzidas com a reestruturação da empresa, sendo estas, a introdução de pacotes de Qualidade Total, a Reengenharia e o *Downsizing*.

## **5 A CONQUISTA DA QUALIDADE TOTAL**

No seio do processo de reestruturação, estava o credo da Qualidade Total, que amparou a todos sem distinção dentro das empresas recém privatizadas, que passaram a espremer desse discurso, seu último suspiro ‘implantando e certificando’ a toque de caixa, pacotes de qualidade em serviços e processos, mais de uma década depois das primeiras experiências no Brasil.

Os sobreviventes dos primeiros cortes passaram a ver na Qualidade Total, um oásis no deserto que a reengenharia e o *downsizing* promoveram. Apesar da sistematização sobre as questões da qualidade ter chegado tardiamente na empresa-caso, 97% dos entrevistados vê nessas idéias um mecanismo de reconhecimento e valorização da mão-de-obra que premia com bônus nas PLR aqueles, cujos esforços e idéias, aferidos desde as sugestões de funcionários até

as medições de desempenho, resultam em melhorias para os processos de trabalho, segurança do trabalhador e qualidade de vida no trabalho. Porém, há entre os entrevistados aqueles que dizem sempre ter trabalhado em prol da qualidade, mesmo quando ela não era formalizada e não premiava as pessoas com dinheiro e, sim, com reconhecimentos tanto dos superiores, como da comunidade e de companhias estrangeiras que vinham ao Brasil conhecer o trabalho desenvolvido na estatal.

Na década de 1970, sem nunca ter ouvido falar em Qualidade Total, um ex-gerente entrevistado falou que motivando sua equipe, conseguiu alcançar os melhores índices de desempenho da história da empresa (ver tabela 5.4, abaixo, para índices de desempenho) como baixa frequência de interrupção (FEC), pouco tempo de interrupção (DEC), pouca queda de tensão e pouquíssimos transformadores queimados, comparáveis aos da Europa Central, o que fez com que técnicos franceses viessem ao Brasil visitar a rede.

Aqueles entrevistados na regional, que tiveram de deixar a empresa estão, ainda hoje, bastante decepcionados com todo o episódio e não enxergam melhorias para a sociedade, nem para a empresa, nem para seus contemporâneos que nela permaneceram (muitos deles ainda mantêm algum contato com os atuais funcionários da empresa), criticando, sobremaneira, as terceirizações, a falta de manutenção de fios e cabos que alguns deles fizeram questão de apontar na rede pública, os altos preços das tarifas, os cortes implacáveis de energia da população carente/inadimplente, os altos índices de acidentes no trabalho envolvendo trabalhadores e consumidores (ver tabela 3), o acúmulo da carga de trabalho para aqueles que permaneceram, o desrespeito e a desconsideração com aqueles que *deram o sangue*, usando suas palavras, para construir a imagem que a companhia gozava na cidade (e que agora, depois de *tudo*, segundo eles, já não goza mais).

Alguns participantes dessa amostra estavam presentes na empresa, antes de sua fase estatal, tendo convivido em perfeita harmonia com os antigos *donos* privados, referindo-se a tal época da empresa como *áurea*, o que os leva a cogitar a hipótese de que talvez não seja tanto *quem* detém a propriedade da empresa, se o Estado ou a iniciativa privada, a razão da deterioração das relações de trabalho, pois muitos deles, reconhecem problemas de cunho político como o apelido pejorativo, *cabide de empregos*, mas, sim, a origem do capital da iniciativa privada, apontando na presença dos bancos favoráveis à Financeirização, o grande problema, para a condução dos negócios da eletricidade que se sucedeu.

Os *antigos*, como são chamados pelos novos, emocionam-se ao falar da empresa, recordando do orgulho, da consciência cívica, do respeito pelo serviço público, do amor e do suor que sentem terem despendido, com muito gosto, à “*companhia*”, lembrando que trabalhar na Companhia equivalia a pertencer a uma elite altamente respeitada na cidade.

