

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PRIVATIZAÇÃO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E NOVAS RELAÇÕES DE
TRABALHO: UM CASO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA**

AGDA DE FÁTIMA ALVES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PRIVATIZAÇÃO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E NOVAS RELAÇÕES DE
TRABALHO: UM CASO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA**

AGDA DE FÁTIMA ALVES

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de
São Carlos, como parte dos
requisitos para a obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Grün

SÃO CARLOS

2004

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

A474pm

Alves, Agda de Fátima.

Privatização, mudança organizacional e novas relações de trabalho: um caso do setor de energia elétrica / Agda de Fátima Alves. -- São Carlos : UFSCar, 2004.

96 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2004.

1. Administração de pessoal. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Relações de trabalho no setor elétrico. 4. Privatização. I. Título.

CDD: 658.3 (20^a)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luis, Km. 235 - Caixa Postal 676
CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fones: (016) 260-8238 – (ramal 232)
Fax: (016) 260-8238 (r. 232)
Email : ppg-ep@power.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluna: AGDA DE FÁTIMA ALVES

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 23/04/04
PELA COMISSÃO JULGADORA:**

PROF. DR. ROBERTO GRUN
(Orientador - PPGEP/UFSCar)

PROF. DR. PAULO EDUARDO GOMES BENTO
(PPGEP/UFSCar)

PROF.ª DR.ª ALESSANDRA RACHID
(PPGEP/UFSCar)

PROF. DR. FERNANDO CÉSAR ALMADA
(EESC/USP)

Presidente da Coordenação de Pós-Graduação
Prof. Dr. Dário Henrique Alliprandini

AGRADECIMENTOS

A Deus,

A todas as pessoas que participaram do estudo,

Aos amigos e familiares que me apoiaram durante o andamento do trabalho.

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1 Categorias de respostas referentes aos modelos de empresa estatal e privada, segundo relato dos participantes	34
TABELA 4.1 Categorias de respostas referentes às conseqüências trazidas pelo processo de privatização	54
TABELA 4.2 Aspectos positivos e negativos do processo de privatização, na opinião dos participantes	58

LISTA DE SIGLAS

ABRACE – Associação Brasileira dos Grandes Consumidores de Energia

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz

COGE – Comitê de Gestão Empresarial

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

MAE – Mercado Atacadista de Energia

RESUMO

Esse estudo analisa o processo de mudança organizacional e novas relações de trabalho decorrentes da privatização de empresas do setor de energia elétrica em de São Paulo. A privatização das empresas estatais aparece como um marco importante nesse processo de mudança, porque representa a necessidade de adequar as empresas ao novo cenário ocasionado pela abertura da economia brasileira. O estudo focalizou o ponto de vista dos trabalhadores de uma empresa Distribuidora de Energia Elétrica, a partir da realização de entrevistas com 20 funcionários em diversos cargos. O processo de mudança gerou transformações na organização das empresas e, também trouxe conseqüências para as relações de trabalho e para a sociedade. O centro da discussão foi o surgimento de novas relações de trabalho, as quais foram sentidas pelos trabalhadores como tendo conseqüências negativas, pelo menos nesse primeiro momento de adaptação ao novo padrão de vida.

Palavras-chave: Privatização, Setor Elétrico, Mudança Organizacional, Relações de Trabalho.

ABSTRACT

This study analyses the process of organizational change and the new work relations decurrent of the privatization of electric sector companies in São Paulo. The privatization of the State companies appears as an important mark in that process of change, because represent the necessity of to adapt the companies towards the new scenery occasioned by aperture of brazilian economy. The study focused on the point of view of an electric energy distributor company's employees, through twenty interviews with employees in various posts. These changes transformed the company organization and also brought consequences to the work relations and society. The centre of discussion was the appearing of new work relations, which was felt by workers as negative consequences, at least in this prime moment of adaptation to the new standard of life.

Work keys: Privatization, Electric Sector, Organizational Change, Work Relations.

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT.....	ix
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação	1
1.2 Base Conceitual da Pesquisa	1
1.2.1 Conceito Geral de Mudança Organizacional	1
1.2.2 Conceito de Mudança Organizacional na Teoria das Organizações	3
1.3 Impacto da Mudança Organizacional para o Trabalho e para as Relações Sociais ...	6
1.3.1 Relação entre o Homem e o Trabalho	6
1.4 Escolha do Caso a Ser Estudado	12
1.5 Objetivos	13
1.6 Justificativa e Relevância do Trabalho	13
1.7 Metodologia	14
1.7.1 Local	15
1.7.2 Participantes	15
1.7.3 Instrumento de Pesquisa	15
1.7.4 Procedimento de Pesquisa e Análise de Dados	16
1.7.5 Aspectos Éticos	16
1.8 Estrutura do Estudo	16
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO	17
2.1 A privatização no Brasil	17
2.2 A privatização do Setor Elétrico	19

2.3 Histórico da Empresa	20
2.4 O Processo de Privatização na CPFL	21
3 TRANSIÇÃO DA EMPRESA ESTATAL PARA EMPRESA PRIVADA	24
3.1 Privatização e Mudança	26
3.2 Metas e Potencial para o Desenvolvimento Econômico e Tecnológico	28
3.3 Terceirização	30
3.4 Organização do Trabalho	34
3.5 Aspectos Sócio-Culturais	38
4 IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO NA VIDA DAS PESSOAS	42
4.1 Impacto para os Consumidores	43
4.2 Impacto para os Trabalhadores	44
5 CONCEPÇÕES SOBRE O IMPACTO DAS MUDANÇAS	49
5.1 Descrição dos Participantes e sua Trajetória	49
5.2 Novas Relações de Trabalho	53
6 CONCLUSÕES	57
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXO A – Roteiro de Entrevista	62
ANEXO B – Tabelas: Transcrição das Entrevistas	65
ANEXO C – Quadro: Descrição dos Participantes	92

PRIVATIZAÇÃO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UM CASO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O presente estudo propõe uma discussão sobre o processo de mudança pelo qual vem passando o mundo empresarial, em especial as transformações ocorridas no contexto brasileiro. Toma-se como foco de análise as mudanças ocasionadas nas relações de trabalho.

Na última década, a indústria brasileira passou por um momento de transição originado, entre outros fatores, pela abertura da economia. As empresas brasileiras, diante de um novo contexto econômico, tiveram que se adequar às novas exigências de mercado, a fim de garantir o seu poder de competitividade.

As empresas estatais também tiveram que se adequar ao novo contexto brasileiro. A privatização dessas empresas aparece como um marco importante nesse processo de mudança, porque representa de maneira mais clara e evidente a necessidade de adequar as empresas ao novo cenário.

Esse processo de mudança gera transformações não apenas na organização em si, mas também traz conseqüências para as relações de trabalho e para a sociedade.

A análise sobre esse histórico de privatizações recentes desperta o interesse porque o processo de privatização em si pressupõe mudanças e rearranjos na estrutura da empresa como um todo e, apresenta-se como um ótimo cenário para proposições e discussões acerca das mudanças ocorridas nas relações de trabalho.

1.2 Base Conceitual da Pesquisa

1.2.1 Conceito Geral de Mudança Organizacional

As mudanças vêm acontecendo num ritmo acelerado. A chamada globalização permite que os países tenham acesso às inovações tecnológicas, econômicas, organizacionais etc. O mundo empresarial tem acompanhado esse discurso que acentua a necessidade de acompanhar o surgimento desses novos padrões. A empresa que não

acompanha essa tendência acaba ficando obsoleta e sem chances de sobrevivência no mundo moderno.

Ao falarmos especificamente em produção industrial, em cada período histórico tivemos a reprodução de modelos ou sistemas industriais que acabaram tornando-se uma prática dominante entre as empresas. No início do século XX foi bastante difundido o modelo taylorista/fordista, já no final desse mesmo século o modelo que prevaleceu foi o japonês. Esses modelos de produção industrial revolucionaram os sistemas e formas de organização empresarial. O primeiro modelo porque abriu as portas para a questão da “produção em massa”, ou seja, a produção de uma grande quantidade de produtos visando obter baixo custo. O segundo modelo porque trouxe à tona a questão da “qualidade total”, ou seja, a fabricação de produtos em grandes quantidades, mas com um padrão de qualidade que supra às necessidades dos consumidores, que satisfaça os clientes e que promova melhorias contínuas (DOLL e VONDEREMBSE, 1991; HIRATA, 1994; HIRATA et al, 1991; HOFFMAN e KAPLINSKY, 1988; HUMPHREY, 1993; WOMACK, JONES e ROOS, 1992).

A utilização desses ditos “modelos de produção” foram implementados pelas empresas porque acabavam garantindo, de uma certa forma, o seu sucesso frente ao mercado competitivo. Assim, a adoção desses novos padrões pode propiciar às empresas uma estratégia poderosa para vencer a concorrência e ampliar seus investimentos.

Concomitante ao emprego dessas práticas está o discurso a respeito da eficiência do modelo empregado. Quando surgiu a produção em massa, no início do século XX, o discurso favorável acerca desse novo sistema de produção culminou com a sua ampla utilização, não apenas nos setores automobilísticos onde houve maior aplicação, mas também em diversos setores industriais. Essa ampla aceitação pelos agentes responsáveis, fez com que esse novo método fosse validado por um longo período. Quando surgiu o modelo japonês, considerado mais flexível e com maior chance de adaptação ao mercado cada vez mais complexo e exigente, a produção em massa foi ficando ultrapassada e os novos padrões adotados foram colocando em pauta a questão da qualidade do produto e satisfação do cliente, tornando-se assim, o discurso dominante. A esse discurso dominante seguiu-se a ampla utilização dos sistemas de

qualidade, fato que podemos comprovar nos dias atuais, quando observamos as empresas líderes de mercado ao longo dos anos 90.

Nos últimos anos surgiu um novo discurso que vem direcionando algumas práticas empresariais. Essa nova concepção baseia-se na linguagem financeira, que tem como pano de fundo o “consenso neoliberal”. Segundo Grün (1999), essa nova prática prioriza a liquidez, os ativos negociáveis rapidamente e o retorno máximo em curto prazo. A economia financeira capta recursos, orienta investimentos, monta portfólios e gerencia fortunas; seu papel é direcionar as empresas, pois estas sozinhas não teriam como administrar com sucesso os recursos disponíveis. Já o mercado financeiro conhece todas as informações e pode fazer com que estes recursos sejam aplicados de modo eficaz e sem desperdícios. Isso, de certo modo, traria o bem-estar para a sociedade em geral.

Esse novo conceito nas empresas não traz apenas uma mudança no discurso, porque as práticas em vigor acabam se transformando também. Por exemplo, indústrias do Setor Elétrico Brasileiro passaram por grandes mudanças após a privatização, já que o modo de administrar quando elas estavam sob o controle do Estado difere muito do modo que as conhecemos atualmente, sob o controle dos grupos de investidores. Houve: grande diminuição no número de funcionários, ampla utilização dos mecanismos de terceirização, implementação de novas tecnologias e políticas de qualidade, mudança na relação entre empresa, funcionários e consumidores, etc.

Podemos observar, ao longo da história, que junto ao novo discurso seguiu-se uma nova prática. A crise de velhas práticas se dá a partir da mudança de contexto. Novos anseios, novos comportamentos, novos pensamentos conduzem à mudança de contexto. Isso denota a relação existente entre discurso e prática. As teorias se desenvolvem a partir dessa relação entre discurso e prática. No presente estudo, toma-se como base a Teoria das Organizações. A escolha dessa abordagem é aqui aplicada na tentativa de esboçar um “pano de fundo” que permita analisar, em primeira instância, o conceito de mudança organizacional.

1.2.2 Conceito de Mudança Organizacional na Teoria das Organizações

A Teoria das Organizações tende a explicar o conceito de mudança organizacional no seguinte sentido: a mudança envolve dois componentes que se

articulam – “estrutura” e “ação”. A estrutura significa “previsibilidade” e na prática está relacionada a processos burocráticos de funcionamento; já a ação refere-se a fenômenos “pró-ativos”, onde há busca pelo “auto-aprendizado” e “pelo fazer acontecer”. As teorias se revezam nesses dois sentidos: quando a ação toma conotação de desordem, volta-se a falar em estrutura, ou seja, necessidade de acabar com a desordem; por outro lado, quando a estrutura toma conotação de estagnação, ressurgem a necessidade da ação. Os momentos históricos dão prioridade à ação ou à estrutura de acordo com o contexto e a necessidade da época. Atualmente há uma grande necessidade de ação, onde todos buscam padrões menos rígidos de conduta e construção da própria realidade.

A Teoria Organizacional pode adotar dois pontos de vista: 1) tomar organização como foco, exercendo papel determinante nas relações e no ambiente ao seu redor. Aqui existiria uma forma única e ideal de organização que serviria como modelo a todas as outras. Pode-se tomar como exemplo os princípios de Taylor, os quais prediziam um sistema universal de funcionamento, o qual serviria como base para outros que viriam depois. Seguindo essa lógica, as pessoas se tornariam muito passivas, à medida que seu comportamento acabaria sendo moldado pela organização; 2) o ambiente como foco, determinando as organizações. Segundo esse princípio, não haveria uma forma única, mas sim diferentes formas de organizar. Isso remete às diversas maneiras de abordar o ambiente e sua relação com os aspectos diversificados da organização. A questão seria analisar a influência dos aspectos políticos, econômicos, culturais, sociais, etc, dentro das organizações. Aqui os agentes também estariam em foco, adotando papel ativo para transformar as organizações.

Hatch (1997) tenta enfatizar o foco no ambiente. Seria difícil conceber uma organização que não sofra a influência do ambiente. Uma organização somente poderia manter um grau mínimo de contato com o ambiente se permanecesse isolada e, se conseguisse isolar também os seus membros. Para tanto, teria que criar uma cultura única, na qual todos acreditassem que aquilo que está dentro da organização tem maior relevância do que aquilo que está fora.

Compreender a influência do ambiente sobre a organização não é uma tarefa fácil dada à ampla gama de aspectos que podem estar envolvidos. Morgan (1996) propõe uma análise organizacional a partir do seguinte ponto de vista: a organização deve ser concebida como uma estrutura complexa, ambígua e paradoxal. A proposta é

tentar pensar a organização através de várias metáforas, pois estas permeiam uma forma de visualizar as situações e, influenciam a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral. Uma leitura mais ampla e variada pode criar maiores possibilidades de ação. O analista organizacional deve desenvolver as habilidades necessárias para ler as situações na qual a organização está inserida, sem ficar restrito a um único aspecto. A idéia principal seria ler uma mesma situação a partir de múltiplas perspectivas (metáforas) e de maneira crítica. Essa forma de análise mais aberta e flexível traz um diagnóstico organizacional mais fidedigno, proporcionando formas de ação mais variadas e condizentes com a realidade. Esse exercício é bastante enriquecedor, pois abre caminho para outros meios de compreensão e, gera um conhecimento mais próximo das situações concretas que nos cercam.

Uma análise contextualizada é importante para nos tornarmos mais sensíveis ao ambiente no qual a organização está inserida e, no sentido de buscarmos um ponto de vista mais próximo da realidade. Isso nos impede de simplesmente adotarmos e reproduzirmos teorias restritas e limitadas que mascaram a realidade das organizações. Ao considerar a variedade de aspectos envolvidos há a possibilidade de constatar que, de acordo com a situação, um ou outro aspecto pode prevalecer. Por exemplo: muitas indústrias acabam se desenvolvendo mediante investimentos governamentais, são consideradas de vital importância para o país e acabam obtendo sucesso, consolidando-se graças a esse investimento inicial. Em outros casos, a necessidade social prevalece e, mesmo estando falidas economicamente, essas empresas permanecem no mercado, graças à importância social ou cultural que atingiram ao longo do tempo.

A questão que se coloca aqui é de não direcionar o foco de análise a um único aspecto, por exemplo, ao modelo de organização da produção em si ou ao aspecto econômico. A intenção é não reduzir as explicações a um único ponto de vista. Trata-se de direcionar a análise também ao ambiente no qual a organização esta inserida. Como considera Morgan (1996, p. 344):

“Em lugar de impor um ponto de vista sobre a situação, deve-se permitir que a situação revele como ela pode ser compreendida a partir de outros pontos de vista também vantajosos”.

Em suma, o conceito de mudança organizacional apresentado no presente estudo adota a abordagem da Teoria das Organizações, a qual considera organização e ambiente numa relação dialética, ou seja, considera organização e ambiente numa relação onde ambos sofram influência mutuamente. Vale lembrar que tal conceito considera a mudança organizacional num sentido bem amplo. Assim, apresenta-se como “pano de fundo” para uma questão mais específica que será analisada: a relação entre o homem e o trabalho. A mudança organizacional acarreta um impacto no dia-a-dia de trabalho e, conseqüentemente na vida das pessoas em sociedade. Tal discussão será introduzida a seguir.

1. 3 Impacto da Mudança Organizacional para o Trabalho e para as Relações Sociais

A análise do processo de mudança organizacional considera a organização e o ambiente ao seu redor, mas faz-se necessário considerar, também, uma discussão sobre o homem e o seu meio social. Isso requer uma análise acerca do trabalho, pois é ele quem delimita ação do homem com as organizações e, conseqüentemente, com as relações sociais mais amplas.

1.3.1 Relação entre o Homem e o Trabalho

O trabalho humano, desde o início da civilização, ocupa uma posição de destaque em toda e qualquer sociedade. Na sociologia, o trabalho coloca-se numa posição central não apenas para o desenvolvimento do indivíduo, mas também para o desenvolvimento da sociedade como um todo, pois ele garante a produção de bens necessários à sobrevivência, a remuneração que promove o acesso do indivíduo ao consumo desses bens, o crescimento econômico, o desenvolvimento e a manutenção das relações sociais, entre outros aspectos. Assim sendo, o trabalho é tomado como um fator fundamental para a existência humana, atuando como agente estruturante não apenas na vida de cada um dos indivíduos, mas também garantindo a ação desses indivíduos na vida social (OFFE, 1989; LINHART, 1997; KÖNIG, 1994).

Na construção da sociedade, o trabalho apresenta-se como o dado social central. Ele constrói a sociedade e, sem ele, sua manutenção e sobrevivência encontrariam-se

comprometidas. Segundo Offe (1988), entre os sociólogos aplica-se o termo “sociedade do trabalho”, cunhado por Dahrendorf, dada a importância que trabalho exerce na vida das pessoas em sociedade. A seguir, apresenta-se uma citação que exemplifica tal afirmação:

“Todas as sociedades são impelidas a estabelecer, através do trabalho, uma relação metabólica com a natureza e, a organizar esse metabolismo de modo que seus resultados sejam suficientes para a sobrevivência física do homem em sociedade e para a estabilização da forma específica de organização desse metabolismo” (OFFE, 1989, p.13).

O trabalho apresenta-se como o principal fator no desenvolvimento da personalidade do homem, pois é neste campo que ocorre a constituição psíquica, a consciência cotidiana, os papéis sociais e o potencial para o desenvolvimento humano (KÖNIG, 1994). O trabalho remunerado formal possui uma qualidade subjetiva como centro organizador das atividades humanas, da auto-estima, das referências sociais e das orientações morais (OFFE, 1989).

Algumas abordagens apontam o trabalho como fator equilibrante na vida do indivíduo, ou seja, ele garante o funcionamento psíquico do homem e, a privação do trabalho acarreta efeitos nocivos sobre a sua personalidade (FRIEDMANN, 1968; DEJOURS, 1999). Aqui amplia-se a base para uma discussão mais profunda sobre a importância que o trabalho exerce na vida do indivíduo. Dejours (1999) afirma que o aspecto diferenciador entre uma atividade de trabalho e as outras atividades humanas é a questão da sua utilidade. Ele define trabalho como sendo uma “atividade coordenada útil”; ou seja, “atividade” significa o manuseio de artefatos com intencionalidade; “coordenada” porque toda atividade realizada parte de um indivíduo e, chega ao ponto de ser retomada por outro indivíduo; por mais isolada que seja a atividade, só há significado se o outro estiver presente, pois é isso que garante a sua legitimidade; “utilidade” significa aparentar um resultado compreensível pelos demais; é necessário que os outros compreendam a utilidade da atividade, para que ela seja concebida como uma atividade de trabalho concreta e real.

Observa-se que o trabalho aqui considerado como fator estruturante do indivíduo enquanto ser social é o trabalho reconhecido como sendo útil pelos outros agentes sociais. Acrescenta-se, também, o esclarecimento de que o tipo de trabalho socialmente

reconhecido é denominado “trabalho remunerado formal” (OFFE,1989) ou “trabalho tradicional” (FRIEDMANN, 1968).

A atividade de trabalho (formal, remunerado ou tradicional) transforma o homem num ser social útil e, o insere na sociedade. Quando não está inserido no mercado de trabalho o homem encontra-se privado da possibilidade de renda; conseqüentemente, a obtenção de bens de consumo (por exemplo: alimentos, roupas, utensílios domésticos, etc) ou a participação em atividades nas quais faz-se necessário um certo nível de renda (por exemplo: lazer, cursos preparatórios, atividades culturais, etc), fica comprometido. Assim, sem uma forma de remuneração ou com uma remuneração pouco adequada, torna-se limitado o acesso do indivíduo ao convívio social. De uma maneira geral, isso acaba prejudicando a condição de vida, pois além de limitar o acesso a essas “necessidades sociais”, também gera uma imagem estigmatizante. O indivíduo que não possui um trabalho remunerado (ou formal, tradicional) fica ameaçado com o estigma de “fracassado”, “descartável”, “excluído” ou “desfiliado” (OFFE, 1989; CASTEL, 1998).

O homem que realiza um tipo de trabalho não tradicional, não remunerado ou informal, sofre um processo de discriminação ou exclusão social, uma vez que obtendo uma remuneração aquém daquela esperada pelo mercado de trabalho formal ou exercendo uma atividade que se diferencie daquelas propostas pelo mercado de trabalho formal, acaba não sendo reconhecido pela sociedade. Isso talvez se deva ao fato de que a sociedade possui padrões de manutenção específicos e esses casos que fogem aos padrões socialmente aceitos, de uma certa forma, por não obterem o reconhecimento necessário, acabam ficando de lado. Esse processo ocorre naturalmente, pois não permite que os membros do mercado de trabalho formal e os “excluídos” tenham as mesmas oportunidades de participação nas atividades sociais. Ocorre uma concorrência desleal, pois nem todos possuem os meios para atingir um mesmo objetivo. Naturalmente, aqueles que possuem poucos recursos acabam ficando para trás e, carregando a imagem de fracassado ou excluído.

Castel (1998) apresenta uma discussão que direciona explicações no seguinte sentido: o capitalismo está assumindo novas formas que são extremamente prejudiciais para as relações de trabalho. A “mundialização”, a “globalização” e a “ideologia neoliberal” apresentam-se como novas ferramentas utilizadas pelo capitalismo, visando

mascarar o constante processo de exclusão social ao qual os trabalhadores estão sujeitos. Esse processo traz conseqüências como: desemprego, flexibilização, precarização do trabalho e dismantelamento de políticas e direitos sociais. O autor considera o trabalho como o eixo das relações sociais; como processo que origina as configurações culturais, simbólicas e identidárias. O trabalho promove a integração do homem na sociedade e, não tendo acesso ao trabalho, o homem fica “desfiliado”, ou seja, ocupa um papel à margem da sociedade. Não apenas a falta do trabalho promove essa exclusão, mas também a flexibilização e a precarização, pois segregam o homem a uma posição menos privilegiada dentro de um contexto social. Nesse sentido, cresce a cada dia o número de “desfiliados”.

Atualmente, um processo de mudança mundial tem gerado novas formas e relações de trabalho. Um primeiro aspecto a ser considerado nesse processo é a crescente diminuição dos níveis de emprego. A automatização e a informatização diminuem inevitavelmente os níveis de emprego e, portanto, observa-se uma diminuição quantitativa do trabalho formal.

Segundo Buonfiglio e Dowling (2000), após 1970 a flexibilidade das relações de trabalho foi intensificada. O resultado da flexibilização foi a redução do número de empregos e, conseqüentemente, os trabalhadores tiveram que se adaptar a novas relações de trabalho. Em especial, isto ocorreu através da transformação de trabalhadores assalariados em autônomos e, a partir de subcontratação (processo de terceirização). A partir de 1990, foram criados mecanismos legais para facilitar contratações e demissões, flexibilizações salariais e organizacionais, entre eles: contrato de trabalho em tempo parcial, contrato por tempo determinado ou contrato temporário. Os autores destacam que essa flexibilização trouxe precarização das condições de vida e trabalho, atingindo a sociedade como um todo.