Na visão dos entrevistados na regional, a empresa privatizada dispensou seu maior ativo, a experiência de 25 anos destes de setor elétrico que “*deram suas vidas*” pela Companhia, além disso, ao tentar automatizar o elo entre usuários e empresa, centralizando o atendimento num serviço de 0800, criaram uma situação de confronto e antipatia entre usuários e empresa,

situação que se agrava com as crescentes tarifas, sendo essas as facetas da empresa mais visíveis para o público consumidor. A humildade e a dedicação de anos ao setor elétrico fizeram vários gerentes aposentados, que começaram a trabalhar quando a empresa ainda era privada, sugerirem que a empresa poderia tê-los mantido por mais algum tempo na empresa trabalhando no 0800 para depois passar a depender exclusivamente desse serviço.

Segundo os entrevistados na sede da empresa, realmente, o serviço de 0800 tem recebido muitas reclamações, mas a empresa está atenta. Segundo eles, a rotatividade do pessoal já está por volta de 2 anos e o índice de satisfação do cliente que estava em 87% em 2003 está atualmente em 92%. Apesar de a empresa dizer que está melhorando por imposição de algumas prefeituras, as empresas estão sendo obrigadas a manter um atendente à disposição do público.

Para o primeiro engenheiro eletricista da empresa, presente desde 1957 que chegou quando esta ainda era privada e que hoje trabalha como autônomo e membro do CIESP (Conselho de Infra-Estrutura do Estado de São Paulo), isto não é novidade. Por ser membro desta entidade, ele tem conhecimento da insatisfação das indústrias em relação ao serviço de energia prestado. Ele cita casos como o da indústria de Papelão na regional que ficou 7 horas sem energia, porque ninguém no entreposto da empresa na cidade sabia que, a 100 metros da entrada da fábrica, havia uma chave que poderia re-estabelecer a ligação. Segundo ele, que faz projetos de ligação para empresas, diz que as mesmas com o projeto em mãos desistem de esperar pela empresa para fazer a ligação, contratam eletricistas aleatoriamente no mercado, o que é proibido por lei, já que ninguém está autorizado a mexer na linha. Estas pessoas, além de não possuírem o treinamento adequado, não possuem os equipamentos para tal empreita. Num destes episódios, este engenheiro contou que ao chegar numa empresa notou uma linha abandonada sobre um alambrado que ficou eletrificado com 11000 V. Ele fala que a empresa privatizada terceirizou serviços que deveriam se manter como responsabilidade da empresa devido à sua importância para o funcionamento de todo o sistema elétrico. Ele diz ver, na rua, serviços que deveriam ser executados em conjunto sendo feitos sem a mínima proteção, fora do horário adequado das 7:00 às 16:00, sendo executados por um único funcionário, um grande exemplo de descaso da empresa.

Em novembro de 2004, a ANEEL iniciou a quinta pesquisa de satisfação do consumidor em relação aos serviços de energia elétrica. Participaram da pesquisa, consumidores de 397 municípios brasileiros servidos pelas 64 distribuidoras de energia elétrica no país neste ano. O método a ser empregado na pesquisa previa a realização de 19200 entrevistas, em que seriam ouvidos 300 consumidores de cada concessionária. Em 2004, numa escala de 0 a 100, o Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC) foi de 63,2 e em 2003, o IASC foi de 62,8 e em 2002, ficou em 61,4. Alguns índices internacionais de satisfação do consumidor que usam a mesma metodologia são 69,0 (ACSI 2003 Utilities Estados Unidos); 70,0 (ECSI 2003 Global Europa) e 69,6 (HKCSI 2002 Hong Kong).

A empresa-caso tem certificados os processos de faturamento de energia elétrica, serviços de tele-atendimento para consumidores de energia elétrica, operação do sistema

---

elétrico de transmissão, operação do sistema elétrico de geração de energia elétrica, e coleta de informações, processamento e apuração dos indicadores de qualidade do fornecimento de energia elétrica.

A empresa tem ainda 15 certificações nas normas ISO 9000, pela qualidade total; ISO 14001, pelo respeito ao meio ambiente; OHSAS 18001, sobre a responsabilidade social e SA 8000, pela busca da melhoria contínua das condições de trabalho, tanto em relação a seus colaboradores como das partes interessadas, fornecedores, comunidade, ONGs e clientes, havendo, portanto, uma orientação formal e sistematizada para a qualidade que sofre auditoria constantemente. Os funcionários assistem a palestras sobre governança corporativa, ética, responsabilidade social, qualidade de serviços, qualidade total, programa 5s, pesquisas sobre clima, gestão de desempenho, etc...

Os gerentes da empresa se defendem de acusações de descaso desferidas pela opinião pública, sindicato e ex-funcionários, empunhando as certificações da empresa e seu compromisso com a qualidade, porém, sob a proteção do anonimato, mesmo atuais funcionários da empresa confirmam a queda dos serviços de energia elétrica. Estes mesmos entrevistados salientaram que os serviços de manutenção da empresa foram severamente afetados após a privatização e que sempre que cortes são necessários, a manutenção é a primeira a ser atingida.

No final de 2002, o Sinergia CUT solicitou ao Ministério Público do Trabalho que entre com uma ação contra a empresa-caso e a empreiteira Start para denunciar o não-cumprimento do Acordo Coletivo assinado com a empresa no que se refere às condições de saúde e segurança no trabalho. Os trabalhadores alegam que os procedimentos implantados (por exemplo, a jornada diária subiu de 6h para 8h) pela empresa, nos últimos meses, aumentaram os riscos de vida e o registro de acidentes, além do processo de reestruturação ter provocado queda na qualidade de serviços e no atendimento ao consumidor. Eles lembram que na empresa-caso, antes da reestruturação, a relação entre eletricitista e consumidor era de um para 280 e agora essa proporção está em um eletricitista para mil consumidores.

A atual gestão das empresas privatizadas privilegia a superação das metas de desempenho técnicas e financeiras como meio para se atingir a PLR. Para o alcance das metas, há uma distribuição de pesos entre as diversas diretorias e a presidência. Segundo esses ex-gerentes, muitos trabalhadores da área de risco são submetidos ao regime de produção ou pressionados a atingir metas elevadíssimas, muitas vezes sem planejamentos e dimensionamento adequados para ter direito a PLR da empresa.

Os relatórios de acidentes do ano de 2003 e 2004 mostram que, em 2003, a empresa-caso teve 50 acidentes com empregados próprios, sendo 37, de nível de gravidade 1 (que exige tratamento médico de 0 a 15 dias) e 13 acidentes de nível de gravidade 2 (que exige tratamento médico de 15 a 60 dias, sem comprometimento de órgãos ou seqüelas), além disso, a empresa teve 14 acidentes com pessoas de empresas contratadas, sendo 9, de nível de gravidade 1, 3 de nível de gravidade 2 e 2 de nível de gravidade 5 (morte ou invalidez permanente) e ainda 5 acidentes com público em geral, sendo 2 de nível de gravidade 4 (lesões corporais graves

com perda de órgãos e invalidez temporária) e 3 de nível 5, o que totalizam 69 acidentes. Em 2004, esse número aumentou para 72 com 22 acidentes com empregados próprios, 9 de nível de gravidade 1, 3 de nível de gravidade 2 e 10 de nível de gravidade 3 (que exige tratamento médico de 2 a 4 meses (sem comprometimento de órgãos ou seqüelas), 27 acidentes com pessoas de empresas contratadas, sendo 16 de nível 1, 8 de nível 2, 2 de nível 3 e 1 de nível 5 e 23 acidentes com público em geral, sendo 5 de nível 1, 2 de nível 2, 5 de nível 3, 1 de nível 4 e 10 de nível 5, conforme mostra a tabela 3 a seguir:

**Tabela 3 - Acidentes de trabalho na empresa-caso (2003 e 2004)**

Ano	2003					2004				
Gravidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empresa-caso	37	13				9	3	10		
	Total = 50					Total = 22				
Terceirizados	9	3	-	-	2	16	8	2		1
	Total = 14					Total = 27				
Público em Geral				2	3	5	2	5	1	10
	Total = 5					Total = 23				
Total	69					72				

De qualquer forma, há um sentimento generalizado de que a Qualidade Total é o que de mais positivo aconteceu após a privatização, seja pelas certificações formais, seja pelas gratificações associadas à sua vigência, seja por reconhecer e valorizar o potencial operário para a melhoria de produtos e processos.