Os processos de compra/venda/fusão e privatização de estatais vêm provocando grandes enxugamentos no quadro de funcionários e, conseqüentemente, vem contribuindo para o surgimento dessas relações de trabalho flexíveis e precárias. No Brasil, a privatização das empresas estatais apresentou forte redução de pessoal e intensa utilização de mecanismos de terceirização de serviços. Além disso, constatou-se um número cada vez maior de trabalhadores autônomos, bem como o surgimento de

cooperativas. Essas formas de trabalho propiciaram a precarização porque promoveram instabilidade no emprego e desintegração social.

Além dessa diminuição quantitativa do trabalho (decréscimo no número de empregos), nota-se também, uma diminuição qualitativa, ou seja, uma perda quanto ao valor simbólico do trabalho, gerando mudanças em relação ao significado e importância do trabalho para a qualidade de vida das pessoas (LINHART, 1997).

Partimos do pressuposto de que o trabalho exerce um papel fundamental na vida do indivíduo, pois ele coloca o homem numa posição privilegiada dentro da sociedade e, exerce influência na construção de valores sociais. Entretanto, com o crescente desenvolvimento de formas de trabalho precárias ou menos valorizadas, que emergiram em decorrência de um processo de mudança mundial, o trabalho continuaria mantendo o papel central na constituição do indivíduo como ser social?

De um certo modo, esse novo cenário coloca em discussão a questão da centralidade do trabalho nos dias atuais. Alguns autores da área passam a reconsiderar o papel que o trabalho ocupa nesse novo cenário. As abordagens teóricas tendem a focalizar essa questão a partir de pontos de vista antagônicos.

Um primeiro ponto de vista tende a afirmar que o trabalho nos dias atuais encontra-se em declive e, cada vez mais vem perdendo a sua posição. Ele está se tornando menos relevante na construção da identidade do indivíduo e, conseqüentemente, na mediação das relações sociais. Constatamos que cresce a cada dia o número de “excluídos”, então não há sentido em tomá-lo como base para a construção de valores sociais. Diante desse novo contexto, sua centralidade perde a validade. Como o trabalho não ocupa mais uma posição de destaque, outros fatores surgiram para cobrir essa lacuna, por exemplo: atividades de lazer, família, trabalho voluntário, etc.

Alguns autores falam em crise no mercado de trabalho, crise na sociedade do trabalho, fim do trabalho remunerado formal (CASTEL, 1998; OFFE, 1989; FRIEDMANN, 1968). A escassez do trabalho remunerado formal tem como conseqüência uma diminuição do tempo dedicado ao trabalho e uma diminuição da remuneração. Todos devem ter acesso ao trabalho, mas, para que isso ocorra, deve existir uma renúncia parcial ao trabalho por parte de cada um. Quando isso acontece o indivíduo passa a dedicar menor tempo ao trabalho e, conseqüentemente, mais tempo a outras atividades. Além disso, ele já não possui o mesmo poder de consumo, pois

trabalhando menos, ele também passa a ter um salário menor. Isso tudo resulta em tempo maior de dedicação a uma outra atividade qualquer, mas uma menor possibilidade de renda. Offe (1989) defende a idéia de que essa situação tornou-se imprópria para a fundamentação de uma identidade social. Aqui, o trabalho não exerce mais um papel central e estruturante, uma vez que esta sendo substituído por outros valores. Ele acrescenta ainda, que o trabalho perdeu também seu status na motivação dos trabalhadores, ou seja, o trabalho remunerado estimulava o trabalhador a inserir-se no meio social.

A necessidade de participar de uma nova dinâmica estimula o indivíduo a buscar um novo meio de vida. O trabalho tradicional tinha um papel essencial para garantir o equilíbrio do indivíduo no meio social. Com o seu declínio, o indivíduo busca uma forma de compensação: seus valores deixaram de estar totalmente associados ao trabalho e passaram a associar-se a outros fatores. O trabalhador que tinha sua motivação totalmente associada ao trabalho, ao perder esse referencial, tende a buscar um outro aspecto que possa garantir o seu equilíbrio. Assim, explica-se o crescimento da importância dada à família, ao lazer, ao entretenimento, à saúde, entre outros aspectos (FRIEDMANN, 1968).

Por outro lado, há autores que não acreditam no fim do trabalho. (LINHART, 1997; ANTUNES, 2000; KÖNIG, 1994). Embora seja constatado o declínio do trabalho formal e, conseqüente crescimento do trabalho informal, isso não provocaria o seu fim, mas poderia ser observada uma mudança na ideologia. Desse modo, estaria havendo uma mudança de valores relacionados às atividades de trabalho e ao tipo de trabalho desenvolvido socialmente. Isso pode até gerar uma diminuição de sua importância, mas ele nunca perderá sua função estruturante. Antunes (2000) afirma que as mudanças em curso no processo de trabalho não eliminaram os condicionantes básicos desse fenômeno social. Outro autor também reforça tal posição:

“...com toda a diferenciação da estrutura social... muita coisa indica que o trabalho remunerado ocupa ainda hoje uma posição de destaque na vida da maioria das pessoas. Isso vale tanto para a personalidade, a consciência, quanto para o preenchimento dos papéis sociais e as atividades abertas ao indivíduo. O trabalho ainda é de grande importância para o desenvolvimento do potencial humano, ele ainda é o ponto de cristalização no qual se reúnem desejos e necessidades, ainda é o solo que se deve ter sob os pés, antes que se fique livre

para aquelas atividades e papéis que de uma forma ou de outra, se distanciam da esfera do trabalho remunerado.” (KÖNIG, 1994, p. 159)

Linhart (1997) defende que o papel do trabalho no equilíbrio psíquico de cada um, bem como o seu papel social como fator estruturante permanece. Além disso, acrescenta que o conteúdo trazido pela modernização reflete uma tentativa de reforma na estrutura e relacionamento interno, ou seja, uma reforma nos sistemas de relações sociais, mas isso não chega a colocar em cheque a importância dada ao trabalho.

Com essa discussão, observa-se que os autores constataam uma mudança real no trabalho humano. Há um consenso quanto aos seguintes aspectos: há uma tendência em diminuir as horas de trabalho (aumento de tempo livre) e, esta havendo uma diminuição nos níveis de emprego. Além disso, também concordam que esses fatos concretos geram mudança de valor nas relações de trabalho. A discordância surge quando cogita-se qual será o rumo que essa nova relação seguirá. Há algumas hipóteses: a) o trabalho perde a sua centralidade e outros aspectos passam a ser centrais; b) o trabalho permanece central, apesar das mudanças; ou c) estabelece-se um equilíbrio, pois outros aspectos passam a ser tão importantes quanto o trabalho. Passaremos a considerar essas hipóteses na presente investigação.

A revisão da literatura aponta uma mudança social e, torna-se evidente a necessidade de questionar a função do trabalho na vida do indivíduo em seu convívio social. Novas relações de trabalho emergem e, novos valores vão sendo incorporados pela sociedade. Como os indivíduos e a sociedade em geral reagem a essas novas relações de trabalho? Quais são as novas atitudes e motivações para o trabalhador? No presente trabalho propõe-se um estudo de caso, junto aos trabalhadores de uma empresa que apresenta um quadro bem delimitado: ela passou por um processo de mudança que incorpora as características desse novo cenário mundial. Desse modo, a organização apresenta um ambiente adequado para o estudo sobre as novas relações aqui mencionadas. Acredita-se que a concepção dos trabalhadores que vivenciaram esta situação possa acrescentar informações importantes para esse debate acerca do trabalho.

1.4 Escolha do Caso a ser Estudado

Existe uma grande variedade de fatores que podem influenciar o desenvolvimento de uma organização, tornando-se difícil traçar diretrizes e

procedimentos que sejam aplicáveis a todo e qualquer setor industrial. A princípio, surge a importância de considerarmos os aspectos envolvidos e atentarmos ao ambiente no qual a organização esta inserida, antes de traçarmos um diagnóstico adequado.

Para o presente estudo, toma-se como foco o Setor Elétrico. Essa escolha se deve ao fato desse Setor apresentar um histórico de privatizações recentes, o que gerou condições para uma análise que permitiu estudar como era o Setor Elétrico antes da privatização e os tipos de mudanças que surgiram na organização e nas relações de trabalho após a privatização. Além disso, o Setor Elétrico é um tipo de indústria que abrange uma grande parte da população, ou seja, a energia elétrica é considerada um tipo de serviço básico para a manutenção e sobrevivência das pessoas em geral, seja através de sua utilização em residências, indústrias, iluminação pública, etc.

1.5 Objetivos

O presente estudo pretendeu discutir a questão do trabalho no dias atuais. Partiu de um estudo sobre o Setor Elétrico Paulista, fazendo um levantamento dos principais aspectos envolvidos nas mudanças proporcionadas pelo processo de privatização. O histórico de privatização recente permitiu investigar como as pessoas incorporam as mudanças em seu trabalho.

Para tanto, foi necessário considerar as características do Setor no período estatal, fazer um levantamento das mudanças ocorridas na transição para o período atual (empresa privada), discutir as principais consequências trazidas pela privatização e, considerar a influências desses fatores para a questão do trabalho.

1.6 Justificativa e Relevância do Trabalho

A proposta de caracterização e discussão acerca do processo de privatização das empresas estatais permite uma maior compreensão sobre o processo de incorporação de mudanças nas relações de trabalho para o contexto brasileiro. A importância desse tipo de estudo está no fato de tentar buscar um melhor entendimento sobre as mudanças que ocorreram recentemente e ainda se encontram em andamento nesse Setor.

A empresa estatal está consolidada em pressupostos que diferem bastante da empresa privada. A análise acerca da transição do modelo estatal para o modelo privado fornece dados a respeito do modo como são incorporadas novas formas de organização.

Além disso, fornece dados mais concretos sobre as conseqüências reais dessas mudanças para o trabalho das pessoas envolvidas diretamente no processo organizacional. Tais mudanças geram conseqüências não só para o trabalho, mas também para a vida social do trabalhador, pois afeta a sociedade, que indiretamente também sofre a influência dessas mudanças.

Em suma, essa maior compreensão pode servir como base para estudos futuros sobre o Setor, exemplificar as mudanças que vem sendo aplicadas no Brasil e, trazer dados para uma discussão bastante atual sobre a questão do trabalho.

1.7 Metodologia

A análise organizacional na prática requer a observação sobre as condições concretas de trabalho em determinada empresa e sobre o ponto de vista expresso pelos agentes envolvidos na situação de trabalho.

Quando partimos do pressuposto de que a organização e o ambiente se relacionam mutuamente, ou seja, um influenciando o outro, podemos considerar que todas as pessoas envolvidas são agentes ativos no processo de transformação das organizações. Por um lado, pode-se focalizar o ponto de vista dos grandes agentes que direcionam as transformações, como por exemplo, o depoimento de diretores ou gerentes de grandes corporações, agentes ligados aos órgãos governamentais, etc. Estes tendem a visualizar as mudanças como sendo positivas ou como sendo negativas. Muitos podem visualizar as mudanças como sendo um “mal necessário”, ou seja, não geram benefícios para as pessoas, mas são de vital importância para a sobrevivência da empresa e, conseqüentemente para a manutenção da sociedade mais ampla. Por outro lado, pode-se focalizar o ponto de vista daqueles agentes que encontram-se num nível hierárquico mais baixo nessa cadeia de influência nas grandes transformações. Essas pessoas são os funcionários das grandes corporações, os quais sentem duplamente a influência das mudanças, primeiro por serem trabalhadores assalariados e, estarem sujeitos às reestruturações na organização e nas relações de trabalho dentro da empresa; segundo, por serem também consumidores de energia elétrica.

O foco no relato das pessoas que passaram pelas mudanças ocorridas no Setor Elétrico é imprescindível para tentar uma construção acerca das conseqüências geradas pelo processo de privatização mais próxima da realidade. Assim sendo, buscou-se

principalmente o relato de funcionários e ex-funcionários de empresas do Setor Elétrico, já que eles acompanharam de maneira mais direta essa transformação da empresa estatal para empresa privada.

1.7.1 Local

A empresa em foco é a CPFL, uma distribuidora de energia elétrica. Esta foi escolhida pelo fato de ter sido uma das primeiras a serem privatizadas e, portanto, com maior probabilidade de estar com as mudanças já bem estruturadas. Foram feitos contatos, aleatoriamente, com funcionários e ex-funcionários nas cidades de São Carlos, Araraquara, Jaú e Barra Bonita, interior do Estado de São Paulo.

1.7.2 Participantes

Os participantes foram 20 funcionários e ex-funcionários da empresa, divididos nas seguintes áreas: operacional, técnica e administrativa. O critério utilizado na escolha dos participantes foi aleatório, considerando-se apenas pessoas que tivessem vivenciado o processo de privatização em si ou vivenciado o período que antecedeu a privatização.

Entre os participantes, foi possível uma distribuição em três grupos:

1. Pessoas que trabalharam no período que antecedeu a privatização e saíram da empresa;
2. Pessoas que acompanharam a privatização e saíram da empresa;
3. Pessoas que acompanharam a privatização e ainda permanecem na empresa.

1.7.3 Instrumento de Pesquisa

O estudo foi realizado através de entrevistas semi-diretivas com os agentes envolvidos. Nesse tipo de entrevista são feitas questões abertas aos entrevistados, os quais acabam ficando relativamente livres para estruturar suas respostas. Para a realização das entrevistas foi utilizado um Roteiro de Entrevista (ver Anexo A). Este Roteiro de Entrevista foi estruturado com questões variadas, as quais encontram-se subdivididas em três categorias: 1) sobre a organização do trabalho; 2) sobre as relações no trabalho e vida social/familiar e 3) sobre as mudanças organizacionais e impactos nas relações de trabalho. A entrevista, assim estruturada, buscou os seguintes objetivos:

- Entender a organização do trabalho;
- Entender como estão estruturadas as relações de trabalho;
- Entender como as pessoas sentem as mudanças no seu trabalho: percebem as conseqüências? Percebem-nas como boas ou ruins? Como são percebidos os impactos dessas mudanças tanto no próprio ambiente de trabalho, quanto no seu ambiente social mais amplo, considerando o seu convívio social, familiar, etc.

1.7.4 Procedimento de Pesquisa e Análise de Dados

Foram feitos contatos informais com funcionários e ex-funcionários da empresa para o agendamento das entrevistas. Estas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, para que pudesse haver uma transcrição fiel de suas respostas. As entrevistas tiveram duração média de 1h e 30min. O tempo total para a realização das 20 entrevistas foi de aproximadamente 8 meses.

Após a transcrição das entrevistas, todas as respostas foram categorizadas, ou seja, foram agrupadas de acordo com categorias ou temas em comum que surgiram. As análises e interpretações partiram dessas categorias de respostas.

1.7.5 Aspectos Éticos

A presente pesquisa está inserida na área das Ciências Humanas e contou com a participação de pessoas adultas e responsáveis por seus atos. A entrevista só foi realizada mediante a autorização das pessoas envolvidas, bem como autorização da empresa em questão.

1.8 Estrutura do Estudo

A estrutura do estudo seguirá uma ordem buscando contextualizar a mudança organizacional num sentido mais amplo até focalizar a questão específica das novas relações de trabalho. Os estudo encontra-se estruturados da seguinte forma:

- Caracterização da privatização no Setor Elétrico Brasileiro e o caso da CPFL;
- Aspectos envolvidos na transição da empresa estatal para a empresa privada;
- Impactos e concepções das mudanças para as pessoas, relações de trabalho e relações sociais mais amplas.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO

2.1 A privatização no Brasil

Durante várias décadas do século XX as empresas estatais desempenharam um papel importante na industrialização brasileira. A direta participação governamental na produção de bens e na provisão de serviços de utilidade pública foi crescendo sistematicamente. Embora tenha tido papel fundamental na implementação dessas empresas, o governo federal não tinha um controle efetivo sobre elas, não tinha conhecimento sobre seus ativos e muito menos sobre suas dívidas. Somente a partir da década de 70, devido às questões macroeconômicas causadas pela pressão inflacionária, houve necessidade de um maior controle sobre essas empresas, com o objetivo de conhecer e controlar os gastos estatais. Até então, a eficiência das empresas estatais não havia sido questionada, muito pelo contrário, elas eram vistas por diversas camadas da população como símbolos nacionais, pois garantiam o crescimento econômico e a modernização da sociedade. O desenvolvimento conduzido pelo Estado, durante esse período foi amplamente aceito (ALMEIDA, 1999).

O rompimento desse consenso foi um processo lento e gradual que acompanhou a crise do autoritarismo e a transição para a democracia, durante a década de 80. Surgiram então novos conceitos sobre: a opinião pública em relação às empresas estatais e o papel do Estado na economia (ALMEIDA, 1999). Essa mudança de consenso em relação à participação estatal culminou na implementação de um projeto para privatização das empresas estatais. O programa de privatização ou desestatização de empresas brasileiras teve início no final da década de 80 com o surgimento da Lei 8031, que instituiu o Programa Nacional de Desestatização (PND). O artigo 1 da Lei 8031 expõe (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 1999; p. 26):

1. Mudar o enfoque estratégico Federal da política econômica mediante a transferência de atividade indevidamente executada pelo setor público à iniciativa privada;
2. Reduzir a dívida do governo e assim ajudar a melhorar as finanças públicas;
3. Auxiliar a retomada do investimento nas empresas e atividades transferidas ao setor privado;
4. Ajudar a modernizar o parque industrial brasileiro, aumentar sua competitividade e fortalecer a capacidade empresarial dos diversos setores da economia;

5. Deixar a administração pública livre para concentrar seus esforços nas áreas em que a ação governamental é vital para atingir metas nacionais prioritárias;
6. Ajudar a fortalecer o mercado de capitais mediante o aumento da oferta de títulos negociáveis e abertura do capital das empresas incluídas no programa.

O processo de privatização no Brasil obteve caracterização peculiar devido à sua íntima ligação com a política macro-econômica do país. Cinco fatores reforçam essa afirmação (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 1999):

1. Conjuntura de fraco desempenho econômico do país. Havia a necessidade de diminuir os gastos públicos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. A privatização forçaria o governo a empregar estratégias de desenvolvimento mais voltadas para o mercado;
2. A privatização seria importante para reduzir a participação do Estado na economia, facilitando o acesso aos mercados de capital estrangeiro;
3. O fracasso no controle da inflação limitava a possibilidade de adotar um programa de privatização mais ambicioso;
4. As privatizações permitiram atrair significativos investimentos externos diretos o que ajudou a impedir que a dívida pública fugisse ao controle;
5. A longo prazo, estima-se que possa haver benefícios fiscais permanentes, que se calcula serem substanciais.

O processo de privatização acabou tornando-se lento e gradual. As Leis implantadas traziam muitas salvaguardas para impedir ilícitos e assegurar a transparência. Todas as medidas utilizadas para tornar o processo bem sucedido acabaram surtindo efeito e, ao longo da década de 90, pode-se destacar que, segundo seus defensores, o processo de privatização proporcionou dois aspectos vantajosos para o país (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 1999):

- Redução da dívida do setor público, contribuindo como ajuste fiscal necessário para sustentação do crescimento econômico a longo prazo;
- Redução da intervenção do Estado na economia.

Observa-se que o discurso favorável ao programa de desestatização de empresas brasileiras foi em grande parte justificado por problemas de ordem econômica e, pela necessidade de diminuir a participação do Estado na administração de empresas que, aparentemente, deveriam pertencer ao capital privado. Os defensores da privatização

argumentaram que a má administração por parte do Estado gerou um certo descontrole no gerenciamento de custos, o que levou as empresas ao endividamento. Estando endividadas, não sobravam recursos para fazer investimentos, modernizar os processos e, torná-las mais competitivas. Assim, o Estado já não podia garantir o progresso e a modernidade, fatores necessários para a sobrevivência dessas empresas.

A venda dessas empresas para o capital privado apareceu como a melhor saída, pois proporcionaria ao Estado: diminuição da dívida pública; diminuição da sua participação em setores que não são prioritários, liberando os investimentos estatais para outros setores como saúde, educação e segurança pública. Por outro lado, a privatização das empresas poderia proporcionar a abertura de capital para gerar investimentos, modernização e poder competitivo frente à globalização.

O discurso dominante que culminou com o programa de desestatização deixou transparecer a necessidade de uma mudança não apenas econômica, concretizada com a abertura da economia a novos investidores, mas também um discurso político, buscando adequar o país aos padrões de modernidade vigentes.

2.2 A privatização do Setor Elétrico

O Setor Elétrico Brasileiro apresentava um modelo centralizado devido à sua extensão geográfica e, aos fatores político-econômicos relacionados à ação do Estado realizadas durante as décadas de 50 a 60. O Setor ramifica-se em três tipos de empresa: ativos de geração de energia, de transmissão e de distribuição.

A privatização em indústrias do Setor Elétrico, dadas suas peculiaridades, exigiu que o Brasil adotasse uma estratégia de privatização inédita, ou seja, sem seguir exemplo de outros países. Segundo Ferreira (1999; p. 181), destaca-se:

- Característica técnica, com sistema centrado em usinas hidrelétricas (despacho de carga e sistema interligado de transmissão);
- Estrutura acionária tendo o governo Federal como dono dos ativos de geração e transmissão, enquanto que os governos Estaduais como donos da distribuição e empresas de serviço público com integração vertical. Essa situação acionária e as dívidas foram entraves à implementação da privatização do Setor como um todo;
- O aumento da demanda exigia grandes investimentos em novos ativos de geração.

Um bom exemplo da falta de investimentos do governo Federal em novos ativos de geração de energia elétrica foi o período do “apagão” vivenciado em 2001. Esse fato acabou reforçando o discurso de que o Estado não estava conseguindo suprir a crescente demanda de investimentos no Setor Elétrico. Entretanto, as primeiras empresas a serem privatizadas foram as de distribuição, que eram administradas pelos governos Estaduais.

Pressupõe-se que a privatização trouxe grandes mudanças para o Setor Elétrico como um todo. As empresas partiram de um panorama com alto nível de endividamento e baixos investimentos para um novo padrão de competição. A CPFL foi a primeira a ser privatizada por ser basicamente de distribuição. A Lei estadual que aprovou a venda data de 1996. As mudanças no Setor ainda estão em andamento. A seguir será traçado um breve histórico da CPFL.

2.3 Histórico da CPFL

A CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz, foi fundada no dia 16 de novembro de 1912, a partir da fusão de quatro pequenas empresas: Empresa Força e Luz de Botucatu, Força e Luz de Agudos/Pederneiras, Força e Luz São Manoel e Companhia Elétrica do Oeste de São Paulo. Mais tarde, foram incorporadas novas empresas em Bauru, Ribeirão Preto, Araraquara, Piracicaba, Pirajuí e São José do Rio Preto, entre outras. Assim, ela surgiu a partir do investimento privado.

Em 1927 o controle acionário da CPFL passou para a AMFORP – American & Company. A empresa americana continuou no controle até 1960, quando começaram a surgir manifestações nacionais contra os interesses norte-americanos. Esse debate nacionalista acabou trazendo a empresa para o controle estatal.

A fase estatal da CPFL durou 33 anos, de 1964 até 1997. No dia 14 de outubro de 1964, a CPFL voltava a pertencer ao capital estatal. Deu-se então, um novo ciclo de desenvolvimento, no qual a empresa consolidou-se como uma das melhores do país, possibilitando inclusive novos modelos para a economia. A partir de 1980, como mencionado anteriormente, iniciou-se um debate favorável à privatização. Um novo cenário começou a ser desenhado em 1995 com o Plano de Reestruturação do Setor Elétrico Paulista, que já previa a privatização da CPFL.

O grande marco da mudança deu-se no dia 5 de novembro de 1997, com a aquisição da CPFL no valor de R\$ 3,014 bilhões, realizado por um grupo de

investidores: o consórcio VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa) e Participações S/A e a Bonaire (empresa formada por fundos de pensão).

A história da CPFL acompanhou o desenvolvimento das cidades do interior do Estado de São Paulo, trazendo iluminação às ruas, casas e indústrias. Atualmente, a empresa distribui energia elétrica para 234 cidades paulistas, o que representa 1/3 do Estado de São Paulo, contabilizando mais de 2,5 milhões de clientes. A CPFL é hoje a quarta empresa distribuidora de eletricidade do Brasil e a segunda no Estado de São Paulo. Ela representa 6% da energia elétrica fornecida no país e 18% do mercado de energia elétrica de São Paulo. A população que atende se aproxima de 8 milhões de pessoas, cobrindo uma área de 90 mil Km².

2.4 O Processo de Privatização na CPFL

O histórico sobre o processo de privatização da CPFL foi reconstruído com base no relato dos participantes que acompanharam direta ou indiretamente essa mudança na empresa ao longo da última década.

Num primeiro momento considera-se o fator que ocasionou a privatização da CPFL. Os participantes foram questionados a responder a seguinte questão: Por que a CPFL foi privatizada? A maioria dos participantes partiu do pressuposto de que a CPFL não era uma empresa falida, mas sim uma empresa lucrativa, então nesse caso, a justificativa de venda por endividamento não se aplica. O maior problema, segundo eles, seria uma questão política. Eles identificam como questão política a má administração, as indicações para os altos cargos e o “cabide de empregos”. Tudo isso, acabava ocasionando um descontrole financeiro na empresa, mas na opinião da maioria dos participantes, ela não chegava a dar prejuízo. Um outro ponto que reforça tal hipótese é o valor pago pela empresa. Os participantes acreditam que a CPFL foi vendida por um valor muito abaixo do valor real e, isso pouco contribuiu para sanar a dívida do governo.

Em suma, eles acreditam que a justificativa econômica é infundada. A venda da empresa tornou-se inevitável devido a um processo político irreversível. Por um lado, tal afirmação se justifica pelo fato de ser atribuído ao governo a administração de setores como saúde, educação e segurança pública; nesse novo consenso a administração do Setor Elétrico já não é responsabilidade estatal. Por outro lado,

justifica-se pela necessidade de atribuir ao capital privado o papel de garantir investimentos, crescimento e modernização do Setor Elétrico. Assim, a venda iria ocorrer mais cedo ou mais tarde, independentemente da empresa ser lucrativa ou não.

A venda da CPFL efetivou-se em novembro de 1997. Nessa época os funcionários da empresa tinham uma visão relativamente negativa sobre a privatização. Eles acompanharam a privatização de outras empresas (como por exemplo, as de telecomunicações) e, com base no que observaram, acreditavam que essa mudança traria principalmente: demissão, perda de benefícios, aumento da carga de trabalho, maior pressão para os trabalhadores que permanecessem na empresa e aumento das tarifas de energia elétrica.

Observa-se que a demissão foi a questão que ocasionou maior preocupação. Muitos relataram que a empresa abordava claramente a questão da demissão, preparando-os para um novo mercado de trabalho e, para as novas possibilidades de trabalho fora da empresa. Entretanto, toda essa preparação por parte da empresa não foi suficiente para sanar a preocupação com o desemprego por parte do trabalhador.

O processo de privatização foi gradual. Como os participantes apontam, não houve uma mudança radical. Muitas medidas já vinham sendo implantadas há alguns anos, como por exemplo, a não reposição dos funcionários que se aposentavam, automação e redução de postos de trabalho. Deste modo, após a efetivação da venda, alguns processos foram sendo consolidados. Citam-se como principais medidas imediatas: o PDV – Plano de Demissão Voluntária; fechamentos dos postos de atendimento municipais; centralização de serviços e departamentos em macro-regiões; terceirização.

Uma primeira medida adotada, já visando a privatização, foi o PDV – Plano de Demissão Voluntária. Acreditava-se, na época, que a empresa apresentava um quadro excessivo de funcionários (aproximadamente 7.000). Algumas reestruturações foram executadas, visando também a diminuição de postos de trabalho e a extinção de cargos. Em relação aos postos de trabalho, constatou-se o fechamento de escritórios para atendimento comercial nas pequenas cidades, além da centralização de muitos departamentos em macro-regiões (por exemplo, a criação do *Call Center* em Campinas para centralizar os atendimentos que eram realizados via escritório; a criação do COD – Centro de Operação de Distribuição em Ribeirão Preto, extinguindo os centros de

operações locais). Em relação à extinção de cargos, observou-se, principalmente, a redução dos cargos de supervisão e de gerência. Essas primeiras mudanças deixaram a empresa com uma estrutura mais horizontal, ou seja, reduziram-se os níveis hierárquicos no organograma e o quadro de funcionários (hoje são aproximadamente 3500). Além disso, unificou suas operações visando torná-la mais enxuta, mais operacional e com maior agilidade.

O atendimento ao consumidor, que antes era realizado nos escritórios localizados em todas as cidades, passou a ser feito por telefone, através do *Call Center* em Campinas. Era um atendimento personalizado e passou a ser eletrônico. Os participantes acreditam que o consumidor aparentemente ainda prefere o antigo sistema e, demonstra certa resistência em aceitar o novo tipo de atendimento. Os entrevistados afirmam que em alguns casos a empresa teve que voltar atrás, mantendo o atendimento personalizado nas maiores cidades.

Uma outra medida adotada foi a terceirização de serviços. Essa questão, em particular, será aprofundada adiante.

Na visão dos participantes, considera-se que muitos dos procedimentos estão em fase de implantação e adaptação. Alguns afirmaram que a empresa aparentemente está testando novos mecanismos de ação e, quando não obtém o resultado esperado ela volta atrás e tenta uma adequação. A questão do atendimento é um exemplo disto. Com a insatisfação e resistência do consumidor ao atendimento eletrônico, a empresa retomou o atendimento personalizado em alguns locais; não houve extinção do atendimento eletrônico, os dois tipos de atendimento estão operando concomitantemente até a população deixar de utilizar o antigo sistema naturalmente. A questão da terceirização é outro exemplo do mecanismo de ação da empresa. Caso ela perceba que realmente há uma queda na qualidade dos serviços prestados pelos terceiros, pode frear esse processo de terceirização e até mesmo voltar atrás e readmitir funcionários próprios. Estes são apenas dois exemplos que demonstram procedimentos adotados pela empresa que, segundo relato dos participantes, encontram-se ainda em fase de adaptação.

Adiante serão discutidos os principais aspectos envolvidos no processo de privatização da CPFL.

3 TRANSIÇÃO DA EMPRESA ESTATAL PARA EMPRESA PRIVADA

3.1 Privatização e Mudança

Para podermos visualizar as principais mudanças ocorridas na empresa, faz-se necessário considerarmos os aspectos envolvidos no modelo de funcionamento quando esta estava sob o controle estatal e o novo modelo de funcionamento sob o controle privado.

A seguir, lista-se os principais aspectos extraídos dos relatos apresentados pelos entrevistados (a transcrição das entrevistas encontra-se em Anexo B).

TABELA 3.1 Categorias de respostas referentes aos modelos de empresa estatal e privada, segundo relato dos participantes.

MODELO ESTATAL	MODELO PRIVADO
<i>Meta:</i> social. Visava, primeiramente, atender as necessidades da população e de seus funcionários. Energia era um direito da população e o Estado tinha obrigação de fornecê-la, não importando os custos empregados.	<i>Meta:</i> sucesso financeiro. Visa, primeiramente, a lucratividade da empresa. Energia elétrica virou uma mercadoria que segue as leis de livre mercado.
<i>Estrutura:</i> vertical. Várias subdivisões em setores e departamentos, com chefia imediata. Organograma extenso. Gerências locais: para cada cidade havia uma regra diferente. Aproximadamente 7 mil funcionários.	<i>Estrutura:</i> horizontal. Fechamento de setores e departamentos. Centralização de processos e serviços em macro-regiões. Comando único e conciso (sem gerências locais). Organograma enxuto (extinção dos cargos de gerência e supervisão). Terceirização de serviços. Implantação de novas idéias sem planejamento prévio. Aproximadamente 3500 funcionários.
<i>Patrimônio:</i> vasto. Muitos prédios.	<i>Patrimônio:</i> restrito. Muitos prédios estão vazios ou foram vendidos.
<i>Administração e Estratégia Econômica:</i> de acordo com a política governamental. Diretamente ligada à mudança de governo. Pouco controle sobre os custos. Orçamento flexível. Vazamento de lucros.	<i>Administração e Estratégia Econômica:</i> de acordo com o mercado financeiro. Controle de custo. O orçamento nunca estoura. Busca-se sempre uma boa margem de lucro.

MODELO ESTATAL	MODELO PRIVADO
<p>Investimentos e Desenvolvimento tecnológico: vinculado ao Estado. Quando havia mudança no governo, mudavam também as políticas de investimentos em novas tecnologias. Poucos recursos para investimentos. Mudanças se davam com a chegada de um novo sistema ou de mudança partidária. Acompanhava os avanços paulatinamente.</p>	<p>Investimentos e Desenvolvimento tecnológico: vinculado às estratégias de mercado. Implantação de novos sistemas e equipamentos. Alguns sistemas ainda obsoletos no momento, pois precisam de um tempo para ajuste. Maiores recursos para utilização de informática. Ampliação dos investimentos visando a geração de energia.</p>
<p>Comunicação: difícil. Entraves burocráticos, políticos e ideológicos.</p>	<p>Comunicação: fácil. Redes informatizadas. Desburocratização (diminuição de papéis e documentos; dados são perdidos com maior frequência). Maior a probabilidade de manipulação de informações porque são divulgadas apenas questões de interesse da empresa.</p>
<p>Política de qualidade: bom controle. Não era padronizado, mas havia controle através de índices. Os padrões utilizados eram as médias que o mercado exigia.</p>	<p>Política de qualidade: bom controle. Padronizado. Rotinas de trabalho certificadas pela ISO. Controle da Aneel. Maior cobrança para atender os clientes e para cumprir os prazos. Novos critérios utilizados priorizam a quantidade, em detrimento da qualidade.</p>
<p>Atendimento/serviço prestado ao consumidor: satisfatório. Atendimento personalizado. Poucas reclamações. Dívidas pelo não pagamento de contas eram negociadas. Serviços de qualidade.</p>	<p>Atendimento/serviço prestado ao consumidor: insatisfatório. Atendimento eletrônico via central telefônica. Muitas reclamações. Com atraso nas contas o corte é imediato. Queda na qualidade dos serviços. (pouco tempo para execução do serviço e lentidão para dar retorno devido à grande demanda).</p>
<p>Saúde: controlada. Era dada grande atenção à saúde. Havia <i>check ups</i> periódicos e um ótimo plano de saúde para os funcionários e sua família.</p>	<p>Saúde: pouco controlada. O custo aumentou e houve queda na qualidade dos serviços oferecidos.</p>

MODELO ESTATAL	MODELO PRIVADO
<p>Segurança no trabalho: constante. Normas rígidas. Equipamentos testados constantemente.</p>	<p>Segurança no trabalho: constante. Novas rotinas de prevenção de acidentes; queda na qualidade devido à terceirização (falta de equipamentos e treinamentos).</p>
<p>Salário e benefícios: acima da média. Altos salários e uma ótima política de benefícios. Incentivo e acréscimos anuais. Supria satisfatoriamente as necessidades econômicas dos funcionários. Funcionário da empresa tinha crédito livre na cidade. Ótimo padrão de vida para os funcionários.</p>	<p>Salário e benefícios: permanecem. Não há aumento no salário. Novas contratações com salários menores. Os benefícios continuam porque foram conquistas dos trabalhadores ao longo dos anos. Participação nos lucros e premiação por produtividade. Busca-se remuneração por resultado</p>
<p>Hora extra: poucas. Não eram pagas, eram trocadas por folgas.</p>	<p>Hora extra: muitas. São pagas.</p>
<p>Plano de carreira/promoções: difícil. Os altos cargos eram indicados politicamente.</p>	<p>Plano de carreira/promoções: difícil. Diminuíram os cargos de chefia com a estrutura horizontal. Diferenciação dos cargos em júnior, pleno e sênior.</p>
<p>Cursos e treinamentos: freqüentes. Sempre que havia um novo procedimento, mudança de equipamento. Investimentos em formação.</p>	<p>Cursos e treinamentos: pouco freqüentes. Investimentos diminuíram.</p>
<p>Estabilidade: grande. As pessoas que entravam só saíam quando aposentassem. Emprego para a vida toda. Pouca rotatividade. Planejamento de vida a longo prazo. O governo tinha as “asas abertas sobre a empresa”.</p>	<p>Estabilidade: nenhuma. Todos se preocupam com a possibilidade do desemprego. Pouca expectativa no planejamento de vida a longo prazo. Insegurança.</p>
<p>Organização do trabalho: controlada pela chefia. O chefe determinava o serviço e era responsável pelos resultados. Responsabilidade dividida.</p>	<p>Organização do trabalho: não há chefia imediata controlando o trabalho. Aumento da parcela de responsabilidade para o trabalhador. Cada um é responsável pelos seus resultados.</p>

MODELO ESTATAL	MODELO PRIVADO
<p>Produtividade: ritmo tranquilo. Execução da tarefa sem limitação de tempo.</p>	<p>Produtividade: ritmo intenso. Aumentou a jornada, a quantidade de trabalho e somaram-se novas funções. Fazer mais tarefas num tempo delimitado. Todo trabalho é medido e comparado. Funcionário generalista que entenda um pouco de tudo e de algo específico ao mesmo tempo.</p>
<p>Autonomia e solução de problemas: condições melhores. O funcionário não tinha autonomia e responsabilidade, então quando havia um problema recorria à pessoa responsável. Como a responsabilidade era menor, a cobrança também era menor. Os problemas eram resolvidos ali mesmo no local de trabalho. Maior abertura para funcionário expor suas idéias.</p>	<p>Autonomia e solução de problemas: difícil. O funcionário passou a ter maior autonomia e responsabilidade por seu trabalho. Alguns não têm o preparo necessário para responder à demanda, então quando há algum problema não há chefia direta ou uma pessoa responsável a quem possa recorrer. A pessoa responsável está distante, dificultando a resolução do problema. Receio de falar abertamente.</p>
<p>Cultura: familiar. Empresa paternalista. Nome da empresa era grande e respeitável. Funcionário e sua família tinham orgulho da empresa. Vínculos entre as famílias dos funcionários. Sentimento de estar ajudando o país, pois cada funcionário sentia a empresa como sendo um pouco sua.</p>	<p>Cultura: impessoal. Investimento em publicidade para criar uma nova imagem da empresa. Empresa vazia, sentimento de perda, de vazio. Receio de dizer que trabalha na empresa. Funcionário não se sente mais dono.</p>
<p>Ambiente de trabalho: amigável. Local de trabalho repleto de pessoas amigas e conhecidas. Havia mais pessoas trabalhando, um maior calor humano. Tranqüilidade.</p>	<p>Ambiente de trabalho: competitivo. Empresa se preocupa com o lucro e incentiva a competitividade. O relacionamento amigável fica em segundo plano.</p>
<p>Relacionamento entre funcionários: cooperação. Relação de amizade e união. Um ajudando o outro.</p>	<p>Relacionamento entre funcionários: competição. Todos precisam sobreviver. Aumento da carga de trabalho torna menos freqüente o contato entre funcionários. Não há mais tempo para ajudar o outro.</p>

MODELO ESTATAL	MODELO PRIVADO
<i>Relacionamento social/familiar:</i> bom. Tempo para convívio social, lazer e família. Família participava do cotidiano da empresa.	<i>Relacionamento social/familiar:</i> ruim. Pouco tempo para vida pessoal/familiar. Cobrança, pressão e falta de estabilidade comprometem ambiente familiar e investimentos futuros.
<i>Relacionamento com chefia:</i> direto. Havia um maior número de cargos para supervisão e gerência. Controle de tudo e de todos. Barreira para o relacionamento entre funcionários. Quando havia algum problema era resolvido diretamente com a chefia responsável pelo departamento.	<i>Relacionamento com chefia:</i> indireto. Extinção de muitos cargos de chefia. Gerentes ficaram muito distantes dos funcionários. Funcionários com maior autonomia e responsabilidade, já que não têm um chefe direto controlando a tarefa e sendo responsável pelo resultado do trabalho.
<i>Sindicato:</i> maior poder. Maior facilidade para negociação. Sedes mais próximas às sedes das empresas. Não cumprimento das Leis por parte da empresa.	<i>Sindicato:</i> menor poder. Maior dificuldade para negociação e conquistas para melhorias no trabalho. Sedes distantes das empresas. Leis estão sendo obedecidas. Indenizações e dívidas estão sendo pagas.

Os entrevistados relataram com bastante clareza as principais diferenças existentes entre um modelo de empresa estatal e um modelo privado. Ao comparar cada categoria de resposta encontrada nos dois modelos, foi possível observar profundas diferenças. Houve divergência em vários aspectos: administrativos, culturais, estratégicos, estruturais, econômicos, etc. Houve pouca variação nos seguintes aspectos: política de qualidade e plano de carreira.

A análise dos aspectos envolvidos no período de transição de um modelo estatal para um modelo privado permite traçar as principais mudanças ocorridas na empresa, a partir do ponto de vista dos entrevistados. A seguir, considera-se alguns desses aspectos.

3.2 Metas e Potencial para o Desenvolvimento Econômico e Tecnológico

A principal meta da empresa estatal, segundo os entrevistados, é a questão social. Seu principal objetivo seria “atender à comunidade”, “manter serviços públicos com qualidade”, “manter uma preocupação com o lado humano”, etc; por “lado humano” entende-se maior preocupação em satisfazer as necessidades das pessoas que

compõem a organização. Já a empresa privada tem como principal objetivo “obter lucro”, ou seja, priorizar o sucesso financeiro em detrimento de outros aspectos (necessidades sociais, pessoais, qualidade de vida, etc). Nesse ponto, a empresa privada difere enormemente da empresa estatal, já que a maior preocupação da empresa estatal era o bem-estar social e o fornecimento de serviços básicos à população, não levando muito em consideração os custos gerados. A meta da empresa privada visando o sucesso financeiro acaba trazendo consequências como: “desvalorização dos aspectos sociais”, “menor preocupação com as questões de qualidade e atendimento”, etc.

O foco da empresa privada na obtenção de lucro permitiu maior controle e seriedade na questão orçamentária. O crescimento na margem de lucro gerou maior possibilidade para novos investimentos e, abriu caminho para a modernização da empresa. Após a privatização aumentaram os investimentos em novos processos, equipamentos e tecnologias. Citam-se, principalmente, maiores recursos em informática. Os avanços em informatização visaram integrar as redes de comunicação da empresa. Entretanto, muitos sistemas ainda estão obsoletos e, necessitam de um tempo maior para ajuste e adequação às reais necessidades do dia-a-dia.

Essas medidas buscando novos investimentos e modernização tiveram como objetivo colocar a empresa numa posição privilegiada diante do mercado, pois isso possibilita que ela tenha acesso aos avanços mundiais, tentando garantir sua expansão e crescimento.

Destaca-se outra diferença importante, no que se refere à transição do modelo estatal para o privado: as estratégias de administração da economia organizacional. As ações estratégicas, que antes estavam relacionadas às ações governamentais, passaram a estar vinculadas às regras do mercado financeiro. Isso porque o controle das empresas passou das mãos do Estado para as mãos de um grupo de investidores, formados em geral por: fundos de pensão, parceiros internacionais e bancos nacionais.

No que se refere às empresas do Setor Elétrico, futuramente pretende-se criar um livre mercado de energia elétrica. Esse projeto buscaria, através da competição, maximizar a eficiência, minimizar os custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados no Setor.

A ABRACE - Associação Brasileira dos Grandes Consumidores de Energia - propõe o resgate dos conceitos de livre mercado através de algumas sugestões:

redefinição do conceito de rede básica de transmissão, a garantia do livre acesso do consumidor a essa rede, a revisão da estrutura de participação no fórum do MAE (Mercado Atacadista de Energia), a exclusão das restrições impostas aos consumidores livres, a revisão da estrutura das tarifas, a eliminação do prazo de carência para que o consumidor torne-se livre e, finalmente a consolidação de um novo modelo através de uma lei abrangente, a Lei Federal de Eletricidade.

A CPFL vem ampliando seus investimentos visando o Setor de Geração de energia elétrica. O objetivo é mostrar-se competitiva frente ao livre mercado de energia que poderá ocorrer futuramente. A empresa, que atuava quase que exclusivamente com a distribuição de energia, pretende direcionar seus investimentos também aos ativos de geração.

Nesse sentido, muitas das medidas empregadas pela empresa, na visão dos participantes, geraram desenvolvimento econômico e tecnológico. Entretanto, as medidas adotadas acabaram propiciando o surgimento dos seguintes aspectos: os programas de demissão; o emprego de automação, informatização e novas tecnologias; a terceirização e a centralização de departamentos da empresa. A seguir, apresenta-se a questão da terceirização.

3.3 Terceirização

O conceito de terceirização surgiu a partir do termo “*outsourcing*”, palavra inglesa que significa “*fazer fora*”, ou seja, refere-se à possibilidade de transferir para terceiros a execução de atividades efetuadas internamente, redefinindo estratégias da empresa. Basicamente, consiste em passar a terceiro qualquer atividade que não seja estratégica para a empresa, permitindo que esta concentre toda sua capacidade de gestão e operação no seu negócio principal. A contratação de serviços de terceiros é uma prática que sempre existiu. A terceirização inovou quando trouxe as relações de parceria. A parceria permite o estabelecimento de objetivos comuns entre prestador e tomador, pautados por lealdade no negócio, confiança plena e comprometimento quanto à qualidade e produtividade (CASTRO, J. A. et. al, 1994).

A prática de terceirização é bastante usual por parte das empresas atualmente, pois apresenta-se como uma estratégia bastante eficaz na busca por menores custos e maior poder de competitividade. A terceirização quando bem implementada possibilita:

- Diminuição do desperdício;
- Otimização dos serviços e dos recursos humanos e materiais;
- Melhor administração do tempo da empresa;
- Desburocratização;
- Horizontalização da estrutura organizacional;
- Agilidade das decisões e resultados;
- Liberação da supervisão para outras atividades;
- Evitar sucateamento de equipamentos;
- Transformação de custos fixos e custos variáveis;
- Otimizar a utilização de espaços colocados em disponibilidade.

Em obra publicada pelo COGE – Comitê de Gestão Empresarial, em parceria com a CPFL e Ripasa S.A. Celulose e Papel (CASTRO, J. A. et. al, 1994), são citadas pesquisas realizadas por renomadas empresas de consultoria – Coopers & Lybrand e Manager, além de entidades sindicais – DIEESE e Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo/Diadema, totalizando o relato de aproximadamente 400 empresas, acerca da estratégia de terceirização. Segundo essa pesquisa, os principais resultados obtidos com a terceirização foram:

- Redução do quadro de pessoal;
- Redução de custos;
- Aumento de eficiência;
- Enxugamento da estrutura organizacional.

Em relação aos problemas detectados durante a fase de implantação da terceirização tem-se:

- Incapacidade de adaptação do fornecedor à cultura da empresa;
- Padrão de qualidade deficiente;
- Resistência interna às mudanças;
- Falta de interesse e falta de espírito empreendedor do fornecedor;
- Perda de controle sobre a formação de preços e qualidade.

Outro dado interessante refere-se ao fato das empresas não considerarem os problemas fiscais e trabalhistas como sendo obstáculos para a implantação do processo de terceirização. Além disso, nota-se que, entre os empresários, predomina a crença de

que a dificuldade de terceirizar encontra-se mais no fornecedor do que na capacidade da empresa de administrar esse processo.

Se, por um lado, a terceirização traz vantagens para a empresa, por outro traz desvantagens para o trabalhador. Segundo a visão sindical, a terceirização tem sido sinônimo de desemprego e precarização das condições de trabalho. O trabalhador brasileiro, graças ao processo de terceirização tem enfrentado: diminuição do salário, perda de benefícios sociais, piores condições de trabalho (trabalho menos qualificado, sem registro e jornada mais extensa), falta de segurança (ausência de equipamento de proteção e insalubridade) e perda de representação sindical (CHAMAS, 2001).

Existem discussões acerca da implantação ampla e irrestrita desse processo dentro das empresas. Um primeiro aspecto diz respeito à terceirização que visa basicamente a redução de custos, não havendo avaliação de suas conseqüências para os trabalhadores e para a empresa. Essa aplicação irrestrita pode gerar, entre outros fatores, queda nos índices de qualidade. Um segundo fator diz respeito ao tipo de atividade que deve ser terceirizada. Na teoria, as atividades-fim da empresa, suas atividades principais, não podem ser terceirizadas; já, as atividades-meio, que não são objetivo principal da empresa podem ser amplamente terceirizadas. Na prática, uma grande discussão concentra-se justamente em tentar definir atividade-fim e atividade-meio dentro da empresa. Esses contrapontos têm gerado problemas legais e jurídicos.