## 6 REENGENHARIA, *Downsizing* E CONFLITOS

A aplicação das técnicas de reengenharia e  *downsizing* fizeram mais de três milhares de vítimas na empresa-caso. Segundo os entrevistados, a empresa estatal possuía quatro centenas de órgãos entre departamentos, divisões, distritos, setores, secções, regionais, sub-regionais e etc, que se multiplicavam num organograma extenso com infundáveis burocracia e hierarquia, resultantes da  *ingerência* das indicações políticas a cargos de gerências e supervisão, tornando morosas a tomada de decisão, a comunicação e, conseqüentemente, a administração dessas empresas.

Confirmada a privatização, os entrevistados que viviam os problemas imputados à empresa pela sociedade em geral (corrupção, fraudes, ingerência, “cabide empregos”) constrangiam-se diante de tal situação e reconheciam a necessidade de  *alguma* mudança, mas, muitos ex-gerentes e gerentes da época da estatal eram, em primeiro lugar, de opinião contrária à privatização como solução mais adequada para os problemas da empresa, e, em segundo lugar, contrários aos métodos aplicados para  *enxugar* a empresa, julgando-os injustos e incoerentes,

já que, por um lado, cortaram pessoal com muita experiência e por outro recontrataram pessoal mais novo e sem experiência no setor para ocupar cargos de gerência lado a lado com pessoal de mais de 10, 20, 30 anos de empresa.

Enfraquecidos, porém, e diante da inevitabilidade da privatização, perceberam que, se se engajassem nesses processos de enxugamento, dos quais eles nada conheciam, além da possibilidade de “administrar” os cortes de pessoal, cargos e órgãos, eles poderiam, por um lado, compreender melhor e de perto tal processo, tornando manejável sua transição, por outro, treinar e capacitar funcionários para atuarem na nova empresa e, por outro ainda, orientar e conscientizar muitos da necessidade de adesão ao PDV antes que este fosse se tornando menos vantajoso para os futuros demitidos, minimizando assim, pensaram, as perdas financeiras e as emocionais.

A intenção desse grupo era conhecer antecipadamente quais seriam as potenciais áreas visadas para os cortes, tanto para treinar e remanejar as pessoas que, na percepção dos ex-gerentes deveriam continuar na empresa, como para “fazer justiça com as próprias mãos” e identificar “os marajás”, que na opinião de todos deveriam ser os primeiros a deixar a empresa. Porém, ao entregarem as conclusões desse estudo aos novos controladores, eles colaboraram, de maneira indireta, dizem uns, ou direta, segundo outros, para as decisões que estavam por vir.

Esse comportamento evidenciou uma tentativa “desesperada” de amortecer as mudanças que estavam por vir, algo de que se orgulham muito os empreendedores da idéia ao se compararem as outras empresas, que passaram pelo mesmo processo, e não tiveram a mesma iniciativa, mas que outros confundiram ter sido “um tiro no pé”<sup>3</sup>, à medida que, dessa forma, a empresa iniciou o processo de reengenharia, mesmo antes da chegada dos novos controladores..

Como consequência disso, a aplicação das técnicas de reengenharia e do *downsizing* fez com que os novos controladores baixassem o número de funcionários da empresa de 7000 para aproximadamente 3300 e reduzissem sua estrutura organizacional para quatro níveis hierárquicos (conselho administrativo, diretorias, gerências e departamentos ou divisões).

Aqueles poupados pela reengenharia e pelo *downsizing* num primeiro momento, disseram-se afetados indiretamente por esses processos já que tiveram aumentadas suas cargas de trabalho e seus métodos de trabalhos modificados, o que em muitos casos significou a introdução do uso de tecnologias novas em suas rotinas, fato que, segundo os mais gerentes mais velhos, que nunca haviam lidado com um computador, por exemplo, tornou-os apreensivos e tensos de início, temendo a ameaça da reengenharia e dos cortes que a empresa continuaria promovendo.

Aqueles que já haviam passado por processos semelhantes em outras empresas, e que, portanto entraram na empresa-caso, por causa dessas técnicas sugerem que a reestruturação não teria enxugado tanto assim, só racionalizado os processos de trabalho, isto é, mudado o modo como o trabalho era realizado, de maneira que foi possível criar postos gerenciais inéditos

3 Para uma análise detalhada desse processo ver Pedroso (2005).

dentro da companhia, como a Gerência de Meio Ambiente, a Gerência que trata da Governança Corporativa, a Gerência de Melhores Práticas, a Gerência que trata com o Poder Público, a Gerência do Mercado de Capitais, o que significa que, pelo menos, os níveis gerenciais não foram tão reduzidos assim, segundo suas visões.