Em empresas do Setor Elétrico, constata-se que também há essa indefinição de atividade-fim e atividade-meio. Além disso, a terceirização já vem sendo empregada no Setor há muitos anos. A CPFL, por exemplo, na década em 1970 já terceirizava todo o serviço de limpeza, copa e vigilância patrimonial. Mais tarde, foram terceirizadas as áreas de construção e manutenção de redes de distribuição urbana e rural. Nos últimos anos, iniciou-se terceirização dos serviços de leitura de medidores de consumo de energia, entrega de contas, impressão do Centro de Processamento de Dados - CPD, departamento de informática e atendimento telefônico (*Call Center*). Recentemente a empresa terceirizou, também, sua área jurídica. Nota-se na CPFL, uma ampliação nessa política de gestão que visa terceirizar todas as atividades-meio, sendo considerada atividade-meio toda atividade integrante dos diversos processos que assegurem o funcionamento da empresa e contribuam para a realização de seu negócio/missão. Entre estes processos cita-se os: técnicos, administrativos, comerciais, etc. (CHAMAS, 2001).

Uma das técnicas de terceirização mais aplicada pela CPFL é a empreitada. Como empreitada define-se “trabalho executado por unidades de obra que objetiva resultados pré-determinados. A pessoa jurídica contratada (empreiteiro) se obriga, perante o tomador, a executar os serviços com o trabalho de seus empregados, supervisionando-os, assumindo riscos e utilizando-se de equipamentos, instrumentos e materiais de sua propriedade” (CASTRO, J. A. et. al, 1994, p.20).

Os contratos da CPFL com empreiteiros para serviços de construção e manutenção de rede são efetivados via preço unitário por atividade. A capacidade da empresa contratada e o preço praticado são os principais requisitos para a escolha dos parceiros nos serviços terceirizados. Todo o gerenciamento do contrato dos recursos humanos, materiais, equipamentos, veículos, etc, é feito pela empresa contratada, cabendo à CPFL a gestão do processo para certificar-se de que os requisitos de qualidade, segurança e prazos sejam cumpridos (CHAMAS, 2001).

Uma prática bastante usual, porém ainda complexa do ponto de vista legal e gerencial, é a transformação de ex-empregados em prestadores de serviços terceirizados. Isso aparece como uma vantagem para a empresa, já que o ex-empregado está mais adaptado à cultura e aos procedimentos internos. Já para o empregado isso aparece como desvantagem, pois este enfrenta perdas salariais, perdas de benefícios, falta de segurança e equipamentos necessários, enfim, todas as conseqüências citadas anteriormente. Na CPFL em particular, pudemos constatar pelo menos um caso que exemplificou esta prática, embora o entrevistado tenha relatado não ter tido perdas e nem desvantagens ao ter passado para o status de terceirizado.

Numa pesquisa realizada pelo COGE (CASTRO, J. A. et. al, 1994), a partir de questionários encaminhados a 19 empresas geradoras e distribuidoras em diversas regiões do país, constatou-se que 78,6% das empresas avaliadas não possuem políticas e diretrizes próprias sobre terceirização. Essas empresas citaram como maiores vantagens do processo: redução dos custos, estrutura enxuta, maior agilidade e flexibilidade, concentração nas atividades primordiais, maior qualidade e menor repercussão dos conflitos trabalhistas. Por outro lado, as desvantagens levantadas pelas empresas foram: risco de vínculo empregatício, má qualidade dos serviços, necessidade de maior controle e fiscalização, dificuldade com o processo licitatório e necessidade de preparar o pessoal próprio. Além disso, a grande maioria das empresas relataram dificuldades no

relacionamento com os prestadores de serviços, principalmente no que se refere à qualidade dos serviços prestados. A maioria das empresas relataram, também, ter estrutura adequada e pessoal próprio suficientemente instrumentado para o gerenciamento dos serviços contratados, porém a necessidade permanente de treinamentos para se adequar à legislação é um dos fatores que contribuem para a decisão de terceirizar a atividade. É bastante provável que esse fator influa diretamente num dos principais problemas enfrentados pelas empresas: queda na qualidade dos serviços e falta de pessoal qualificado e preparado.

Ao retomarmos o relato dos entrevistados no presente estudo, constatou-se que a grande maioria dos participantes têm uma visão negativa do processo de terceirização, porque no geral ela traz conseqüências diretas às seguintes questões: segurança do trabalhador, qualidade dos serviços e subemprego (ou precarização do trabalho).

Aparentemente constata-se que a busca por redução de custos por parte das empresas não mede as conseqüências para o trabalhador e para a sociedade. Apesar do discurso que prioriza a questão da qualidade dos serviços e satisfação dos clientes, na prática o que se observa é que essas questões acabam ficando em segundo plano. Para o trabalhador a situação fica um pouco mais difícil porque, de um lado existe a exigência do mercado de trabalho por uma pessoa qualificada e, por outro lado, muitas empresas não querem investir em treinamentos e na qualificação dessa pessoa, pois significa um custo adicional com o qual esta não quer arcar e, acaba encontrando formas de contornar a situação (passa a responsabilidade aos terceiros). Nesse sentido, a prática de terceirização acaba se transformando numa ferramenta que gera muitos benefícios para a empresa e muitas perdas para o trabalhador.

3.4 Organização do Trabalho

Nas últimas décadas do século XIX, Taylor se destacou por seus fundamentos que constituíram a base para a Organização do Trabalho. Ele propôs fundamentos para a organização do trabalho e, formas de controle dos mesmos (BRAVERMAN, 1987). As formas de organizar o trabalho variam de acordo com o tipo de produção industrial. As empresas do Setor Elétrico apresentam um tipo de produção *contínua* ou *em fluxo*. Para a produção e o fornecimento de energia elétrica de maneira ininterrupta são necessários sistemas interligados, o que requer certo grau de desenvolvimento tecnológico. É,

portanto, um Setor que difere um pouco do sistema de produção tradicional. Essa diferença se deve principalmente a dois aspectos (FLEURY, 1985):

- Tipo de organização do trabalho com espaço adequado para a adoção de grupos semi-autônomos, haja vista as características do trabalho, no qual os operadores tem de fazer face aos vários tipos de ocorrências inesperadas;
- As mudanças no processo produtivo estão geralmente associadas ao emprego de novas tecnologias.

Fleury (1985) compara o tipo de organização do trabalho em empresas com produção contínua, antes e depois do emprego da microeletrônica. Antes o trabalho estava organizado em grupos para o monitoramento de grandes equipamentos geograficamente dispersos. Depois essa organização passou a estar caracterizada por sistemas centralizados de controle de processos. O autor destaca, ainda, os impactos dessas novas tecnologias para os sistemas de produção:

- Tendência atual de conceber os sistemas em fluxo para praticamente todos os tipos de produção, mesmo quando as quantidades a serem produzidas são pequenas;
- Nível de emprego em decréscimo apesar do crescimento industrial;
- Mudanças para o operário, para a supervisão e para os administradores, com a introdução do computador e a conseqüente integração de informações na empresa;
- Organizações menores, com pirâmide achatada e praticamente sem fronteiras internas;
- Os conhecimentos adquiridos tornam-se rapidamente obsoletos, já que os critérios seguem os novos sistemas de produção.

Considerando esta característica como sendo peculiar em empresas com sistema de produção contínua, salienta-se que algumas das mudanças ocorridas na empresa tenham sido justamente pelo emprego de automação e de novas tecnologias no processo produtivo. Levanta-se, também, a necessidade de considerar essas mudanças na análise sobre a organização do trabalho. A princípio torna-se possível observar principalmente: a diminuição do número de funcionários, o achatamento no organograma da empresa e o emprego de novos equipamentos e sistemas computadorizados.

A partir do relato dos trabalhadores, apresentam-se as principais mudanças em seu dia-a-dia de trabalho:

- Aumento da cobrança;

- Exigência por maior agilidade para suprir um ritmo de trabalho mais intenso;
- Perfil profissional para enfrentar novos desafios;
- Padronização das atividades através da implantação do passo-padrão, onde o funcionário deve fazer a tarefa independente da sua forma de trabalhar;
- Automatização de processos, como por exemplo, controle de índices de ligação e frequência de energia, orçamentos, etc;
- Informatização de processos, que trouxe rapidez na atualização de sistemas, mas trouxe também mais passos na realização da tarefa;
- Controle do trabalho via rede informatizada;
- Novo sistema exige capacidades adicionais e necessita menor número de pessoas.

Para exemplificar as mudanças no trabalho, a seguir faz-se uma análise sobre algumas atividades. Considera-se que algumas mudanças já estavam ocorrendo antes da privatização. Toma-se como exemplo dois cargos específicos: operador de sub-estação (ou inspetor de posto de atendimento) e técnico-projetista.

O operador de sub-estação, desde o início da empresa, tinha suas atividades fixadas dentro da sub-estação. Lá ele executava manobras, fazia medições em equipamentos periodicamente, entre outras atividades. Com o passar do tempo, alguns processos foram sendo automatizados e não era mais necessário ter alguém constantemente dentro da sub-estação. Então, os operadores passaram a inspecionar todas as sub-estações de uma determinada região em esquema de revezamento, que no caso eram um total de 11 sub-estações; sua função mudou de operador de sub-estação para inspetor de posto de atendimento.

Com essa mudança para inspetor de posto de atendimento os trabalhadores tiveram alguns acréscimos em suas atividades. Antes cada um era responsável por uma sub-estação, então conheciam o funcionamento daquele posto de trabalho específico. Depois da mudança tiveram que conhecer o funcionamento de todos os postos, que no caso seriam 10 postos a mais.

Além disso, o sistema que antes era manual, passou a ser automático: as medições periódicas eram feitas constantemente; quando era detectado algum problema, o operador executava uma manobra para isolar o equipamento e resolver a situação. Depois disso passou a ser feito automaticamente, pois o equipamento estava programado

para desligar sozinho quando surgisse algum problema, não havendo a necessidade da manobra manual.

Outra atividade adicionada ao cargo foi a de motorista, já que os inspetores agora tinham que se deslocar com o carro da empresa de um posto ao outro. Atualmente, 3 sub-estações são controladas à distância. Os inspetores são técnicos e fazem pequenos serviços de manutenção em equipamentos, além de atenderem também algumas torres de energia. A mudança na nomeação do cargo ocorreu no início da década de 90. Na época não houve diminuição no número de trabalhadores. As pessoas foram saindo, se aposentando e a empresa não colocou outros no lugar. Atualmente são 4 trabalhadores nessa função. Após a privatização, estes acabaram substituindo o pessoal mais antigo, os quais já tinham tempo para se aposentar.

Outro exemplo interessante a ser citado refere-se ao cargo do técnico-projetista. Antigamente eram necessárias 3 pessoas para realizar essa mesma função: projetista, desenhista e orçamentista. Atualmente o técnico-projetista engloba isso tudo: ele projeta, desenha e faz o orçamento. Além disso, a parte de desenho e projeto já pode ser realizada no computador, o que acaba facilitando o seu trabalho.

Ao longo do tempo, podemos notar que houve um acréscimo de atividades e responsabilidades associadas a cada função. Alguns funcionários encararam essa mudança como sendo mais estressante, já que tinham coisas a mais para se preocupar. Já outros encararam como sendo uma forma de enriquecimento do seu trabalho e de crescimento pessoal; a empresa estaria investindo nos funcionários, já que estes tiveram que passar por treinamentos e acrescentaram novos conhecimentos ao seu trabalho.

Tudo isso denota, a princípio, alguns aspectos importantes a serem considerados na presente análise:

1. redução no número de pessoas necessárias para a realização da tarefa;
2. enriquecimento de tarefas ou aumento de responsabilidades;
3. algumas das mudanças apontadas não estão diretamente ligadas ao processo de privatização em si, mas sim a um fator mais amplo;
4. as pessoas encaram essas mudanças a partir do seu ponto de vista, ou seja, as mudanças afetam a todos, mas alguns tendem a ver a situação positivamente e outros tendem a ver negativamente.

A partir do relato dos trabalhadores, observou-se que ao longo do tempo houve transformação na forma de realizar o trabalho, havendo: maior autonomia, automatização, acréscimo de tarefas e exigência para maior qualificação do trabalhador. Principalmente, pode-se extrair de seus relatos a emergência de novas demandas e novas responsabilidades. Muitos trabalhadores sentiram-se desconfortáveis ao terem que assumir mais tarefas ou mais responsabilidades, pois não estavam acostumados a esse tipo de prática. Eles estavam adaptados a ter um chefe imediato ou uma pessoa responsável para resolver os problemas e, cada um assumia uma parte específica do trabalho, ou seja, a responsabilidade era “dividida”. Com o passar do tempo essa responsabilidade foi sendo transferida ao trabalhador e, estes tiveram que se defrontar com a nova situação. As opiniões divergiram de acordo com a capacidade pessoal de cada um para enfrentar o problema: uns não sabiam o que fazer, sentiam-se perdidos e demonstraram preferência pela organização do trabalho anterior; outros se adaptaram plenamente e não demonstraram receio ao enfrentar as mudanças.

A relação entre capital e trabalho desenvolvida ao longo da história nos mostra que as relações de trabalho acabam sendo determinadas pelos modelos de organização do trabalho estabelecidos. A relação entre capital e trabalho tem como objetivo exercer controle sobre a força produtiva para garantir o controle sobre os níveis de produtividade. Para tanto, tenciona-se obter o envolvimento do trabalhador seja através da coerção/imposição - no taylorismo, seja através de incitação - no modelo japonês ou, através de negociação - modelo sueco (CORIAT, 1993).

Como visto anteriormente, os trabalhadores do Setor Elétrico passaram de uma forma de controle do trabalho exercida explicitamente através de uma chefia imediata, a uma forma de controle indireta ou à distância. Apesar do trabalhador passar a assumir maior responsabilidade por sua atividade no trabalho, o controle nunca deixou de existir, pois seu trabalho passou a ser mensurado a partir de índices de desempenho e produtividade ou, até mesmo por meio dos sistemas informatizados, que permitem o controle do trabalho à distância. Assim, mesmo não estando no local, a pessoa responsável por um departamento dentro da empresa pode receber informações de seus funcionários a partir de redes de comunicação informatizada, internet ou outros meios que comprovem como o funcionário está desempenhando seu trabalho.

Após essa série de mudanças que apregoaram à empresa um caráter menos familiar e mais impessoal, surge o sentimento de perda e desamparo, pois agora os trabalhadores têm que aprender a “se virar sozinhos”, ou seja, serem mais independentes. Eles passam a assumir mais tarefas, maiores responsabilidades e a ter que internalizar um controle que antes era feito diretamente pela chefia imediata. Essas mudanças na organização do trabalho representam, também, uma mudança cultural nas relações de trabalho.

3.5 Aspectos Sócio-Culturais

Pode-se extrair, a partir do relato dos participantes, uma mudança cultural após a privatização da empresa. Houve mudança no relacionamento entre as pessoas não só no trabalho, mas também em seu ambiente familiar. A família do trabalhador participava indiretamente do cotidiano da empresa em festas, confraternizações, mesmo porque o círculo de amizade dos trabalhadores estava vinculado à empresa. Hoje ainda há esse vínculo, só que os trabalhadores passaram a ter menos tempo para dedicação à vida social/familiar. Além disso, suas preocupações frente ao novo contexto de insegurança e instabilidade acabaram sendo refletidas no meio familiar, gerando incertezas quanto ao futuro.

Um outro fator que se acrescenta a essa questão cultural é a mudança no relacionamento entre os colegas de trabalho. O ponto que ocasionou a transformação foi a ênfase dada à competitividade, amplamente incentivada pela empresa privada. As características encontradas nas relações de trabalho das empresas estatais denotavam uma organização fundamentada num tipo de relacionamento familiar. Estas características, típicas de empresas ditas familiares, são bastante comuns na história do Brasil. Lopes (1988) retrata os operários de uma tecelagem na cidade de Paulista, em Pernambuco, os quais apresentavam um padrão de vida subordinado aos interesses da indústria. A organização lhes fornecia emprego, moradia, diversão, lazer e muitas vezes acabava influenciando também sua vida política e religiosa. O poder de dominação da tecelagem na cidade acabava ditando o comportamento, cultura e vida social dos trabalhadores, que por falta de alternativa acabavam deixando-se influenciar pelos interesses da organização e sucumbindo seus próprios interesses. Isto é evidenciado a tal ponto, que sua identidade acabava se dissolvendo totalmente, de modo que todos os

procedimentos empregados pela organização acabavam sendo vistos como benefícios gerados em prol da população e não como uma forma de dominação. O dono da tecelagem, ou uma figura representativa, passava a ser visto como “o bom pai que supre todas as necessidades de seus filhos” e, ocupando a posição de pai, ora podia mostrar-se bom e generoso, ora podia mostrar-se severo e punitivo. Nesse sentido, a relação entre organização e funcionários ou entre organização e sociedade local no exemplo citado, acabava evidenciando um caráter familiar nesse tipo de organização.

A organização estatal em certa medida guardava alguns desses aspectos porque proporcionava ao funcionário um bom salário, ótimos benefícios, garantia a saúde e bem-estar do funcionário e de sua família, um ambiente de trabalho familiar e, acima de tudo, a estabilidade no emprego. Todos esses fatores geravam um grande sentimento de proteção e segurança ao trabalhador. Todos esses privilégios oferecidos pela empresa proporcionavam não apenas a satisfação de suas necessidades imediatas, mas também lhes garantia uma base segura para que pudessem fazer planejamento de vida ao longo dos anos. É certo que alguns acabavam abusando um pouco dos privilégios porque supunham que não perderiam seus direitos, a não ser que viessem a cometer algum delito grave.

A empresa estatal apelidada de “cabide de empregos” sempre tinha lugar para mais um. Os altos cargos geralmente eram ocupados mediante indicações políticas e, muitos acabavam empregando também amigos e parentes. A organização como um todo funcionava como uma grande família onde o fator principal era o bem estar de seus entes e o suprimento das necessidades da população que dependia dos seus serviços. O trabalhador fazia parte dessa família, sentindo-se, então, vinculado e comprometido com a empresa. Além disso, sentia-se comprometido também com a sociedade porque aquilo que é do Estado é de todos os cidadãos. Sendo assim, o trabalhador estava duplamente comprometido com a empresa porque era ao mesmo tempo “membro de uma família” e “dono da organização”.

Por muitas décadas essas relações de trabalho acabaram influenciando a sociedade mais ampla e ao mesmo tempo foram sofrendo a influência desta. A opinião pública acerca das empresas estatais transformou-se. Num primeiro momento, a imagem dessas empresas era favorável porque representava o “patrimônio nacional” e, num segundo momento, essa imagem passa a ter uma conotação negativa porque agora

representa a falência de um sistema estatal que não consegue mais acompanhar as novas demandas mundiais e, que evidencia um grande fracasso econômico. Com as mudanças advindas principalmente do novo cenário, ocasionado pela demanda da economia mundial, a situação das estatais tornou-se insustentável.

Martins (1974) relata um outro caso brasileiro, o qual ilustra a íntima inter-relação entre o contexto sócio-cultural do país e o sucesso industrial. As indústrias do Grupo Matarazzo tiveram seu histórico evolutivo em paralelo com a industrialização do país no início do século XX. O Conde Matarazzo, fundador e patriarca do grupo, com seu espírito empreendedor, soube aproveitar as transformações sofridas pela indústria brasileira nesse período, no qual construiu um sólido patrimônio. As relações de trabalho em suas empresas também caracterizavam-se pelo aspecto familiar; esse exemplo tornou-se interessante porque ilustra muito bem a evolução desse sistema e o seu declínio num dado período da história brasileira, ou seja, o Grupo Matarazzo não conseguiu ter continuidade frente às mudanças e acabou tendo seu patrimônio quase que totalmente perdido.

Esse caso serve também para ilustrar uma conseqüência negativa para uma organização que não consegue se adequar às mudanças contextuais. Uma organização que não segue as novas tendências e os padrões de modernidade.

Os exemplos citados servem, também, para exemplificar casos vivenciados no Brasil, os quais refletem sua tendência a acompanhar as mudanças internacionais e, ao mesmo tempo deixar aflorar características de sua cultura.

Não são apenas as empresas que devem se ajustar às novas demandas; é esperado que as pessoas também o façam. Deste modo, organizações e pessoas introduzem novos conceitos no ambiente social, os quais se transformam com a cultura e os costumes locais. A sociedade, que num determinado período apresentou um setor industrial com características familiares, atualmente não comporta mais esse tipo de modelo organizacional, pelo menos no que se refere a setores industriais específicos. Há que se considerar que muitos setores ainda conseguem manter-se competitivos, conciliando modelos antigos e novas demandas.

Na visão dos entrevistados, esse período de transição, no qual muitos processos encontram-se em fase de implantação, vem trazendo conseqüências e novas concepções não apenas para os trabalhadores, mas também para os consumidores e a sociedade.

4 IMPACTO DA PRIVATIZAÇÃO NA VIDA DAS PESSOAS

Os participantes já prevêm ou já sentem o impacto das mudanças organizacionais em seu dia-a-dia. Nesse capítulo serão apresentadas as principais conseqüências trazidas pelo processo de privatização na empresa. Os entrevistados relataram que a privatização originou conseqüências em dois níveis: funcionário e seu núcleo familiar; consumidores e sociedade em geral. A seguir apresenta os resultados encontrados.

TABELA 4.1 Categorias de respostas referentes às conseqüências trazidas pelo processo de privatização.

Conseqüências para o funcionário/família	Conseqüências para o consumidor/sociedade
<ul style="list-style-type: none">• Redução drástica no quadro de funcionários;• Aumento da carga de trabalho, responsabilidade e cobrança;• Funcionário deve estar totalmente disponível para a empresa;• Controle de trabalho à distância revela uma falsa autonomia;• Temor do desemprego e transferência de cidade;• Diminuição dos investimentos em treinamento e formação profissional;• Menor possibilidade de ascensão profissional;• Ter que aprender a trabalhar sem chefia imediata;• Diminuição drástica quadro de funcionários deixou alguns processos de trabalho perdidos, causando certa desorganização;• Situação atual: muitos processos em fase de implementação;• Relação funcionário-empresa sofreu danos;• Dificuldade de recolocação após anos de experiência num ramo tão específico;	<ul style="list-style-type: none">• Desemprego;• Queda na qualidade do atendimento;• Insatisfação da população com os serviços prestados;• Muitos serviços acabam sendo refeitos atualmente devido à rapidez exigida para execução;• <i>Call Center</i> (0800) ainda não supre demanda;• Terceirização como uma forma de subemprego;• Terceirizados realizam serviços com menor segurança e qualidade;• Alguns serviços que eram feitos gratuitamente passaram a ser cobrados;• Reajuste das tarifas;• Fim do atendimento personalizado em algumas localidades;• Atendentes do 0800 sem preparo e treinamento não dão conta das reclamações e não conseguem sanar os problemas dos consumidores;• Dificuldade para ingressar na empresa devido às exigências de maior qualificação;• Sentimento de desamparo porque os

<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga e prazo para realização do trabalho ocasionam problemas de saúde, estresse e pressão psicológica; • Tensão e cansaço aumentam risco de acidentes; • Falta de tempo e problemas de saúde causam reflexos na família; • Mudança no padrão de vida dada a dificuldade em encontrar um emprego com salário compatível ao que tinha; • Ter que buscar novas expectativas em relação a planejamento de vida futura; • O ambiente que antes era de tranquilidade tornou-se competitivo; • Menor união entre colegas; • Somente os mais competentes e produtivos permanecem; • Funcionário tem que manter-se qualificado para sobreviver no mercado competitivo; • Sentimento de perda e vazio; • Perda da estabilidade no emprego; • Perda do sentimento de realização pessoal; • As pessoas reagiram de maneira diferente às mudanças, uns aceitaram, outros se revoltaram, mas todos têm que se adaptar. 	<p>consumidores não têm com quem resolver seus problemas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades no relacionamento com clientes; • Consumidor com dificuldade de adaptação aos novos padrões; • O consumidor perdeu seu patrimônio também. • Perda do lado pessoal/humano da empresa;
--	--

4.1 Impacto para os Consumidores

Quando os participantes relataram o impacto das mudanças para os consumidores de energia elétrica, uma consequência que gerou polêmica e, até uma certa resistência para adaptação ao novo sistema proposto, foi o fim do atendimento personalizado e a adoção de um atendimento por intermédio de uma central telefônica. Os consumidores estavam acostumados a um atendimento personalizado, no qual se dirigiam ao escritório para reclamar ou fazer alguma solicitação e eram prontamente atendidos. Após a mudança, eles tiveram que utilizar o telefone, tornando-se mais difícil o contato cara-a-cara com o atendente da empresa. Além disso, os respondentes

afirmaram que o consumidor muitas vezes não tem sua solicitação atendida com a mesma rapidez que havia antes.