Este pessoal classifica a reengenharia e o *downsizing* como um “*mal que veio para o bem, pois fez, por um lado, com que os antigos gerentes se rendessem ao uso de computadores e, por outro, que os novos nunca estagnassem em suas carreiras, já que passou a ser adotado o sistema Up or Out*”<sup>4</sup>. Tais funcionários, cientes de que esses processos são processos contínuos que depois de empregados pela primeira vez passaram a guiar parte da filosofia da empresa, não ficando restrito à época da transição da empresa, passaram a adotar uma postura de que é sempre preciso superar a meta alcançada anteriormente durante a semana e estar sempre *se reciclando*, isto é, especializando-se em MBAs nos finais de semana, o que faz aumentar a pressão diária do trabalho. Em função disso, a maioria faz questão de deixar claro ao mercado de trabalho sua disponibilidade, à medida que constantemente eles são seduzidos por novas ofertas de colocações no mercado de trabalho, via banco de currículos e serviços de recolocações, o que diminui as expectativas de longa prazo com relação à qualquer empresa em que estejam.

Outro pequeno grupo de entrevistados declarou serem os cortes necessários, empregando mecanicamente metáforas saídas do livro texto de Hammer, (presença maciça nos MBAs) como *gordura e inchaço*, orgulhosos por sobreviverem a eles e referindo-se a isso como passado e não uma ameaça pós-privatização *que rondaria a empresa*, caricaturizando os antigos funcionários mais temerosos em relação a tal processo.

Mas todos os gerentes entrevistados, tanto os sobreviventes à, como os contratados por, causa da reengenharia e *downsizing* concordam que a empresa ganhou agilidade em seus processos de comunicação, já que eles tiveram aumentadas com suas atribuições, suas responsabilidades, o que significa que muitos passaram a ter que tomar decisões sobre suas áreas de atuação sem ter que consultar um superior imediato, o que, se por um lado, preencheu as expectativas profissionais de alguns, aumentou a tensão sobre outros que agora se dizem preocupados, ansiosos e desamparados por terem que trabalhar em tais condições.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo chamar a atenção para a dinâmica cultural de um conflito deflagrado com o processo de privatização das empresas de serviços públicos no Brasil, opondo àqueles que defendem a “democratização da empresa somente para seus acionistas” (GRÜN, 2003) e os que defendem sua democratização para toda a comunidade fabril, opositores da nova orientação adotada pela empresa após sua privatização, no seio da qual surgiu um novo ator oriundo da classe média brasileira, insuspeitadamente afeito à orientação neoliberal seguida pela empresa.

---

4 No sistema *Up or Out*, o funcionário cuja avaliação de desempenho se mostrar abaixo das expectativas da empresa, a ponto de não ascender no plano de carreira, está fora.

---

A análise das entrevistas contribuiu para a aferição de um conflito, na forma de uma “guerra cultural” (DEZALAY; GARTH, 2000), a partir dessas diferentes visões do que deve ser a empresa e sua condução, dividindo os participantes dessa pesquisa em dois grupos: os participantes que estavam presentes na empresa antes de sua privatização, defensores do modelo hierárquico de empresa; e os gerentes admitidos após esse processo, novos atores na cena empresarial da empresa-caso privatizada, identificados com a orientação neoliberal da atual fase da empresa e do capitalismo em si.

Embora as nuances desse conflito possam ser flagradas entre os gerentes, ora de forma mais nítida, ora mais difusa, nas falas dos seus contendores, ele não é algo que oponha aberta ou diretamente os grupos de entrevistados na sede da empresa, impedindo sua convivência diária, até certo ponto descrita como amigável, só tendo sido detectado quando provocado, e sob a alegação do anonimato dos entrevistados a respeito das informações colhidas. Apesar do viés industrial e da trajetória dos novos proprietários, é o presidente do Conselho Administrativo da empresa, a personificação da fonte da lógica financista frente à condução da empresa. Contra esses atores, a insatisfação se manifestou de maneira bastante velada e sutil nas entrelinhas de seus discursos, em função da possibilidade de represálias. A maior parte das acusações foram desferidas dentro do mesmo nível gerencial, quando da necessidade de corporificar em algum agente as frustrações conseqüentes da lógica financista.