Como consequência desse novo tipo de atendimento, os participantes acreditam que tenha havido uma queda na qualidade dos serviços prestados pela empresa e, um aumento generalizado das tarifas. Os entrevistados acreditam que os novos critérios de produtividade e a terceirização de setores como liga-desliga e manutenção (área técnica e comercial) tenham causado essa queda na qualidade. Em relação aos critérios de produtividade, o principal fator é o tempo determinado para a realização de um serviço. O ideal, segundo eles, seria o funcionário fazer o trabalho bem feito no tempo certo, mas na realidade ele acaba fazendo o que é possível naquele tempo pré-determinado. Muitas vezes o funcionário não consegue completar o serviço ou faz “mal feito” e, acaba tendo que voltar novamente, mediante nova solicitação do consumidor. Em relação aos serviços terceirizados, observou-se que o funcionário terceirizado não tem as mesmas condições para realização do trabalho que teria um funcionário da própria empresa. Ele recebe um salário menor, recebe um número menor de treinamentos e, portanto, está menos preparado para executar o trabalho. Além disso, o terceirizado não tem os mesmos equipamentos e condições de segurança que a empresa poderia oferecer ao quadro efetivo.

4.2 Impacto para os Trabalhadores

Para os funcionários uma primeira consequência que causou comoção imediata foi a drástica redução no quadro de pessoal. Isso ocasionou um sentimento de perda em vários sentidos: saída de bons trabalhadores, perda da estabilidade no emprego e, fim do caráter humanitário que era atribuído à empresa, já que esta se preocupava com o bem estar geral das pessoas que compunham a organização. Além disso, os funcionários vêm sentindo algumas consequências em relação ao seu dia-a-dia na empresa: ambiente competitivo, menor contato com os amigos de trabalho e com a família, aumento da responsabilidade no trabalho, cobrança por maior agilidade e rapidez na execução da tarefa, maior produtividade, capacidade para enfrentar novos desafios, instabilidade no trabalho, dificuldade de ascensão profissional, dificuldade para conquistar benefícios e questões trabalhistas, etc.

Esses problemas que os trabalhadores citaram, seja no dia-a-dia de trabalho na empresa ou fora dela, ao terem que encarar um novo padrão de vida ou terem que se preparar para um mercado de trabalho dinâmico e exigente, acabaram ocasionando uma série de preocupações. Estas acabaram gerando estresse, fadiga, sentimento de perda em relação a uma situação que não pode mais ser alcançada e, sentimento de desamparo por não pertencer mais a um ambiente familiar que o amparava. O modelo estatal possibilitava certa segurança ao indivíduo, já que havia a possibilidade de emprego para a vida toda, um trabalho realizado num ambiente tranquilo e rodeado de amigos, no qual a família do trabalhador também fazia parte da empresa, ou seja, o trabalhador sentia que fazia parte de uma grande família. Havia um ambiente de cooperação onde um ajudava o outro. Além disso, tinha o chefe para controlar, mas que também era acessível e assumia a responsabilidade pelo grupo, ou seja, tinha uma pessoa que por um lado controlava o trabalho, mas que por outro lado transmitia um sentimento de segurança e proteção ao trabalhador, já que este não estava apto a assumir a responsabilidade pelo seu trabalho. Sendo assim, o trabalhador ocupava uma posição passiva e dependente nessa relação de trabalho.

Alguns fragmentos de relatos demonstram claramente a “imagem” que os participantes tinham da empresa estatal e seu sentimento de desagrado frente às mudanças:

“a empresa era como se fosse uma grande família... era um ambiente mais humano... hoje os prédios estão abandonados e dá uma grande sensação de vazio.”

“era uma empresa que supria bem as necessidades em termos de salários e benefícios... alguns abusavam dos benefícios.”

“sentimento de perda (amigos, lar, benefícios) de ter sido lesado... supria a parte econômica, mas não possibilitava o crescimento do funcionários.”

“empresa única, objetiva, com quadro próprio, possibilidade de crescer pessoal e economicamente, sentimento de satisfação porque a empresa garantia um retorno... hoje está tudo mecânico.”

“empresa paterna, sentimento de que seria para vida toda... hoje há satisfação, sinto que não vou ser mandado embora por qualquer motivo, mas o risco existe.”

“daqui só saio aposentado... vou fazer minha vida em torno dessa empresa e do que ela puder me dar... a família está vinculada à empresa, receberam mal a saída... foi minha formação profissional.”

“o mal das empresas hoje é isso, não tem o lado família, não tem o lado amigo, tem o lado profissional só, de um lado pode até ser bom porque pra eles rende mais, mas o rendimento assim na hora, não a longo prazo, a longo prazo o lado família pesa muito no contato entre os funcionários.”

“a gente passou a perceber que não tem mais valor como pessoa, a gente é um número que se ta dando lucro permanece, se não corta.”

Apesar de prevalecer um certo desagrado em relação às mudanças, observa-se que os participantes também souberam considerar aspectos positivos nesse processo. A seguir apresenta-se as respostas que consideraram tanto o lado negativo quanto o lado positivo da privatização.

TABELA 4.2 Aspectos positivos e negativos do processo de privatização, na opinião dos participantes.

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> • Bom para os acionistas que estão cada vez mais ricos; • Comando único e conciso; • Divisão de responsabilidades; • Fim da estrutura vertical; • Lucratividade para a empresa; • Crescimento dos investimentos; • Ainda é um lugar bom pra se trabalhar, apesar das mudanças; • Oportunidade para descoberta de novos desafios, novos caminhos; • Funcionários tornaram-se mais dinâmicos, mais ativos no trabalho e na vida pessoal; • Oportunidade de participar de uma empresa moderna que acompanha os avanços mundiais; • Empresa sente a necessidade de investir no social; • Participação nos lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demissão; • Terceirização; • Aumento da carga de trabalho; • Perda de alguns processos de trabalho; • Mentalidades discordantes: uns querendo avançar muito na modernização, outros querendo ficar enraizados; • Queda na qualidade dos serviços; • Fim do atendimento personalizado; • Perdas sofridas pelos funcionários que saíram da empresa e para todos os consumidores; • Agravamento da situação de desemprego no país; • Empresa perdeu pessoas de valor e o país perdeu muito do seu patrimônio; • Instabilidade no emprego e falta de planejamento a longo prazo; • Perdas na questão da segurança do

	trabalhador; <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de alguém que solucione os problemas; • Promoção dificultada pelo enxugamento do organograma.
--	---

Do ponto de vista do trabalhador, as novas medidas adotadas pela foram bem sucedidas, embora tenha sido um pouco radical em alguns aspectos. Em geral, as mudanças estruturais na empresa, são vistas pelos trabalhadores como sendo positivas, porque a tornaram mais moderna, dinâmica, lucrativa e eficaz. Entretanto, essa moeda apresenta duas faces e, aí aparecem as concepções em relação ao lado negativo da privatização: se por um lado, as pessoas tornam-se mais dinâmicas e participativas frente às novas exigências, por outro lado, perdeu-se muito do aspecto humano nas relações de trabalho e também no relacionamento entre a empresa e a sociedade, já que algumas medidas acabam gerando desconforto e insatisfação. Opiniões negativas aparecem, principalmente, no que se refere à queda na qualidade dos serviços prestados pela empresa e, à perda da segurança do trabalhador em todos os sentidos.

Scopinho (2002), num estudo recente, analisou o impacto da privatização para os trabalhadores das empresas geradoras e distribuidoras de energia elétrica. Ela identificou mudanças na base técnica, na divisão e na organização do trabalho. Essas mudanças, ocasionadas pela privatização e pela reestruturação da empresa, trouxeram conseqüências negativas para os trabalhadores destacando-se: a intensificação do ritmo das atividades de trabalho; o aumento da insalubridade, da periculosidade e da penosidade nos ambientes de trabalho; e o clima de instabilidade organizacional provocado pela privatização. A autora relata que a situação vivenciada pelos trabalhadores das empresas desse setor originou cargas laborais de natureza psíquica. Isso porque a principal preocupação dos trabalhadores era o medo em relação aos perigos da atividade em si e os perigos do processo de privatização. Os trabalhadores desenvolveram mecanismos de defesa psicológica para enfrentar e aprender a conviver com esses perigos. Além do perigo do desemprego há a frustração de ter investido num projeto de vida e, tornar-se impotente diante de uma situação irreversível (processo de privatização). Dadas essas condições, revelou-se uma verdadeira precarização das condições de trabalho, gerando principalmente desgastes psíquicos para os trabalhadores.

A partir do relato dos participantes, observou-se que o processo de mudança na empresa gerou principalmente impactos negativos para a empresa e para as pessoas em geral. A seguir, busca-se uma análise mais profunda sobre o surgimento de novos conceitos para as relações de trabalho.

5 CONCEPÇÕES SOBRE O IMPACTO DAS MUDANÇAS NO TRABALHO

Para a análise sobre a concepção dos participantes a respeito do seu trabalho, faz necessária uma breve descrição de sua trajetória dentro da empresa.

5.1 Descrição dos Participantes e sua Trajetória

Foram realizadas entrevistas com 20 participantes, que foram escolhidos aleatoriamente (consultar Quadro em Anexo B). Todos eram do sexo masculino, com idade entre 28 e 58 anos. O nível de instrução dos participantes variou bastante: de ensino fundamental incompleto a ensino superior completo. Apenas um dos participantes era solteiro. A maioria, exceto dois participantes, tinha filhos. O número de filhos variou de 1 a 3. Apenas 3 participantes já possuem netos. O número de netos variou de 1 a 4. Apenas 6 participantes possuem filhos em idade adulta, com nível de instrução superior. Desses, 3 participantes tiveram filhos cursando universidade particular e 3 cursando universidade pública.

Os participantes residiam nas seguintes cidades: São Carlos (13 pessoas); Jaú (4 pessoas); Araraquara (2 pessoas) e Barra Bonita (1 pessoa).

Em relação às funções exercidas na empresa os participantes se dividiram entre área técnica-operacional (14 pessoas) e área administrativa (6 pessoas).

Em relação ao tempo de permanência na empresa, tem-se um tempo mínimo de 8 anos e um tempo máximo de 26 anos na empresa.

Os participantes foram divididos da seguinte maneira:

- Grupo 1 – pessoas que trabalharam na empresa antes da privatização (5 pessoas) ;
- Grupo 2 – pessoas que acompanharam a privatização e saíram da empresa (5 pessoas);
- Grupo 3 – pessoas que acompanharam a privatização e permanecem na empresa (10 pessoas, sendo que 2 saíram na época da privatização e depois retornaram; um deles retornou como funcionário da empresa e o outro como terceirizado).

Como podemos observar na descrição acima, do total de 20 participantes, 10 ainda permanecem na empresa e 10 eram ex-funcionários. Entre os ex-funcionários, 5 já encontram-se aposentados, já entre os que permaneceram na empresa apenas um está

aposentado. Este retornou à empresa como terceirizado e é o que possui maior tempo de trabalho (26 anos).

Passaremos agora, a uma análise da trajetória dessas pessoas, antes, durante e após o período de trabalho pela empresa (consultar Tabelas em Anexo B)

A maioria dos participantes entrou na empresa por concurso público (n=13), já o restante passou por uma seleção de candidatos. Muitos já havia trabalhado em outras empresas antes de ingressar na CPFL (n=12). O restante nunca havia trabalhado anteriormente (n=2) ou havia trabalhado, mas em pequenas ocupações ou serviços temporários (n=6), como por exemplo: empacotador de mercado, guarda mirim, balconista em bar ou padaria, etc.

Observa-se, ainda, que o pai de alguns dos participantes também trabalhou na empresa, aposentado-se na mesma (n=3). Dois dos participantes que encontram-se aposentados atualmente, possuem filhos que ainda trabalham na empresa.

Em relação à evolução dos participantes dentro da empresa tem-se que a grande maioria (n=15) começou trabalhando em funções num baixo nível hierárquico, por exemplo, servente, entregador de conta, contínuo, etc, e acabaram alcançando funções num nível hierárquico mais alto, por exemplo, atendente comercial, técnico em segurança do trabalho, gerente, etc. Nota-se que apenas 5 dos participantes tiveram pouca ou nenhuma evolução dentro da empresa, permanecendo praticamente na mesma função.

Quanto ao nível de instrução dos participantes, tem-se os seguintes dados: 2 possuem 1º grau incompleto, 1 possui 1º grau completo, 7 possuem 2º grau completo (formação técnica), 3 possuem superior incompleto e 7 possuem superior completo.

Os 3 participantes que não conseguiram concluir o curso superior são funcionários da área técnica da empresa. Entre os participantes com formação superior, 6 pertenciam à área administrativa e apenas 1 à área técnica. Estes dados sugerem uma menor oportunidade para os funcionários da área técnica em obter uma formação continuada. Essa dificuldade deve-se em grande parte, como relataram alguns dos participantes (n=3), ao fato de terem que trabalhar em escala de revezamento ou à constante troca de horários de trabalho. Aparentemente, os funcionários da área técnica estariam mais propensos a mudanças no horário de trabalho do que os funcionários da

área administrativa e, isso acabaria trazendo maior dificuldade àqueles que gostariam de continuar seus estudos.

Em relação ao nível de formação dos participantes, observou-se que a grande maioria (n=15) acabou adquirindo conhecimentos durante sua permanência na empresa. Apenas 5 pessoas já possuíam formação ou conhecimentos na área antes de ingressarem na empresa. Isso demonstra que muitos acabaram tendo sua formação profissional extremamente vinculada ao trabalho específico dentro da empresa. Os participantes com menor nível de formação, mesmo não tendo tido uma formação técnica, acabaram adquirindo seus conhecimentos através dos cursos oferecidos pela empresa.

Um aspecto interessante é que a mudança de área (técnica, operacional e administrativa) aparentemente mostrou-se bastante comum. As promoções podiam ser realizadas pelas seguintes vias: concurso interno, plano de carreira ou indicação política. Outro dado bastante interessante foi a transferência de cidade; praticamente metade dos participantes passaram por uma transferência ao longo de sua permanência na empresa.

Alguns participantes (n=3) chegaram a alcançar um cargo de gerência. Nota-se que nos 3 casos as pessoas ingressaram na empresa em baixos cargos da área administrativa (auxiliar de escritório, escriturário e contínuo), embora 2 deles tenham passado também pela área técnica. A promoção para o cargo de gerente para 2 deles foi através de concurso interno, já o outro acabou chegando ao cargo por indicação política.

Em relação à saída da empresa, alguns saíram aposentados antes da privatização (n=5), e o restante acabou saindo no Plano de Demissão Voluntária – PDV, após a privatização. Entre os 5 aposentados, 3 não estavam vinculados a nenhuma atividade de trabalho atualmente, 1 montou um negócio próprio e o outro realiza alguns serviços temporários como eletricitista.

O restante dos participantes que saíram no PDV (n=5), ainda não tinham tempo necessário para aposentadoria. Atualmente, 2 deles montaram negócio próprio e aparentemente estão conseguindo manter-se muito bem. Apenas 1 está trabalhando, mas numa função diferente da que exercia na empresa (administrador de um prédio comercial), e com salário bem abaixo do que recebia anteriormente; ele teve uma queda brusca em seu padrão de vida. Os outros 2 que encontram-se desempregados também tiveram queda no padrão de vida e queixam-se de dificuldades para recolocação no mercado de trabalho. Eles estão fazendo trabalhos esporádicos, mas ainda insuficientes.

Estes últimos demonstraram-se bastante insatisfeito com sua situação atual e com a falta de oportunidade de emprego. Um deles era gerente, mas relata não ter conseguido somar o capital necessário para investir num negócio próprio.

Numa análise sobre o nível de satisfação dos ex-funcionários da empresa, pode-se observar que 12 participantes acabaram saindo no período de transição da empresa estatal para a empresa privada. Como já visto anteriormente, dois deles acabaram retornando à empresa como funcionários. Entre essas pessoas que saíram, 6 aproveitaram para aposentar-se, enquanto o restante ainda não estava em tempo de aposentadoria, então saíram a partir do Plano de Demissão Voluntária realizado no ano 2000.

A partir dos relatos descritos, constatou-se que apenas 4 participantes declararam satisfação com sua saída da empresa, dentre os quais 3 já estavam aposentados quando saíram. Entretanto, a maioria acabou saindo da empresa com uma certa insatisfação (n=8). Essa insatisfação ora refere-se à empresa em si, ora refere-se à mudança trazida pelo processo de privatização; dois participantes mostraram-se extremamente insatisfeitos com a empresa, tendo inclusive entrado com processo na justiça. O primeiro abriu um processo contra a empresa para cobrar os períodos em que trabalhou como Coordenador de Subestações. Esta função não consta no organograma da empresa, era uma função que os funcionários exerciam na prática, mas não havia nada definido formalmente. Pelo menos 3 dos 4 Inspetores de PA, relataram ter exercido a função de Coordenador, embora apenas um deles tenha ficado com o título de Coordenador informalmente. O segundo está reunindo material para reclamar equiparação salarial, referente ao período em que trabalhou como gerente, tendo seu salário muito abaixo dos demais que trabalhavam nessa mesma função.

Um dado bastante interessante é que 2 dos entrevistados relataram ter tido depressão após a saída da empresa. Um deles declarou ser uma pessoa muito fechada e atribuiu seu estado de depressão à falta de tempo para se acostumar com a idéia da aposentadoria, pois quando deu entrada nos papéis, esta saiu em apenas 12 dias, ou seja, foi uma mudança brusca; de uma hora pra outra já estava aposentado e não sabia direito o que ia fazer; pelo fato de ser uma pessoa fechada não conseguia se comunicar com sua família e, nem deixar claro o que gostaria de fazer ou até mesmo pedir opiniões; teve dificuldades porque queria ir morar num sítio e a família não concordou, por fim acabou

acatando a sugestão da família de montar uma loja para tomar conta e passar o tempo. Atualmente está um pouco melhor, embora não tenha se recuperado totalmente.

No segundo caso, o entrevistado relatou já saber há algum tempo que ia sair da empresa, tinha algumas perspectivas de recolocação, mas quando assinou sua demissão acabou ficando parado em casa por um longo período, o que o deixou extremamente deprimido, pois é uma pessoa muito ativa e comunicativa, que gosta de manter-se em atividade. Embora já soubesse do seu destino ao sair da empresa, teve dificuldade para aceitar a nova realidade. Atualmente encontra-se bem melhor e está administrando uma loja.

Um terceiro entrevistado também relatou dificuldade para aceitar sua nova realidade, embora não tenha tido depressão, declarou ter perdido muito da vontade de viver após ter saído da empresa.

Um aspecto interessante desses 3 casos é que dois deles eram gerentes na empresa e diziam estar por dentro do que iria acontecer, que iriam realmente perder seus empregos. O outro era encarregado, mas sabia que estava em tempo de aposentar-se, ou seja, todos eles já previam o seu futuro, mas quando realmente aconteceu tiveram dificuldade para viver a nova situação.

5.2 Novas Relações de Trabalho

De uma maneira geral, observa-se que os entrevistados demonstraram uma certa insatisfação em relação às mudanças. O desagrado aparentemente foi causado não apenas pela questão do desemprego, mas também em relação ao surgimento de novas relações de trabalho. As pessoas que hoje encontram-se desempregadas tiveram uma queda em seu padrão de vida e, poucos conseguiram manter uma ocupação que garantisse o mesmo nível salarial e os mesmos benefícios que tinham quando a empresa ainda era estatal. Já as pessoas que mantiveram seus empregos na empresa mostram-se satisfeitas pelo fato de conseguirem manter uma forma de subsistência diante de um mercado de trabalho competitivo, mas por outro lado, demonstram desagrado principalmente com o ritmo de trabalho acelerado e com a preocupação do desemprego, pois a empresa privada não garante mais a estabilidade do trabalhador. Isso gera insegurança e preocupação em relação ao futuro.

Ao considerar a questão do novo ritmo de trabalho, muitos se queixaram da falta de tempo para a família e, de não conseguirem manter os mesmos laços de amizade com os colegas de trabalho. Isso de uma certa forma denota que o modelo de organização estatal acabava suprimindo essa necessidade de “sociabilidade”, ou seja, um vínculo entre funcionários e suas famílias. Com a privatização houve uma mudança nesse vínculo que acabou perdendo seu caráter familiar. Naturalmente, quando os funcionários não encontraram mais esse tipo de relação na empresa, acabaram buscando isso em outro lugar, como uma forma de compensação pelo que acreditaram ter perdido. Assim, acabaram se voltando mais para a família, as atividades de lazer, novas amizades fora da empresa, etc.

Nesse sentido, o modelo de organização da empresa estatal proporcionava a satisfação das necessidades do trabalhador de uma maneira mais completa. Isso garantia que ele se sentisse mais envolvido com seu trabalho, pois este englobava várias esferas de sua vida: salário, estabilidade, relações de amizade, etc. O trabalho na empresa estatal representava sua sociabilidade e seu meio de vida. A perda de alguns desses componentes poderia gerar uma queda no nível de importância do trabalho para o trabalhador? Será que o trabalho perdeu seu papel central para a constituição de um cidadão plenamente envolvido e integrado na vida social?

A grande preocupação que as pessoas entrevistadas demonstraram em relação ao seu emprego acabou evidenciando que o trabalho não perdeu sua importância. Tal afirmação é reforçada pelo fato dos desempregados estarem sempre buscando uma ocupação e, quem está empregado, por pior que seja sua ocupação, não gostaria de estar desempregado. Deste modo, o trabalho ou uma forma de ocupação, mesmo que precária, aparece sempre como a melhor opção. A pessoa que mantém uma “ocupação”, seja bem remunerada ou mau remunerada, ainda é vista pela sociedade como uma pessoa útil; a ocupação é importante para a manutenção do indivíduo no meio social, portanto, a importância do trabalho na vida do indivíduo ainda permanece. Entretanto, o trabalho não aparece mais como o único agente que garante o equilíbrio psíquico do trabalhador. Outros aspectos entraram em cena para garantir esse equilíbrio. Assim, aparentemente o indivíduo necessita de um conjunto de fatores essenciais à sua existência e, isso deve ser buscado, seja no âmbito do trabalho ou fora dele.

O que se coloca em discussão são as novas formas que o trabalho acabou assumindo, as quais, na visão dos entrevistados, acabaram gerando perdas nas relações. As questões que assumiram maior importância foram:

- instabilidade/insegurança, devido à queda nos níveis de emprego e à impossibilidade de garantir estabilidade no trabalho;
- competitividade, devido à concorrência para manter-se empregado e garantir uma forma de sobrevivência;
- ritmo intenso, devido à automatização, informatização e adição de novas atividades ou novos conhecimentos para a realização do trabalho;
- precarização, devido aos baixos salários, contratos informais, diferenças nos meios para realização da atividade (pouca segurança, equipamentos inadequados, insalubridade etc).

Nesse primeiro momento de transição, as pessoas tendem a visualizar as mudanças com uma conotação negativa; isto as tornou inseguras, competitivas, estressadas e insatisfeitas. Esses sentimentos fazem com que as pessoas não se considerem aptas a viver numa sociedade onde o trabalho formal aparece como fator central na vida do indivíduo.

De um modo geral, o trabalhador sente que está perdendo direitos que lhe eram assegurados e, que lhe garantiam uma certa posição na esfera social. Essas características propiciaram não apenas queda na qualidade do trabalho a ser realizado, mas também influenciaram o relacionamento entre as pessoas, ou seja, essas novas relações não afetaram apenas o indivíduo em si, mas a vida em sociedade. As mudanças organizacionais ocasionam novas posições e comportamentos deste trabalhador frente à sociedade. Ele necessita assumir uma posição ativa frente ao mercado de trabalho e não apenas ficar esperando receber todo o seu sustento de uma determinada organização.

Se, por um lado as mudanças exigem uma nova postura do trabalhador, por outro lado, o conceito de trabalho também muda. Passado esse momento de transição, é provável que os conceitos e opiniões também sofram mudanças. Após um período de adaptação, é possível admitir que as novas relações de trabalho possam tornar as pessoas mais flexíveis, independentes e dinâmicas. Assim, a partir de um novo conceito, talvez novos valores possam ser agregados em relação ao significado do trabalho na

vida em sociedade; o que antes apregoava ao trabalhador um sentimento de inutilidade pode garantir sua inclusão nas novas relações de trabalho de um mundo globalizado.