Lógica, manifesta, desde a utilização do Downsizing e da Reengenharia para enxugar a empresa, passando pela contratação de um corpo gerencial renovado, em todos os sentidos, buscado através de agências especializadas em recolocação e promovidos lado a lado com gerentes da antiga estatal num corpo gerencial único e padronizado, porém sem isonomia salarial, que além de um conflito por status profissional, gerou também um geracional; na institucionalização da Governança Corporativa como forma de gestão para sinalizar ao mercado sua disposição em colaborar com seu bom funcionamento; na imposição de altas metas de desempenho financeiro a serem alcançadas pelos colaboradores; no emprego de sistemas computacionais que visam à integração de toda a empresa num sistema padrão integrado de monitoramento e controle; na utilização de sistemas financeiros de incentivo e valorização profissional com vistas a alinhar os interesses dos executivos aos dos acionistas, atores supra valorizados nesse novo ambiente empresarial em detrimento das comunidades ao redor da empresa, inclusive e, principalmente, a fabril, à qual restou o discurso da Qualidade Total para amenizar as “mazelas da privatização”.

Em função desse contexto, hoje são poucos os que alinham as expectativas pessoais às profissionais dentro da empresa. Por terem em mente que eles não passarão a vida toda trabalhando na empresa-caso, diferentemente do grupo de entrevistados na Regional, a maioria dos participantes da sede da empresa já não tem na companhia, o principal veio de sua socialização. Para o grupo de entrevistados que estavam na empresa na época estatal, um emprego na companhia significava trabalho para a vida toda, o que os levava ao cultivo de amizades duradouras e à utilização de analogias associando empresa à família. Já seus contendores

esperam pouco da companhia, em termos de relacionamentos, não tratam a empresa por seu apelido carinhoso “a companhia”. São mais realistas ou mais materialistas? Sentem prazer em trabalhar lá, mas não esperam que seus filhos venham trabalhar junto com eles, lá algum dia. No limite, não esperam que seus filhos trabalhem ou, pelo menos, não tanto quanto eles, não a vida toda. Aplicam em ações, têm expectativas emocionais, profissionais e financeiras de curto prazo, não têm tempo para construir a companhia, nem tampouco sonham com isso.

Assistimos, assim, ao retorno da condução das empresas aos seus proprietários, agora uma classe bem mais monetarizada (DONADONE, 2001) que aquela do início do século XX, antes da institucionalização da figura do gerente como indispensável, frente à administração dos negócios (CHANDLER, 1990), o que significou, entre outros, um conflito opondo dois grupos de atores presentes à cena privatizada, os acionistas e os gerentes, que passaram a disputar os controles, tanto da direção, quanto da definição válida de “empresa”, perante a sociedade impondo construções concorrentes sobre essa formulação extraídas de suas visões de mundo, cada qual interessado em fazer prevalecer suas parcelas de poder simbólico, com vistas a legitimar suas divergentes expectativas.

## REFERÊNCIAS

CHANDLER Jr., A. D.: **Scale and Scope: The Dynamics of industrial Capitalism**. Cambridge. Belknap Press of Harvard University Press. 1990.

DEZALAY, Y., GARTH, B. “**A dolarização do conhecimento técnico profissional e do estado: processos transacionais e questões de legitimação na transformação do Estado**”. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 15, n.43, p.163-176, junho 2000.

DONADONE, J.C.: “**Os hunos já chegaram**”: **Dinâmica Organizacional, Difusão de Conceitos gerenciais e a Atuação das Consultorias**. Tese de Doutorado – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 123p. 2001.

GRUN, R.: **Atores e Ações na Construção da Governança Corporativa Brasileira**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. vol.18, n. 52. Junho, 2003.

SALTORATO, P.; GRUN, R. Brasil: de estado desenvolvimentista a estado neoliberal. **Nucleus**. Ituverava: Fundação Educacional de Ituverava, 2005.p. 15.

USEEM, M.: **Executive Defense: Shareholder Power and Corporate Reorganization**. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts. London, England, 1993.