O que acontecerá com esse novo agente? Qual a posição que ele assumirá nesse novo contexto que exige novas formas de atuação? Esse apenas é um caminho que se abre para novas discussões.

6 CONCLUSÕES

O mundo todo atravessa grandes transformações. Pessoas e organizações vivenciam um período de transição no qual velhos conceitos vão sendo deixados de lado e entram em pauta novas demandas, novas concepções e novos anseios. As relações que eram marcadas pelo apoio, pela dependência e pelo protecionismo, agora são marcadas pela competição, pela ação e pelo dinamismo.

Todo processo de mudança pressupõe um período de crise, marcada pelo conflito entre antigos e novos valores. A seguir, tem-se a adaptação aos novos valores e aceitação de novos padrões de conduta. No momento, observa-se que o processo de mudança, no qual focalizamos especificamente a questão da privatização para delimitarmos a análise, encontra-se na fase de adaptação e aceitação das mudanças.

Houve um primeiro momento de crise, onde os trabalhadores sofreram com os choques causados pelas demissões, implantação de novos sistemas (como por exemplo, os novos mecanismos de terceirização), as perdas sofridas, tanto materialmente quanto psicologicamente. Surgiu o sentimento de desamparo, de não pertencer mais a um grupo ou uma organização, sentimento de “desfiliação”, de não pertencer mais a uma “família” ou a um contexto social. Além disso, sentimento de inutilidade por não pertencer ao mercado de trabalho formal.

Para os indivíduos e organizações que passam de um papel passivo para um papel ativo, num primeiro momento, fica evidente a emergência desses sentimentos de perda, desamparo e desfiliação. Um segundo passo consiste em assumir uma posição de ação independente. A questão é desenvolver novos mecanismos de ação de acordo com as novas demandas e, isso requer que o indivíduo tenha a mão todos os instrumentos necessários para desenvolver esses mecanismos de ação, a fim de que possa ser bem sucedido. O que se constata é que inicialmente são grandes os obstáculos, principalmente por parte dos menos favorecidos, no caso os trabalhadores. As organizações se adaptam mais facilmente porque elas acabam intermediando muitas das relações, mas também sofrem a influencia das transformações ao longo da história.

A proposta do presente trabalho foi considerar que, dentro das ciências humanas não cabe uma visão determinista das situações. Pessoas e organizações interagem numa relação dinâmica e dialética, ou seja, a ação é constante e recíproca. Ao analisarmos um

processo de mudança dentro de uma organização devemos considerar, de modo geral, as pessoas, a organização e o ambiente. Todos os aspectos têm importância nessa análise (social, econômico, tecnológico, organizacional, etc), embora um ou outro possa exercer maior ou menor grau de influência em determinado momento.

O estudo focalizou o ponto de vista dos trabalhadores de uma empresa do Setor Elétrico Paulista. Estes manifestaram concepções a partir de sua vivência frente a uma situação específica dentro de uma empresa. No entanto, esta empresa está inserida no contexto social brasileiro, que por sua vez vêm acompanhando os acontecimentos de ordem mundial.

A privatização das empresas estatais brasileiras foi um reflexo desse período de transição que teve como marco inicial a questão da abertura da economia. Tal fato marcou sua entrada no contexto globalizado e, vem criando novas formas de relação e atuação, principalmente no que diz respeito ao mundo do trabalho.

Como as mudanças ainda estão em fase de adaptação fica difícil prever quais serão as conseqüências dessas mudanças para as pessoas, para as organizações e para o mundo do trabalho; mas, é possível propor discussões e traçar possíveis caminhos. O presente estudo pretendeu apenas levantar questões e apresentar alguns dos aspectos importantes a serem considerados.

No caso da privatização da CPFL, o foco da discussão foi o surgimento de novas relações de trabalho, as quais foram sentidas pelos trabalhadores como tendo conseqüências negativas e danosas, pelo menos nesse primeiro momento de adaptação aos novos padrões.

Em relação à representatividade do trabalho nas relações atuais, este não perdeu o seu significado enquanto fator importante na estruturação do indivíduo em sociedade. O trabalho é um dos aspectos de compõem a identidade do indivíduo e, interagindo com os demais fatores numa relação dialética, sofre transformações ao longo do tempo. As pessoas necessitam de um período para se adaptar a essas transformações e, perceber os novos significados.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. H. T. Negociando a reforma: a privatização de empresas públicas no Brasil. **Dados**, v. 42, n. 3. Rio de Janeiro, 1999.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 7ª edição, 2000.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista – A Degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

BUONFIGLIO, M. C. e DOWLING, J. A. Flexibilidade das relações de trabalho e precarização uma análise comparativa. In: XXIV Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 2000.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis, RJ: Vozes, 3ª edição, 1998.

CASTRO, A. C.; TABBAL, A. A.; PERALTA, F. S. L.; DUARTE, R. Q.; SANTOS, S. N. **Terceirização – uma abordagem para o setor elétrico**. Rio de Janeiro, 1994.

CHAMAS, A. F. **A CPFL, a terceirização e inter-relação com os agentes externos**. Dissertação de Mestrado. São Carlos: UFSCar, 2001.

CORIAT, B. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção – um ponto de vista de conjunto In: Hirata, H. **Sobre o “modelo” japonês**, São Paulo: Edusp, 1993.

DEJOURS, C. **O Fator Humano**. Tradução: Maria Irene Stocco Betiol, Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª edição, 1999.

DOLL, W. J. e VONDEREMBSE, M. A. The evolution of manufacturing Systems: towards the post-industrial enterprise. **OMEGA: International Journal of Management Science**, v. 19, n. 5, p. 401-411, 1991.

Energia e Desenvolvimento: 70 Anos da Companhia Paulista de Força e Luz. Campinas: CPFL, 1982.

FERREIRA, C. K. L. Privatização do setor elétrico no Brasil In: Pinheiro, A. C. e Fukasaku, K. (Org.) **A Privatização no Brasil – o caso dos serviços de utilidades públicas**. Seminário promovido pelo BNDES e o Centro de Desenvolvimento da OCDE, 1999.

FLEURY, A. C. C. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80 In: Fleury, M. T. L. e Fischer, R. M. (Org.) **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**, São Paulo: Atlas, 1985.

FRIEDMANN, G. **O Futuro do Trabalho Humano**. São Paulo: Moraes Editores, 1968.

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**, vol. 14, n. 41, p. 121-140, outubro/1999.

HATCH, M. J. **Organization Teory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford University Press, 1997.

HIRATA, H. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade In: Os Trabalhadores e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. **Seminários e Eventos**, São Paulo: Dieese, 1994.

HIRATA, H., FERREIRA, C. G., MARX, R. & SALERNO, M. S. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para discussão sobre o caso brasileiro. **Seminário Interdisciplinar sobre Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho**, São Paulo: ABET, 1991.

Histórico da CPFL. Disponível em:

<<http://www.cpfl.com.br/new/conheca/historico.asp>>. Acesso em 12 nov. 2002.

HOFFMAN, K., e KAPLINSKY, R. The point of transition – from machinofacture to sistemofacture In **Drinving force: the global restructuring of technology, labour and investment in the automobile and components industries**. London: Westview, 1988.

HUMPHREY, J. Adaptando o “modelo japonês” ao Brasil In: Hirata, H. **Sobre o “modelo” japonês**, São Paulo: Edusp, 1993.

KÖNIG, H. Aspecto Cultural: educação orientada para o trabalho. In: MARKERT, W. (org) **Teorias de Educação do Iluminismo, Conceito de Trabalho e do Sujeito: contribuições para uma teoria crítica da formação do homem**. Tradução: Cláudia Cavalcanti. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

LINHART, D. El Trabajo y el empleo em Francia: algunos elementos del debate científico. **Sociologia del Trabajo**, n. 31, 1997, pp. 15-36.

LOPES, J. S. L. **A tecelagem dos conflitos de classe - na cidade das chaminés**. São Paulo: Marco Zero, 1988.

MARTINS, J. S. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, 2^a. edição, 1974.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

OFFE, C. **Trabalho e Sociedade – problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho**. VI – A Crise. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

PINHEIRO, A. C. e GIAMBIAGI, F. Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil In: Pinheiro, A. C. e Fukasaku, K. (Org.) **A Privatização no Brasil** – o caso dos serviços de utilidades públicas. Seminário promovido pelo BNDES e o Centro de Desenvolvimento da OCDE, 1999.

SCOPINHO, R. A. **Privatização, reestruturação e mudanças nas condições de trabalho:** o caso do setor de energia elétrica. Anais do XVI World Congress on Safety and Health at Work, Viena, 26 a 31 de maio de 2002.

WOMACK, J. P., JONES, D. T. & ROOS, D. Ascensão e queda da produção em massa – O surgimento da produção enxuta In: **A máquina que mudou o mundo**, Rio de Janeiro: Campus, 3ª edição, 1992.

ANEXO A – Roteiro de Entrevista

Sobre a organização do trabalho

- Identificação: idade, instrução, estado civil, filhos, o que os filhos fazem.
- Em que ano ingressou na empresa?
- Como conseguiu o emprego?
- Em que trabalhava anteriormente?
- Quanto tempo trabalhou na empresa?
- Em que ano saiu e qual o motivo da saída?
- Qual era a função/cargo que desempenhava?
- Exerceu outras funções ou trabalhou sempre na mesma?
- Como foi o início do trabalho nesse empresa? Já conhecia a função? Passou por algum tipo de treinamento?
- Descrição da função: rotina de trabalho (resumo das atividades realizadas), horário, hora-extra, escala, grupo de trabalho (trabalhava com outras pessoas ou sozinho; outras pessoas dependiam de seu trabalho diretamente), estrutura ou hierarquia de cargos (função superior à sua, funções subordinadas à sua), etc.
- Que tipo de conhecimento/habilidade considera necessário para exercer essa função?
- Quais atividades exigiam esforço físico?
- Quais atividades exigiam esforço mental?
- Quais eram as responsabilidades associadas à função?
- Havia a possibilidade para tomar iniciativas, por ex, quando surgia algum problema o próprio funcionário podia resolver sozinho ou devia comunicar o fato a um superior?
- De modo geral, como se sentia trabalhando na função?

Sobre as relações no trabalho e vida social/familiar

- Como era a relação com os colegas de trabalho?
- Como era a relação com a chefia?
- O que mudou em sua vida pessoal/familiar após ter iniciado o trabalho nessa empresa?
- Como a família se sentia em relação ao seu trabalho?
- Em que seus pais trabalhavam?
- Ocorreram fatos marcantes em sua vida durante o tempo que trabalhou na empresa (por exemplo: casamento, nascimento dos filhos, etc)?
- E acontecimentos marcantes no trabalho (por ex, mudança de direção, acidente de trabalho com colegas, etc)?
- Quais são as coisas que você mais gosta de fazer, que te dão grande satisfação?
- Houve algum período em que ficou afastado? Por que?
- Apresentou algum problema de saúde nesse período?
- Sua renda mensal era suficiente para suprir suas necessidades? Fazia alguma coisa para complementar sua renda? Os benefícios eram suficientes? Faltou algo?
- O trabalho supria as suas expectativas, proporcionava meios para planejamentos futuros?
- No geral, como avalia a relação entre o trabalho e a vida pessoal/familiar?

Sobre como sentiam as mudanças organizacionais

- Conhecia os objetivos e políticas da empresa?
- O que sabia sobre a privatização (durante final do governo Fleury e início do governo Covas)?
- Na sua opinião, o que causou o processo de privatização?
- Houve algum momento no qual se sentiu a ponto de perder o emprego, como consequência dessas mudanças?
- O que mudou no trabalho das pessoas que permaneceram na empresa após a privatização (rotina e condições de trabalho, mudança na operacionalidade da função, mudança na execução, etc)?
- Quais as consequências da privatização para o dia-a-dia dos funcionários e da sociedade em geral?
- No geral, o que a privatização trouxe de positivo e o que trouxe de negativo?

ANEXO B – Tabelas: Transcrição das Entrevistas

TABELA B.1 Trajetória dos participantes antes de ingressarem na empresa.

Participantes	Trajetória antes da empresa
1	Trabalhava como segurança na portaria da subestação da empresa. Seu pai foi trabalhador rural e faleceu aos 52 anos.
2	Trabalhava desde os 12 anos em comércio (bar e padaria). Tinha parentes que trabalhavam na CPE, um tio e um primo que era encarregado da subestação da empresa. Seu pai era administrador da fazenda onde estava instalada a usina Monjolinho.
3	Trabalhava como escriturário na Companhia Paulista de Estrada de Ferro.
4	Trabalhava num escritório na área de contabilidade, fazendo faturamento. Seu pai era modelador de madeira para produção em indústria e a mãe era dona-de-casa.
5	Trabalhava numa empresa de engenharia, no setor de compras.
6	Trabalhava na CBT (Companhia Brasileira de Tratores) como eletricitista de manutenção. Seu pai trabalhou 25 anos na CPFL e aposentou-se como encarregado de subestação e a mãe é dona-de-casa.
7	Trabalhou em Araraquara como eletricitista de manutenção de ônibus elétrico. Seu pai trabalhava no meio rural, tinha um sítio.
8	Trabalhou desde os 10 anos em serviços pequenos. Não conheceu os pais, morava com os avós e nunca teve muito apoio para estudar.
9	Teve alguns empregos temporários mais nada sério. Apenas estudava.
10	Trabalhou numa imobiliária; trabalhou na área administrativa da Cooperativa de Laticínios São Carlos e trabalhou num banco. Seu pai era da Polícia Civil em São Paulo, quando aposentou-se mudaram para São Carlos. Em 1974 ele faleceu, ainda era garoto e sua mãe ficou como pensionista.
11	Trabalhava como auxiliar de escritório na Trans-Santos, transporte de cargas. Seu pai trabalhou na CPFL, aposentou-se há mais de 25 anos, antes de seu ingresso na empresa.
12	Trabalhava na CBT, era metalúrgico. Seu pai era turneiro, tinha uma firma para cortar cana e fazer serviços rurais.
13	Não trabalhava. Seu pai foi funcionário de uma tecelagem durante 37 anos, sua mãe era costureira. Teve uma infância pobre e não pôde estudar em escolas boas, era filho único e teve o que os pais podiam dar.
14	Trabalhou 3 anos numa empresa com parte elétrica de motores, durante a época que fazia faculdade e quando terminou a faculdade prestou vários concursos.
15	Trabalhava no bar do pai como balconista.
16	Era guarda mirim. Seu pai presta serviços para a Santa Casa, recolhendo donativos na rua. Antigamente seu pai trabalhava como caminhoneiro no corte de cana; sua mãe era costureira e passaram por dificuldades. Quando entrou na empresa teve condições de ajudar sua família e naus tarde constituir sua própria família.

Participantes	Trajétória antes da empresa
17	Trabalhou como empacotador de mercado, depois foi jogar futebol profissional. Parou quando entrou na empresa aos 17 anos. Seu pai era balconista de loja e está aposentado.
18	Não trabalhava. Seu pai trabalhou 26 anos na CPFL como eletricitista, faleceu há 14 anos.
19	Trabalhou em fábrica, fez estágio na USP, trabalhou e outra empresa em setor relacionado ao seu trabalho atual.
20	Trabalhava numa indústria no setor de produção de usinagem. Seu filho é eletricitista na CPFL.

TABELA B.2 Trajetória dos participantes na empresa.

Participantes	Trajétória na empresa
1	Entrou por concurso público como Servente. Após 3 anos e meio passou a Praticante de Operador de Subestação. Após 3 anos passou a Operador de Subestação. Após 10 anos passou a Inspetor de PA. Ficou mais 6 anos e aposentou-se. Trabalhou em 3 cidades: Pirangi, Ibitinga e Araraquara.
2	Entrou porque tinha parentes na empresa, na época CPE, seu primo era Encarregado de Subestação e entrou como Operador de Subestação. Ficou em São Carlos por 5 anos e foi transferido para Dois Córregos, para ser Encarregado de Subestação, cobrindo outras cidades: Araraquara, Jau, Laranjeiras e São Carlos. Ficou mais 6 meses em Américo Brasiliense e retornou a São Carlos. Em 1989 passou a Inspetor de PA até aposentar-se. Depois de aposentado fez contrato de 6 meses para acompanhar os novos Inspetores. Teve oportunidade para ser Supervisor, mas não quis assumir a responsabilidade que essa função exige.
3	Tinha um primo que era Gerente na CPE, este o avisou da vaga, prestou concurso e passou. Entrou como Auxiliar de Operador de Subestação, depois passou a Operador, depois Auxiliar de Encarregado e nos últimos 6 anos passou a Encarregado. Viajou bastante pelas cidades da região, mas sempre foi funcionário de São Carlos.
4	Trabalha no escritório de uma construtora que estava construindo uma subestação. Entrou em contato com o Gerente da CESP, fez teste e passou, não foi por concurso, foi uma seleção. Entrou como Operador de Subestação, depois passou a Inspetor de PA até aposentar-se.
5	Entrou por concurso como Operador de Subestação. Após 5 anos implantaram o PA e acabou mudando de área, foi pra Operador de COD – Centro de Operação e Distribuição. Após a privatização esse centro mudou para Ribeirão Preto, insatisfeito com a mudança resolveu sair da empresa.

Participantes	Trajetória na empresa
6	Entrou por concurso como Entregador de Contas, depois Praticante de Eletricista. Ficou 7 anos nessa função, prestou concurso interno e foi para Bauru trabalhar como Operador de COD, ficou 3 anos e retornou a São Carlos como Técnico Projetista. Está nessa função desde 1996.
7	Entrou por concurso como Técnico de Distribuição, sempre trabalhando na área de projetos. Aposentou-se na época do PDV, ficou 6 meses fora e voltou como terceirizado, permanecendo como Técnico Projetista.
8	Entrou por concurso como Entregador de contas. Saiu da área administrativa e foi para área técnica para ser Eletricista, depois foi para Operador de COD. Há 12 anos se engajou no movimento sindical e há 2 anos está liberado de sua função, para cuidar das relações políticas e sindicais envolvendo CPFL e empregado. Acredita ter tido sua carreira profissional rompida quando partiu para o lado sindical, mas foi uma escolha que fez.
9	Entrou por concurso como Praticante de Eletricista de Manutenção em Ribeirão Bonito, em seguida foi promovido a Eletricista e ficou até 1996. Veio para São Carlos, trabalhou 6 meses como Eletricista de plantão, mais 6 meses fazendo ligação e desligamento, depois prestou concurso interno e foi para Técnico de Operação de Subestação, que é o Inspetor de PA, onde permanece até hoje.
10	Entrou por concurso como Eletricista de Manutenção. Trabalhou até 1997, passando por várias áreas: manutenção, plantão, ligação e segurança no trabalho. Em 1994 foi para Jaboticabal e em 1997 voltou a São Carlos, onde permaneceu nessa área técnica de segurança do trabalho.
11	Entrou por concurso como Eletricista. Até antes da privatização trabalhava na rua, depois ficou com a parte burocrática e com a medição indireta de indústrias.
12	Entrou por concurso como Praticante de Eletricista. Hoje é Eletricista nível 2, mexe com a parte de plantão, que é mais corretiva, diferente da manutenção que é preventiva.
13	Entrou por concurso como escriturário no almoxarifado em Jaú, depois passou para o controle de veículos e um série de serviços até voltar ao almoxarifado como Coordenador. Depois passou para Coordenador Administrativo. Em 1991 passou para Gerente de Seccional em Igarapu-Tietê onde ficou 3 anos e voltou para Jaú como Administrador, depois como Gerente Comercial, depois Gerente de Negócios e no final Especialista de Negócios. Saiu da empresa no PDV em 2000.

Participantes	Trajatória na empresa
14	Entrou por concurso como Auxiliar de Escritório em Barra Bonita, depois passou a Atendente Comercial, prestou concurso interno e foi para Jaú como Técnico one trabalhou 9 anos. Voltou para Barra Bonita como Coordenador Técnico e ficou por 4 anos, depois por indicação política de um vereador da cidade passou a Gerente Geral de Barrra Bonita e Igaracu. Saiu da empresa no PDV em 2000.
15	Entrou por uma seleção, não por concurso, como Auxiliar de Escritório, depois passou a Escrivário, depois Analista, depois Coordenador Administrativo e nos últimos 2 anos ficou como Analista Comercial. Saiu da empresa no PDV em 2000.
16	Entrou como contínuo para suprir a vaga de um funcionário que se aposentou, depois foi passando por várias funções dentro da área comercial, que mexia com custos diretamente. Ficou 7 anos na última função que era Atendente Comercial, passando por júnior, pleno e sênior. Saiu da empresa no PDV em 2000.
17	Entrou por seleção, fez testes, não foi por concurso. Começou com Entregador de Contas, depois foi Leiturista. Depois de 1 anos e meio passou a Auxiliar Administrativo. Quando saiu estava como Atendente Comercial. Saiu da empresa no PDV em 2000. Depois de alguns meses o escritório foi reaberto na cidade e voltou à empresa com Atendente na agência de Jaú na área de atendimento ao público, não mais na área comercial.
18	Entrou por seleção, não foi concurso. Começou como contínuo, foi prestando concursos internos e passou a Assistente Comercial, depois Técnico em Eletro-técnica, depois Gerente de pequenas agências e depois Gerente de Contas. Já trabalhou em várias cidades: Jaú, Campinas, Araraquara, Descalvado, entre outras. Passou 13 anos em cidades diferentes e 7 anos em São Carlos. Há 4 anos está de volta a São Carlos e como Gerente de Contas há 3 anos e meio.
19	Entrou por concurso como Técnico em eletro-técnica e permanece na mesma função até hoje.
20	Entrou por seleção na CPE. Começou na oficina fazendo todo serviço de mecânica de ferreiro. Depois foi transferido para Araraquara para trabalhar no setor de manutenção de subestação, onde permaneceu até se aposentar. Sua função quando saiu era Técnico de Manutenção em Subestação.

TABELA B.3 Trajetória dos participantes após a saída da empresa.

Participantes	Trajatória após a empresa
1	Está aposentado. Comprou um rancho (pesqueiro), onde passa longos períodos com a esposa. Esporadicamente faz alguns trabalhos como eletricista.
2	Está aposentado, já tinha casa e rancho, então comprou um carro novo, uma moto para a filha e dois terrenos para os filhos. Não trabalha. Passa longos períodos no rancho.

Participantes	Trajetória após a empresa
3	Está aposentado. Montou uma loja de produtos agropecuários há 1 ano. Administra a loja junto com o filho mais novo. Comprou um sítio onde gostaria de morar, mas sua família não o acompanharia, então o sítio ficou só para lazer. Sua filha deu idéia de montar a loja, então topou para passar o tempo, pois não precisa da renda da loja.
4	Está aposentado. Não trabalha. Mora com a mãe e a irmã.
5	Atualmente está desempregado. Faz alguns serviços temporários como técnico.
6	Não saiu da empresa.
7	Está aposentado. Saiu da empresa, ficou alguns meses fora e retornou como terceirizado na mesma função.
8	Não saiu da empresa.
9	Não saiu da empresa.
10	Não saiu da empresa.
11	Não saiu da empresa.
12	Não saiu da empresa.
13	Depois que saiu da empresa ficou desempregado e recebeu convite da própria CPFL para abrir uma empresa prestadora de serviços. Abriu a firma com 2 sócios e a CPFL voltou atrás na proposta. Como a firma já estava aberta, resolveram investir numa loja de artigos para instalação elétrica e outros produtos. Estão com a loja há 1 ano, um dos sócios desistiu e voltou a trabalhar na CPFL como atendente. Além disso, prestam serviços a consumidores, fazendo projetos de instalação para redução no consumo de energia, atendem principalmente a empresas e comerciantes.
14	Está desempregado. Presta assessoria à Prefeitura de Igarapu, mas não é um trabalho fixo. Participa de várias entidades na cidade para passar o tempo e manter a cabeça ocupada. É diretor do hospital e do clube da cidade e também participa de associações de bairro, da igreja, etc.
15	Abriu loja de artigos para instalação elétrica em sociedade com colega. Diz que de modo geral tiveram que se adaptar a uma nova situação, que trouxe novos caminhos.
16	Atualmente trabalha como administrador num prédio comercial, fazendo diversos serviços.
17	Saiu da empresa, ficou alguns meses fora e voltou como funcionário em outra função.
18	Não saiu da empresa.
19	Não saiu da empresa.
20	Está aposentado. Trabalhou 2 anos além do tempo para aposentadoria e resolveu sair. Atualmente faz várias atividades de lazer e participa, junto com a esposa, da diretoria do grupo de idosos do SESC, dando apoio.

TABELA B.4 Nível de satisfação dos participantes em relação à saída da empresa.

Participantes	Nível de satisfação em relação à saída da empresa
1	Saiu após sua aposentadoria. Poderia ter continuado por mais 3 anos, pois com 25 anos de trabalho receberia aposentadoria integral, mas o pessoal do RH veio fazer proposta, explicaram os benefícios, que iria cair o salário... conversou em casa e junto com a família resolveu que dava para aposentar; fizeram proposta para que aposentasse se quisesse, os companheiros estavam quase todos aposentados e achou melhor aposentar-se naquela época, mas poderia ter ficado... ficou satisfeito, pois recebeu gratificação, foi beneficiado, se tivesse esperado 3 anos pegaria mudança de lei, tendo que trabalhar até os 65 anos para aposentar-se. Não se sentiu pressionado a sair.
2	Saiu após sua aposentadoria. Não ficou satisfeito porque não estava preparado para sair; foi a melhor solução porque se não saísse teria perdas financeiras; sentiu-se pressionado nesse sentido.
3	Saiu após sua aposentadoria. Antes da privatização existia mais chefe que funcionário e, como era chefe também, era muito pressionado pelos engenheiros, então já estava decidido a aposentar, estava cansado, pressão muito grande... sabia que ia se aposentar mas não queria sair tão rápido, se tivesse tido uns 2 ou 3 meses para se acostumar com a idéia seria melhor; passou por um curso de preparação para aposentadoria oferecido pela companhia, mas aquilo não serviu para nada. Sentiu-se pressionado a sair, pois já tinha 31 anos de registro e falavam em pressionar o funcionário que já tivesse mais de 30 anos. Depois que se aposentou teve 3 depressões. Sua aposentadoria foi um choque, pois saiu muito rapidamente, em apenas 12 dias; foi uma das mais rápidas da empresa.
4	Saiu após sua aposentadoria. A privatização apenas apressou sua saída, mas também estava quase na hora, então foi melhor aposentar, poderia ter trabalhado mais 1 ano, mas não seria melhor devido às condições da privatização, então saiu antes; já vinha estudando, percebendo as mudanças com a privatização e estava meio decidido, então a hora que deu aposentou. Não se sente satisfeito com a empresa. Está movendo um processo contra a empresa porque foi Coordenador por um período e não ganhou nada por isso, diz que não há nada escrito em relação a essa função de coordenador, mas ela existia na prática. O processo está rolando.
5	Sua saída ocorreu devido à insatisfação com a empresa, estava conseguindo resolver 100% dos casos e de repente não resolvia mais nada... 80% dos funcionários que saíram foram retirados da empresa, praticamente forçados; recebeu proposta para continuar, mas estava com insatisfação tão grande que não via perspectiva e resolveu sair por isso. Sem falar nas condições econômicas pra fazer uma mudança, mudar de função ir pra Ribeirão Preto, com salário não compatível e sem ajuda. Sentiu-se pressionado a mudar de cidade, mas não pra sair da empresa, mas como estava insatisfeito com os novos padrões resolveu sair.

Participantes	Nível de satisfação em relação à saída da empresa
6	Não saiu da empresa.
7	Saiu após sua aposentadoria e voltou alguns meses depois. Na época de sua saída sentiu-se satisfeito porque já estava preparado. Sentiu-se pressionado porque já tinha certa idade e o serviço que fazia pela empresa servia só para a empresa, não tem campo para fora... então estava preparado porque já tinha tempo para aposentar. Ainda teve sorte porque teve um pessoal que não conseguiu se aposentar, saíram da empresa e estão trabalhando ai.
8	Não saiu da empresa.
9	Não saiu da empresa.
10	Não saiu da empresa.
11	Não saiu da empresa.
12	Não saiu da empresa.
13	Saiu no PDV. Já estava preparado para sair, pois sua carta de demissão já estava pronta há algum tempo. Já vinha se sentindo pressionado há alguns anos, desde que passou no concurso interno para gerente, porque acabaram entrando pessoas que a empresa não queria e estava no meio desses. Está insatisfeito com a empresa e tem reunido material para abrir processo reclamando equiparação salarial. Atualmente está bem, mas teve depressão logo quando saiu da empresa.
14	Saiu no PDV. Trabalhou durante o último ano quase sem função, sem saber direito o que fazer, porque o escritório de sua cidade foi fechado e foi transferido para outra cidade maior. Quando chegaram e disseram que estava desligado foi um alívio porque passou meses naquela tensão sem saber o que iria acontecer. Engordou 15Kg depois que saiu da empresa e nunca mais teve a mesma disposição para o trabalho e nem para outras atividades, diz que perdeu um pouco a vontade de viver.
15	Saiu no PDV. Depois da privatização já tinha uma certa expectativa sobre isso, o enxugamento que ia ter na empresa... deixaram bem claro que ia centralizar a área, que a área que trabalhava ia para Campinas e que o salário que eles iam aceitar lá era até um x, quem tivesse acima desse patamar se não saísse no PDV eles iam mandar embora, meio coagido. Diz não estar satisfeito com a mudança, mas sente-se satisfeito com a empresa. Diz que de modo geral tiveram que se adaptar a essa nova situação, que trouxe novos caminhos.
16	Saiu no PDV. Diz que sindicato passava informações de que com a privatização e terceirização haveria muitas demissões, mas a empresa dizia que iria recolocar o pessoal, então o funcionário ficava na expectativa dessas duas informações e no final o sindicato estava certo. Lamenta um pouco a queda no padrão de vida, mas diz não estar insatisfeito e nem ter se sentido pressionado.

Participantes	Nível de satisfação em relação à saída da empresa
17	Saiu no PDV e voltou alguns meses depois. As pessoas que trabalhavam na empresa saíram porque foram obrigadas a sair e não porque a empresa estava dando isso ou aquilo, “ninguém queria sair, fomos obrigados, embora todo mundo assinou uma carta que saiu de livre e espontânea vontade, mas todo mundo sabe que foi por livre e espontânea pressão da empresa para com os funcionários”. Teve que voltar por falta de escolha, pois estava desempregado. Lamenta um pouco a queda no padrão de vida, pois voltou ganhando bem menos.
18	Não saiu da empresa.
19	Não saiu da empresa.
20	Saiu após sua aposentadoria. Já tinha dado o tempo de aposentadoria, então resolveu sair. Não se sentiu pressionado. Sempre sentiu-se satisfeito.

TABELA B.5 Nível de formação dos participantes.

Participantes	Formação
1	Possui 1º grau completo. Não tinha conhecimentos quando entrou, sua formação foi totalmente dentro da empresa; fez vários cursos e recebeu certificado de conclusão técnica.
2	Possui 1º grau incompleto. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa; diz ter aprendido tudo na prática.
3	Possui 1º grau incompleto. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa; diz ter conhecimento total das subestações, pois acompanhou sua construção desde o início até o último parafuso.
4	Possui 2º grau técnico. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa; diz que é um tipo de conhecimento que não pode ser adquirido fora da empresa não consegui estudar mais devido à escala de revezamento.
5	Possui superior incompleto. Quando entrou na empresa já tinha formação técnica; não conseguiu concluir faculdade porque trocava muito de horário.
6	Possui superior incompleto. Quando entrou na empresa já tinha formação técnica; não conseguiu concluir faculdade porque mudou de cidade e passou a trabalhar em escala de revezamento.
7	Possui 2º grau técnico. Quando entrou na empresa já tinha formação técnica.
8	Possui formação superior. Não tinha conhecimentos quando entrou.
9	Possui 2º grau técnico. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.
10	Possui superior incompleto. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.
11	Possui 2º grau técnico. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.

Participantes	Formação
12	Possui 2º grau técnico. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.
13	Possui formação superior e pós-graduação. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.
14	Possui formação superior. Já era formado quando entrou na empresa.
15	Possui formação superior. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.
16	Possui 2º grau técnico. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.
17	Possui formação superior. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.
18	Possui formação superior. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.
19	Possui formação superior. Já era formado quando entrou na empresa.
20	Possui 2º grau técnico. Não tinha conhecimentos quando entrou; sua formação foi totalmente dentro da empresa.

TABELA B.6 Conhecimento dos participantes a respeito das metas e políticas da empresa.

Participantes	Conhecia metas e políticas da empresa?	
	Estatatal	Privada
1	Sim, tinha boletins mensais, editais, programações a serem cumpridas, metas. Procedimentos novos eram comunicados, detalhados e passavam orientações.	Não soube responder
2	Sim, tinha um gerente que reunia o pessoal no mínimo uma vez por mês e falava o jeito que as coisas tinham que ser e quem não se enquadrasse não ia poder fazer parte da companhia, então pedia para o pessoal fazer força e se enquadrar... Quando tinha reunião de CIPA ele punha na lousa o plano de carreira, salários, o que estava acontecendo, porque não podia dar aumento, então você trabalhava bem informado, ele nunca se negou a dar informação.	Não soube responder
3	Muito pouco, mais o que competia ali no dia-a-dia, decisões dali pra cima acompanhava muito pouco.	Não soube responder

Participantes	Conhecia metas e políticas da empresa?	
	Estatal	Privada
4	Um pouco né! Pouco era transmitido... mais conhecimento da parte financeira da companhia, nunca coisa muito boa; teve contenção de despesas, então teve um sobe desce aí.	Uma empresa privada visa mais lucro que outra coisa.
5	Não soube responder	Essa modernização vem não ao encontro do cliente, mas dos acionistas; a empresa não tem mais prejuízo, qualquer prejuízo eles repassam para Aneel e a Aneel aumenta a tarifa. Eles não programam faturamento anual em cima de prejuízo, programam em cima de lucro. Por exemplo, esse ano a CPFL ganhou 300 milhões de dólares no ano que vem eles planejam ganhar 600 milhões e vão ganhar de todo jeito; então seja em cima de funcionários, de equipamento, seja o que for; é um lucro absurdo sem retorno social algum, sem satisfação alguma.
6	Não soube responder	Não soube responder
7	Não soube responder	Não soube responder
8	Uma empresa prestadora de serviços, uma empresa com cunho social.	... o processo de privatização só tem um objetivo claro: é lucro não é! A iniciativa privada deixa de lado o social dos trabalhadores e deixa de lado o social envolvendo a comunidade para gerar lucro.
9	Não soube responder	Não soube responder
10	Sim, se dizia que não era ganhar dinheiro e sim uma empresa pra tá servindo a comunidade, estatal de serviço público, esse era o lema.	Não soube responder
11	Não soube responder	Não soube responder

Participantes	Conhecia metas e políticas da empresa?	
	Estatal	Privada
12	<p>Sim, eu acredito, pelo pouco tempo que eu trabalhei na CPFL quando era estatal, eu acho que o objetivo dela quando era estatal era realmente oferecer um serviço de qualidade.</p>	<p>...ela ta tentando fazer o papel social dela, mas uma vez como privatizada não é prioridade dela, prioridade tanto dela quanto de qualquer outra empresa é lucro, é lucro. CPFL eu tenho visto ai ela tem tentado fazer a parte social, exposições de Lazar Segal e não sei que mais lá, doações, agora o foco principal realmente é lucro.</p>
13	<p>Sim, era uma empresa praticamente social, tanto interna quanto externamente, então existiam muitos benefícios pra entidades para o próprio consumidor se fazia muitas coisinhas, sempre junto da empresa, isso que é importante falar, então hoje não se tem esse benefício, paga-se a mesma coisa e o lucro tá entrando pra eles normalmente, certo o objetivo era basicamente esse atender a parte social, uma série de problemas sociais, se gastava com esse dinheiro, mas se dava retorno.</p>	<p>... eu acho que é captar recursos pra pagar o financiamento... tem que fazer caixa pra pagar os gastos que foram assumidos aí e, isso em cima de consumidores e de pessoas, tanto é que nós tivemos um aumento agora recente de 11% de energia elétrica... todo esse custo tá sendo colocado ai, agora eu acho que a maior falsidade que tem na empresa, não só empresa que foi privatizada desse tipo aí, é a propaganda enganosa... tem propaganda da CPFL no horário das 20h na globo... aí mostra o funcionário lá todo sorrindo, pra pegar a caminhonete em dia de chuva, como se ele ficasse com a caminhonete na casa dele, não tem nada a ver é enganação total.</p>
14	<p>Sim, principal meta da empresa era atender bem o consumidor, a gente sempre tinha um dado que falava que o nosso ganha pão vinha do consumidor de energia, então você tem que tratar bem pra vender o produto.</p>	<p>Essa e a grande diferença entre privatização e a estatal é a qualidade dos serviços, a qualidade do atendimento, não visando lucro, antes não visava lucro.</p>

Participantes	Conhecia metas e políticas da empresa?	
	Estatal	Privada
15	<p>Sim, era bem divulgado, apesar de ter toda fama de empresa estatal, mais ela tinha políticas, diretrizes dela eram todas divulgadas, o que a gente não tinha era acesso a elas pelo fato de ser todo centralizado as decisões, mas a gente ficava conhecendo. Ela tinha todos os recursos, tinha um belo atendimento, a parte técnica atendia as necessidades, a gente tem que admitir que ela era bem aberta você entendeu, realmente o que ela decidia ela passava pra todos os empregados de maneira escrita, a gente recebia jornalzinho, notícias da empresa e a gente ficava sabendo de tudo que tava acontecendo, embora a gente não tinha assim condições de participar das decisões, mas quanto as políticas e programas sociais da empresa a gente ficava sabendo.</p>	<p>Não soube responder</p>

Participantes	Conhecia metas e políticas da empresa?	
	Estatal	Privada
16	<p>Sim, no que envolvia dentro da área a gente tinha... a gente acostumou a ser muito controlador porque tudo era através de meta, você tinha que cumprir uma meta no seu serviço, tinha que cumprir uma meta pra você ganhar participação nos lucros. Quando era estatal ainda a gente conseguiu através do sindicato nosso a participação nos lucros, então a gente trabalhava em cima de metas... a estatal sempre foi preocupada, eu acho que a gente era preparado pra ta preocupado um pouco com o lado humano, com o lado pessoal das pessoas, a gente tava sentado atendendo ali na frente poderia ser o meu pai e mesmo não tendo nenhum parentesco eu tinha que me colocar ao lado daquela pessoa.</p>	<p>... com a privatização, você acaba perdendo o lado pessoal o lado humano, você tem que visar o lucro, se você ta numa empresa privada e tem que seguir uma meta pra dá um lucro e não dá, você vai ser mandado embora pelo seu chefe, você tem que fazer dar lucro, na época da estatal não é que não tinha, a gente procurava trabalhar fazendo sempre o máximo, tanto que quando foi feita a privatização uma das indignações nossas é que a CPFL não dava prejuízo... o governador Mário Covas, ele fez uma promessa no pátio da nossa empresa que como a CPFL dava lucro não era interessante pro governo privatizar e no fim deu no que deu e todo mundo acabou votando nele.</p>
17	<p>Sim, quando era estatal o foco principal da empresa era uma empresa essencial, ela tinha que cuidar da parte social e dar total atendimento aos consumidores, prestar bons serviços para o público.</p>	<p>Hoje a gente percebe que presta bom serviço só visando principalmente o lucro, depois é que vai atender; só que o objetivo principal antigamente era o bom atendimento e hoje o principal é lucro.</p>

Participantes	Conhecia metas e políticas da empresa?	
	Estatal	Privada
18	<p>Sim, nós tínhamos metas internas que o resultado, o lucro líquido não tinha um fator predominante, nós tínhamos os padrões de atendimento que nós não tínhamos um padrão exigido, tínhamos uma busca de melhoria internamente, mas não tinha um acompanhamento sobre isso. Os padrões utilizados na época eram relativos, médias que o mercado exigia, nós trabalhávamos em função do mercado. A questão orçamentária era tratada de maneira mais flexível. Nós tínhamos um orçamento, se não conseguia fechar dentro do orçamento eram feitas várias justificativas, apresentar à diretoria sempre foi assim, nunca houve motivo entre aspas para “repreensão” por não ter cumprido um orçamento; estourou o orçamento, “puxa estourou!”, “oh, o ano que vem nós não podemos estourar!”.</p>	<p>Hoje a seriedade é muito maior. Hoje não se estoura um orçamento porque se ultrapassar um orçamento a empresa não tem dinheiro, não tem aquela flexibilidade de montante que tinha enquanto estatal. Hoje não, nós temos aquele orçamento que é acompanhado mensalmente, se você estiver estourando no mês seguinte você compensa. No fim do ano se estourar no mínimo você prejudica a empresa e ela não deixa acontecer isso porque ela não quer esse problema.</p>
19	<p>Pra gente que vivia trabalhando pro governo, que tinha as asas abertas sobre a gente, monte de gente trabalhando, tinha cobrança, sempre tinha alguém que dependia da gente, consumidor dependia da gente, então a gente sempre teve que trabalhar, tinha mais gente, mas a gente sempre teve que fazer o serviço. Era um negócio mais moderado, mais maneiro.</p>	<p>A filosofia passou a ser outra, o sistema passou a ser outro, a gente passou a perceber que a gente não tem valor como pessoa, a gente é um número que se tá dando lucro permanece, se não tá corta metade, se tem 10 fica só 5, corta 5 e pronto não importa quem ou como é uma frieza, né! Assim, você tá sendo tratado como número, ninguém tem aquele sentimento “tô dando lucro, tô ajudando meu país” acabou, você sabe que hoje esta aqui e amanhã pode não estar e isso acontece a gente sabe disso.</p>

Participantes	Conhecia metas e políticas da empresa?	
	Estatal	Privada
20	Não, a gente não convivia com pessoal da administração, ficava sabendo através do sindicato, não acompanhava muito.	A gente sabia que privatizar, na mão do empresário, empresário visa só lucro.

TABELA B.7 Informações dos participantes a respeito do processo de privatização.

Participantes	O que sabia sobre privatização?
1	Sobre privatização ouvia dizer, mas não tinha receio; ouvia dizer que a empresa seria vendida, que os novos donos poderiam demitir e contratar outras pessoas, mas a preocupação não era tão grande.
2	Mudanças vêm ocorrendo desde 80, já vinha se falando na grande dívida que a companhia tinha; éramos bem instruídos para estudar porque sabíamos que ia mudar. A partir de 80 as pessoas aposentavam e não punham ninguém no lugar, foi enxugando, foi gradual. A partir de 89-90, com os PAs, a companhia já tinha em mente a privatização, mesmo que o trabalhador não estivesse sabendo. Eles diziam: “quem ia comprá-la com a dívida que tinha e com 7500 empregados”. Então foi mudando de escala, foi automatizando.
3	Da privatização todos ouviram falar; aí chegou um dia eles marcaram uma reunião pra dizer que ia privatizar e quem já estava pra sair tinha que aposentar.
4	O que pesava mais eram os enxugamentos na privatização e diminuiu o quadro bastante. Isso a gente tá sabendo que aconteceu mesmo. Já era previsto. Já percebia isso há uns 3 anos antes já via. Então ia enxugar mesmo, e aconteceu, tá acontecendo ainda a gente tá vendo.
5	No caso do processo de privatizar a empresa tinha controle político e pertencia a CESP, a CESP estava endividada, os governos usavam empresas para fazer empréstimos, endividava a empresa por uma coisa que não era da área dela. A CPFL era da CESP, governo do Estado, então eles tentaram vender o mais rápido possível, só que era uma empresa modelo, o que está acontecendo com empresas do Paraná, a Copel, que é outra empresa modelo também que tá para ser vendida, eles falam em modernização, né!

Participantes	O que sabia sobre privatização?
6	<p>Com relação a privatização nós tínhamos a informação de que não seria uma coisa boa para nós, inclusive o sindicato nos dava informações, a empresa antes da privatização fez uma adaptação conosco, preparando para o mercado de trabalho fora das estatais. Nós fizemos algumas preparações referentes a um processo de valorização pessoal para fazer com que cada um se valorize, né! Dando a entender que se você não ficasse nessa empresa que ia privatizar que você estaria preparado para o mercado de trabalho, para ver se você realmente estava preparado. Foi um tipo de treinamento foram 9 dias em 9 semanas, onde fizemos um treinamento preparando realmente para um mercado de trabalho. Iria haver demissões, principalmente demissões, perda de alguns benefícios, aumento da carga de trabalho. Nós já esperávamos e acabou acontecendo.</p>
7	<p>A companhia dava várias palestras mais relacionadas a corte de pessoal; preparava muito a gente para olhar fora da empresa, então estava preparando a gente pra esse corte de pessoal.</p>
8	<p>No processo de privatização o maior prejudicado não é só os trabalhadores, eles sofrem com demissões, com perda de benefícios, com pressões, metas, enfim, muda tudo de uma concepção estatal para uma concepção de iniciativa privada, mas a sociedade é a maior prejudicada. O trabalhador é prejudicado duas vezes, primeiro você é empregado daquela empresa que passa por todas essas reorganizações e segundo é consumidor de energia. Acompanhei todo o processo, nós tivemos uma atuação inclusive contrária ao processo de privatização, fizemos vários movimentos na Assembléia Legislativa, no Congresso Nacional visando cancelamento, a não passar no Congresso, mas não foi possível, né!</p>

Participantes	O que sabia sobre privatização?
9	<p>Que era um bicho de 7 cabeças, todo mundo ia ser mandado embora, que era um carrasco o novo dono e algumas outras coisas assim... as demissões, segundo comentários que a gente escutava iam ser amplas, gerais e restritas e não foram, elas obedeceram certos critérios de avaliação e ... uma certa retidão no processo aí de demissões, foi uma coisa balizada não foi a esmo. Que a energia ia ficar cara, isso ficou né, com aval do governo, que iríamos aí ter sérios <i>blackouts</i> e tudo mais, nós tivemos esses 2 ou 3 <i>blackouts</i> aí, porém não foi culpa da empresa, foi culpa do governo infelizmente, que não realizou investimentos no setor onde deveria e tal agora o lucro da empresa iria crescer, cresceu a receita aumentou, o lucro aumentou, mas esse lucro está sendo distribuído coisa que não era feito antes e a operação do sistema por ex ficou mais séria, os índices estão sendo muito mais obedecidos, indenizações estão sendo pagas quando ocorre algum erro, alguma ocorrência aí, as dívidas estão sendo pagas fielmente, então a empresa tomou o procedimento de uma empresa privada qualquer que é pagar os seus eventuais danos e obedecer as Leis, coisa que não era prática comum antes. As Leis não eram obedecidas, na empresa pública não, com certeza não.</p>
10	<p>O que eu ouvia falar... um desastre total né. Expectativa negra, cenário negro, um desastre total, era isso que eu ouvia falar... porque nós entendíamos que saindo do estado e indo p/ uma empresa privada, no caso duas três empresas né, pensariam somente no lucro, iam acabar com tudo, terceirizar tudo né, quer dizer, as pessoas que estavam aqui não iam estar mais porque a gente sempre teve o salário um pouco superior ao mercado né, quer dizer, a expectativa era essa, não vai sobrar ninguém, não vai sobrar pedra sobre pedra, essa era a expectativa e principalmente a minha né. A Lei deixa de exigir a presença desse profissional aqui dentro né, eu não tinha muita esperança de ficar.</p>
11	<p>A companhia preparou a gente com vários cursinhos, várias palestras tudo preparando pra privatização, com a mudança de atitude que ia ter, tudo isso foi feito. Só que o medo era terrível, a gente via o que era privatização dos outros lugares, bancos, de outros lugares que foram privatizados, que era só demissão, só enxugamento de quadro, então tava todo mundo preocupado demais, inclusive muito preocupado, não podia fazer conta muito alta, vc não sabia se ia poder pagar, então tava preocupado.</p>
12	<p>Eles fizeram um programa bem abrangente de como seria a privatização. A gente sempre ouviu falar que a privatização ela era complicada, ela não gerava benefícios, agora como eu tive bem pouco tempo de estatal, porque antes de trabalhar na CPFL eu trabalhava numa empresa privada, então eu senti a diferença como funcionário, como funcionário pra mim até acho que melhorou.</p>

Participantes	O que sabia sobre privatização?
13	<p>Que ia fechar os escritórios, ia cortar pessoal, tanto é que no meu caso eu cheguei a assinar 3 cartas de demissão... esse pessoal que também saiu junto comigo foi até bom comigo porque jogava essa carta fora pra mim, melhorava sempre o plano de demissão voluntária e eu lembro que pelo menos 3 vezes eu adiei minha demissão por causa de melhorias e a gente sabia realmente que era o fim que ia acontecer isso aí e o pessoal, essas pessoas que acharam que não ia ser convidado a sair foram forçados mesmo, de qualquer jeito pra sair mesmo.</p>
14	<p>Primeiro a gente não acreditava muito na privatização, eu pessoalmente, depois que surgiu boatos coisa e tal, passavam que a empresa ia mudar, isso aí a gente sabia que ia ser feito, a gente não sabia que ia ser tão enxugada. A gente tinha pouco conhecimento disso aí, eles foram diminuindo as seccionais, algumas cidades que nem Barra e Igarapu ficou uma só, antigamente essas cidades tinham dois gerente, então foi passado que ia ser enxugada a máquina, que esse 0800 ia atender, que nem a gente tinha um gerente, ele falou que você podia tá de férias em Miami, se alguém ligasse pra CPFL você ia poder atender lá da praia ia fazer o projeto na praia, ia passar o custo pra ele da praia, então foi uma coisa bem futurista, mas a gente visualizava que com tudo isso aí, com esse sonho a gente ia perder o emprego, até os eletricitas que hoje estão ainda na empresa sabiam que iam perder o emprego, então criou-se um ambiente muito ruim, de um querer comer o outro. Se você tem 10 pessoas e vai sobrar 6, você tem que matar 4, então começou a criar esse ambiente ruim, mas nesse período antes privatização a CPFL já abriu as cotas liberou verbas pra melhoramento, compra de veículos, compra de equipamentos, não faltava material, era uma beleza, você pedia hoje, amanhã tá aqui, então foi uma época normal um pouquinho melhor na época da privatização em questões físicas aí veio a desgraça após privatização, então foram 3 tempos que a gente passou.</p>
15	<p>A gente tinha, sabia que ia privatizar ninguém sabia exatamente como que ia ocorrer porque naquela época da privatização o governador era o Covas e ele tinha dado depoimento na campanha dele que não ia privatizar as empresas energéticas do Estado e depois ele entrou e começou a privatizar, então a gente ficava vai, não vai você entendeu, ficou naquele, a gente não sabia, até que chegou num funil e a gente falou “vai privatizar mesmo” e o que a gente tinha, as expectativas não eram as melhores em termos de permanecer na empresa, porque numa época anterior tinha sido privatizada uma empresa e eles pra assumir já tinham mandado embora, demitido um percentual de funcionários muito grande, então a gente conviveu com esse problema, então a expectativa não era muito boa, a gente sabia, pensava até que ia cortar de imediato e foi levando, ela foi investindo, fazendo e levando o que ela queria até chegar nesse plano de demissão voluntária.</p>

Participantes	O que sabia sobre privatização?
16	<p>Nós tínhamos a informação da empresa e a informação do sindicato, da empresa “nós vamos fazer uma reestruturação, vai mudar muita coisa, algumas áreas vão ser fechadas, mas nós vamos aproveitar o pessoal, a intenção não é mandar muita gente embora e tal, tal” e o sindicato pra gente dizendo o que realmente aconteceu falou “não, vai fechar, vai acabar o seu serviço e acabou, vocês vão estar na rua, não tem isso aí, eles vão conseguir colocar todo mundo onde?”, então o que foi passado pra gente, tinha que conviver com essas duas informações e procurar dentro dessas informações trabalhar sua cabeça pra não pirar.</p>
17	<p>Privatização pra mim hoje que já passei é ma coisa muito complexa. Embora a gente tem que analisar que na vida tudo tem um lado bom e um lado ruim, mas o que o pessoal passava é que queriam abrir nosso olho de qualquer maneira... que ia ter mudança, essa mudança poderia ser pra melhor ou pra pior e a gente tinha que estar preparado para mudar e foi o que aconteceu, muita gente saiu e poucos tiveram êxito nas suas funções porque você imagina um país atravessando um processo de desemprego, com mão-de-obra sobrando, então é difícil pessoa sair da empresa e arrumar uma coisa ao, ainda mais vindo de uma empresa que tinha todos os benefícios, pagamento em dia, bom salário, embora ela preparou psicologicamente, mas na prática é impossível as pessoas saírem de lá e ter uma mesma seqüência de emprego e salário, né!</p>
18	<p>No período que começou a se falar em privatização eu era consultor interno da qualidade, dentro do programa de avanço da qualidade. Era um consultor regional e eu fui indicado para estar trabalhando no projeto de modernização para preparar a empresa para privatização. Qual era a intenção? Na época nós tínhamos 7000 empregados, um processo totalmente estatal com setores, distritos, divisões, departamentos, regional, então era uma hierarquia muito grande, muitos assessores, muitos assistentes, muitas áreas envolvidas num mesmo processo e esse projeto de modernização a idéia era preparar a empresa, dar uma cara de empresa privada, moderna dentro dos padrões, separada pro processo totalmente e começou-se a demissão dos funcionários e com as mudanças que foram ocorrendo, separando por processos, foram lançados os PDVs no período que a empresa ainda era estatal e tinha condições de oferecer vantagens para as pessoas que não estariam dentro do nosso processo, não estariam em situação de disponibilidade dentro da empresa.</p>

Participantes	O que sabia sobre privatização?
19	Com a privatização a gente sabia que não ia ser coisa boa pra gente... e quando começou a veicular a privatização, foi na época do Covas, tanto é que nosso sindicato começou a fazer um monte de coisa “não porque não pode” pegaram todos os candidatos a governador e um escrevia que jamais ia privatizar, outro falava em promessa de campanha, inclusive o Covas mesmo falou “não privatizar está fora dos padrões” e acabou dando no que deu. Mas a gente sempre soube que se passasse das mãos do governo para particular ia ser pauleira, a gente sempre soube disso. A gente sabia que isso aqui era um cabidão não só em São Carlos, mas no geral a coisa era assim. Tinha coisa que você sabia não era possível acontecer, mas tinha gente que levava a coisa certa, que carregava o piano, sempre teve alguém para carregar o piano, se acontecia alguma coisa era superior, sabia porque alguém falava, mas não sabia detalhe das coisas, a gente sabia que a privatização ia mudar, tanto é que de repente mudou como da água para o vinho.
20	Às vezes uns falava “ah, vai continuar do mesmo jeito”, outros falavam que ia mudar. Iam cortar pessoal com certeza, consequência: cortou pessoal, a tarifa praticamente dobrou o preço e a gente vai pagando!

TABELA B.8 Opinião dos participantes sobre o motivo que ocasionou o processo de privatização.

Participantes	Na sua opinião, o que ocasionou a privatização?
1	Foi bom para o desenvolvimento da empresa no aspecto econômico.
2	Já sabia que ia privatizar e o objetivo era reduzir pessoal mesmo; a CPFL foi cabide de emprego do governo, isso todo mundo sabia, então chegou uma época que cada 1 dólar que tinha devia 7; ninguém queria comprar uma coisa falida; demissões foram poucas, mais o incentivo à demissão e a não reposição do pessoal aposentado foi muito grande.
3	Não soube responder.
4	Não soube responder.
5	Olha isso ai só teorias. Desde que mudou o presidente existem teorias diferentes que eles querem fazer para obter o lucro absurdo, então eles estão conseguindo o lucro aonde, no controle, quer dizer as funções importantes que a empresa tinha trouxeram para eles, centralizaram, com isso a redução do pessoal drástica, né! ... essa é uma tendência mundial e é o que esta acontecendo infelizmente.
6	Primeiro, acho que com relação ao governo que queria arrecadar dinheiro para pagar dívida, acho que essa foi a causa principal. Mais questão financeira do que governamental.

Participantes	Na sua opinião, o que ocasionou a privatização?
7	Na minha opinião sei lá acho que não sei explicar muito bem como funciona, se é muito desvio de dinheiro, se tinha muito cabide de emprego, tinha muito pessoal que não era concursado e de repente aparecia assim pessoal novo entrando no setor, não sei se era o governador, era política, né! Acho que isso mexeu muito para privatizar a empresa. Dívida.
8	Foi mais político. Todo aquele trabalho de articulação política que nós fizemos juntamente com a CUT mais o PT, partidos de esquerda, que são nossos pais de movimento sindical, os deputados e senadores foram comprados com propinas. Se tinha um projeto, por ex uma ponte que você prometeu lá para o Chuí, só que esse dinheiro não saía nunca, você votou a favor do processo de privatização e ganhou essa ponte, entendeu? Foi esse toma lá dá cá que o governo passou o trator e concretizou definitivamente o processo de privatização das empresas do Setor Energético que era o filé na época, era a distribuição. Então a CPFL por sua vez ela foi vendida com lucro acima do esperado devido ela ter sido a empresa que mais foi enxuta e a que mais lucro deu.
9	Olha no meu entender o governo tem que atuar em 3 planos: educação, saúde e segurança pública, então governo não ter que ter empresa de energia elétrica de modo algum, não tá na tríade governamental, então isso foi um dos processos né, o neo-liberalismo e outras políticas públicas aí do governo Fernando Henrique e tal. Isso contempla a visão de um mundo que eu tenho, porém pecou-se nesse ponto das tarifas por ex, você adotou índices p/ as tarifas que não condizem com a realidade salarial ou inflacionária do país, de certa forma é algo pecaminoso aí no processo de privatização, mas o que gerou é isso, ingerências de antigamente, uma empresa pública que dá prejuízo, então a gente não sabe se acredita ou não nisso e hoje não, você tem uma empresa de capital aberto né, com a formação da <i>holding</i> CPFL, que é CPFL geração de energia, licitação da empresa em diversas áreas, você tem aí uma nova concepção de mundo né. Então, o que ocasionou foi mais uma questão política e ideológica né.
10	Eu acho que foi um processo extremamente político né. Não era necessário, então em nome de uma globalização adotada pelos países de 1º mundo, em nome dessa globalização gerou-se um processo político irreversível no mundo todo, esse raio tinha que cair na nossa cabeça e caiu, o que gerou foi isso e na verdade tudo é grana, globalização nada mais é do que dinheiro, dinheiro e dinheiro. Muitos políticos aí saíram com bolso cheio por causa disso né e, as empresas que foram vendidas a maioria eram empresas rentáveis, empresas boas, uma máquina de fazer dinheiro, é um processo, tanto é que banco comprou, são pessoas que sabem que isso aqui é uma máquina de dinheiro não é, então eu acho que foi em virtude disso mesmo, foi a globalização, esse processo desenfreado.

Participantes	Na sua opinião, o que ocasionou a privatização?
11	<p>Dinheiro, falta de dinheiro, recurso pra investir, o governo tinha que se preocupar mais com educação, saúde e segurança pública, não tinha condição de ficar com banco, tele... as teles da vida ai, telesp, telefônica, essas coisas todas e energia elétrica entrou no meio também é uma coisa que deveria ser particular, privatizada porque é uma coisa que precisa de investimento, o governo se ela fosse estatal não teria tido metade do investimento que foi feito na companhia, a gente estaria daquele jeito funcionando normal , não digo pra você que não funcionava, funcionava muito bem, só que não acompanhava a tendência do mercado atual, não ia quebrar obviamente porque era do governo ia tirar dinheiro de algum lugar, se não desse lucro dava-se um jeito, aumentava a tarifa, tinha todo o poder pra fazer isso, agora não a companhia tem que dar lucro, não tem de onde tirar, o dinheiro é aquele se vira com o que tem, não deu lucro demite, para de gastar, qualquer coisa desse tipo.</p>
12	<p>Por completa incompetência dos nossos governantes... é uma empresa que tem um faturamento alto, eu acredito que companhia nenhuma de energia elétrica no Brasil tenha, não tenha lucro, dificilmente porque você não tem que procurar vender o seu produto, você tem ai a concessão acho que de 30 anos, queira ou não queira você tem que comprar o produto dessa firma que tem essa concessão, ela não tem que trabalhar marketing, ela não tem que fazer nada, ela tem o produto dela e nós somos obrigados a comprar dela, porque privatizar uma coisa desse tipo?, porque privatizar uma coisa que só dá lucro ou quando era estatal não dava lucro mas também não dava prejuízo, eu acho, opinião própria, incompetência dos governantes, na verdade, pelo que eu me lembre, me corrija se eu estiver errado, foi um das bandeiras que o Mário Covas levantou pra privatizar se ele se elegeisse ou reelegeisse governador não sei, tanto é que eu acredito que muitos companheiros nossos da CPFL, CESP e Eletropaulo votaram nele por causa disso, se eu não me engano ele claramente não privatizaria as empresas energéticas, depois acabou fazendo, agora nós como cidadão poderíamos não ter votado nele.</p>
13	<p>Bom, o motivo que o governo alega é que ia pagar dívida, só que a gente não ta vendo onde ta o dinheiro não só da CPFL, mas de qualquer empresa, onde estão os benéficos pra população, certo, eu era da opinião de muito tempo atrás de que a empresa deveria ser não vendida, ser arrendada ou alugada, porque o dinheiro que a CPFL dá é uma coisa incrível, o dinheiro que ela dá, o retorno que ela dá é fantástico, é absurdo, o que acontece, esse dinheiro está na mão de particular hoje sem ter investido nada porque foi o BNDES que financiou todos os pagamentos da privatização, então é uma coisa inexplicável né, o dinheiro do governo comprando uma coisa do governo. Então foi mais uma questão política porque econômica não teve retorno nenhum é mais ou menos por ai.</p>

Participantes	Na sua opinião, o que ocasionou a privatização?
14	<p>Olha eu sei lá, a privatização em todas as empresas se fossem bem trabalhadas elas nunca iam ser privatizadas porque elas iam ser empresas lucrativas. O problema maior antes da privatização eram os cabides de empregos, tinha muito, que nem quando o Quércia foi governador ele caía 4, 5 funcionário em cada lugar você não sabia de onde vinha, quer dizer a CPFL de 4 mil passou pra 8 mil funcionários, então esse tipo de coisa acho que gerou a p privatização, mas não foi a solução porque a gente vê que o governo vendeu todas as empresas e terminou com um déficit 5 vezes maior do que quando as empresas ainda eram estatais, então se arrecadou dinheiro, acho que a CPFL foi vendida a preço de banana e os 3 milhões que foi vendido lá só os prédios não pagavam, ai você vê o que tem de pessoal qualificado, de rede, de veículos, de equipamentos, então a gente vê que foi dada e o que gerou isso ai foram os cabides de emprego, o governo sustentava um jeito de sanar dívidas e gastos, mas acho que não foi a solução. Então foi uma questão política, o Mário Covas chegou pra gente numa reunião que ele nunca ia privatizar a CPFL, uns dias antes da eleição pra governador, ele falou que era questão moral do governo Covas, que a CPFL não ia ser privatizada, passou 15 dias já abriu licitação pra privatização.</p>
15	<p>Olha a gente tava na empresa, uma empresa que dava lucro, uma empresa boa para os funcionários, boa pra população, a gente sabe que energia elétrica não é prioridade de um governo né, o governo tem que investir mesmo em saúde, educação entendeu, mas a empresa funcionava bem e você como parte integrante não queria que privatizasse, mas como pessoa socialmente falando você sabe que não é uma atividade própria do governo, tem que ser mais o pessoal da iniciativa privada explorar, mas fica aquele negócio quando você ta fora você enxerga de um jeito quando você tá dentro você tá no barco, então não pode deixar seu barco afundar, então o governo fala que não vai privatizar, então você fala “não vai privatizar”, ai o governo entra e privatiza, ai mesmo você achando que não é uma atividade pro governo explorar, você fala “pô políticos não estão sendo coerentes no que falam”, então mais cedo ou mais tarde eu tinha essa convicção que ia privatizar pelo fato de não ser uma atividade específica pro governo explorar, mas a gente tava lá dentro tava enxergando de uma outra forma e eu acho que tinha, em todo país acho que isso ai ele, com o controle do governo, acho que é uma atividade que tem que ser explorada pelas empresas privadas, era uma questão de tempo a privatização só que como foi elaborada foi muito polêmica e deixa a gente meio insatisfeito com o esquema, o sistema.</p>

Participantes	Na sua opinião, o que ocasionou a privatização?
16	<p>Eu creio que o maior fator da privatização foi político. Nós fomos entregues em promessas políticas, nós que eu falo a empresa, porque na época da empresa estatal acontecia muita coisa errada que não devia acontecer, mas era só ter uma administração de acordo; muitos funcionários, a privatização ia cortar, mas com isso ai foi perdendo muito profissional qualificado e mesmo assim ficou vários empregados, entre aspas, que poderiam ser piores do que os que saíram ... era só você fazer um trabalho de reestruturação dentro da empresa pública que ela ia conseguir dar lucro e você ia adequar ela de acordo com os novos tempos ai, então eu creio que foi meramente político a privatização da CPFL, to falando especificamente da CPFL, tinha a CESP e a Eletropaulo, cada caso é um caso, elas davam prejuízo pro governo tanto que o valor que foi pago pela CPFL indiretamente não foi nem pago, eles fizeram troca de papéis, foi irrisório o valor que foi pago.</p>
17	<p>O governo acabou privatizando por incompetência porque se eu tenho que vender uma coisa minha, se não estiver bem administrada e se não tiver dando lucro, agora vender uma empresa que dava lucro como a CPFL pra que? Pra pagar uma fatia desse bolo enorme não vai resolver nada sendo que a dívida é monstruosa, não era a privatização que ia resolver o problema da dívida externa, então tinha que ser gerenciada, administrada melhor, mas fazer aquilo dar lucro, gerar empregos, trabalhos para gerar novos serviços para as pessoas, trabalhador que podia fazer em vez de mandar e, conseqüentemente aumentar o lucro dessa empresa, não simplesmente vender e não resolver nada porque até hoje a gente ta sem emprego, o governo não cuida da educação que seria parte essencial e a dívida ta ai ainda pra pagar, acho que vou morrer, nossos filhos vão morrer e não conseguir pagar a dívida. Então é uma questão política realmente.</p>

Participantes	Na sua opinião, o que ocasionou a privatização?
18	<p>Na minha opinião foi mais uma resposta ao mercado, o mercado que exigiu a privatização. O governo olhou, olhando pra essa situação, eu não sou partidário, se você me perguntar o que eu preferia, eu preferia que fosse estatal sem dúvida, eu preferiria que fosse estatal, eu como pessoa porque a tranquilidade faz bem. Eu acho que o índice de estresse pra quem tem tranquilidade é muito melhor, mas olhando como uma empresa até mesmo a reação para o país porque nós tivemos essa questão do racionamento, porque já vinha de uma desaceleração na parte de investimento, agora as empresas entraram há pouco tempo, já houve uma retomada no investimento e nas situações de geração e então acho que o mercado levou a isso. O governo, por outro lado, olhou a pressão do mercado pró-privatização. Olhando toda a situação de investimentos que precisaria ser feito por eles, muitas empresas dando prejuízo que precisaria cobrir todo anos, toda influência dos cargos políticos que eram usados e o governo era pressionado por deputados a estar influenciando essas pessoas ai dentro que só geravam custo pro setor, então olhando dessa forma ele viu que ia deixar de investir, ele ia deixar de ter uma pressão política para estar inchando as empresas e só gerando prejuízo com pessoas não produtivas, então pelo lado do governo ia ser um peso a menos. Juntou as duas situações do mercado que para ele seria um alívio e se as empresas que adquirissem as concessões, empresas sérias a fim de se perpetuar dentro do setor, manter a empresa sólida ele iria investir, não tem porque, tendo um contrato bem estabelecido, é um contrato em estabelecido o contrato de concessão, prevê multas altíssimas, então as empresas precisam realmente investir, então é um mercado lucrativo, mercado bom para quem está estabelecido, mas deve ser levado a sério, precisa com frequência de investimentos para poder dar tranquilidade no seu negócio.</p>

Participantes	Na sua opinião, o que ocasionou a privatização?
19	<p>Acho que exclusivamente política, né! Política, porque as empresas que dão lucro, que estão estruturadas, estáveis, qualquer empresário quer, certo! Com eu não entendo muito de política, mas eu sei que é uma sujeira violenta, eu sei que um político, governador, presidente pra se eleger precisa de muito dinheiro e esse dinheiro quem paga é empresário, quem financia é empresário e eles não fazem isso de graça, “eu vou financiar e quando você se eleger vou querer de volta...” acho que é mais isso. Na minha opinião quando tava indo na mão do governo, eu como consumidor ou como qualquer outra pessoa acho que devia ter uma moralização do negócio e não uma privatização, então era o tipo de coisa que dava lucro, todo mundo sabia, só dava prejuízo por causa da administração. Os lucros agora são enormes, não faço nem idéia, a gente trabalha mais, não importa se a empresa deu lucro se não deu o que importa é que se não deu ela está a prêmio, mas lucro não tem como não dar e isso aqui foi vendido não é para desinchar o Estado ou mais uma firma, uma FEPASA que só dava prejuízo, mas por interesse político, acho que basicamente político, uma firma que estava estruturada, organizada, todo certinho. Firma que comprou não investiu ”oh, isso aqui tá quadrado, vamos investir bastante para arredondar para depois ter lucro” não é bem assim, a gente é meio bobo, mas entende dessas coisas. Acho que é mais estritamente política a venda não só da Força e Luz como da Telefônica. Todo mundo quer comprar e o governo tem para vender. É porque não é negócio ruim, né! Então acho que é isso aí.</p>
20	<p>Isso aí é questão política né! Vai saber o que se passa na cabeça de político. Eu tenho, opinião minha, incompetência administrativa, porque o governo não tem competência para administrar só isso. Então como eles não tem competência para administrar eles pegam e vendem, deram de graça, né!</p>

ANEXO C – Quadro: Descrição dos Participantes

Quadro C.1 Descrição dos participantes

Participante	Local	Função	Ano de entrada	Ano de saída	Tempo de empresa	Aposentado?	Idade	Instrução	Estado civil	No. de filhos	No. de netos
1. A	Araraq	Inspetor PA	1974	1996	22 anos	Sim	47	1 ^o completo	Casado	3	4
2. M	SC	Inspetor PA	1972	1997	25 anos	Sim	49	1 ^o incompleto	Casado	2	-
3. R	SC	Inspetor PA Coordenador	1971	1996	25 anos	Sim	55	1 ^o incompleto	Casado	3	2
4. Al	SC	Inspetor PA	1974	1997	23 anos	Sim	52	2 ^o completo - técnico	Solteiro	-	-
5. Ma	SC	Operador de COD	1984	2000	16 anos	Não	40	Superior incompleto em Administração	Casado	1	-
6. F	SC	Técnico Projetista	1987	*	15 anos	Não	32	Superior incompleto em Administração	Casado	2	-
7. Mr	SC	Técnico Projetista	1976	*	26 anos	Sim	47	2 ^o completo – técnico	Casado	3	-
8. LH	SC	Operador de COD - Sindicalista	1979	*	23 anos	Não	37	Superior em Administração	Casado	3	-
9. MA	SC	Inspetor PA	1994	*	8 anos	Não	28	2 ^o completo – técnico	Casado	1	-
10. FC	SC	Técnico de Segurança Trabalho	1986	*	16 anos	Não	38	Superior Incompleto em Administração	Casado	2	-
11. V	SC	Eletricista	1986	*	16 anos	Não	39	2 ^o completo – técnico	Casado	1	-
12. C	SC	Eletricista	1994	*	8 anos	Não	39	2 ^o completo – técnico	Casado	1	-

Participante	Local	Função	Ano de entrada	Ano de saída	Tempo de empresa	Aposentado?	Idade	Instrução	Estado civil	No. de filhos	No. de netos
13. P	Jaú	Gerente – especialista em negócios	1982	2000	18 anos	Não	39	Superior em Administração e 3 pós-graduações	Casado	1	-
14. Ale	Barra Bonita	Gerente geral – seccional	1982	2000	18 anos	Não	42	Superior em Tecnologia	Casado	2	-
15. J	Jaú	Analista comercial	1978	2000	22 anos	Não	42	Superior em Administração	Casado	2	-
16. L	Jaú	Atendente comercial	1982	2000	18 anos	Não	34	2º completo – técnico	Casado	-	-
17. MrJ	Jaú	Atendente	1981	*	22 anos	Não	37	Superior em Administração	Casado	2	-
18. MF	SC	Gerente de contas	1978	*	24 anos	Não	35	Superior em Administração	Casado	3	-
19. S	SC	Técnico eletro-técnica	1978	*	24 anos	Não	43	Superior em Direito	Casado	2	-
20. G	Araraq	Técnico manutenção	1971	1995	24 anos	Sim	58	2º completo - técnico	Casado	2	1

- permanecem na empresa. PA = Posto de Atendimento. COD = Centro de Operações de Distribuição.