

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**  
**MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL**

**NÚCLEO DE PESQUISA**  
**PSICOLOGIA SOCIAL: TRABALHO E SUBJETIVIDADE**

**VIVÊNCIAS SUBJETIVAS DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS**  
**HUMANOS DESLIGADOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA**  
**ELÉTRICA PRIVATIZADA**

**SANDRA HELENA CAMPOS CARDOSO REIS**

**JOÃO PESSOA**

**Fevereiro/2005**

**SANDRA HELENA CAMPOS CARDOSO REIS**

**VIVÊNCIAS SUBJETIVAS DE PROFISSIONAIS DE  
RECURSOS HUMANOS DESLIGADOS DE UMA  
DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA PRIVATIZADA**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Psicologia Social da  
Universidade Federal da Paraíba, em  
cumprimento às exigências para obtenção do  
grau de Mestre**

**Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr Anísio José da Silva Araújo**

**JOÃO PESSOA**

**Fevereiro/2005**

*Catálogo na publicação  
Setor de Catalogação e Classificação*

R375v Reis, Sandra Helena Campos Cardoso.  
Vivências subjetivas de profissionais de recursos humanos desligados de uma distribuidora de energia elétrica privatizada / Sandra Helena Campos Cardoso Reis. - João Pessoa, 2005.  
170 f. : il. -

Orientador(a): Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo.  
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCHLA/PPGP

1. Psicologia social. 2. Demissão voluntária. 3. Privatização - Setor elétrico.  
4. Privatização - Saelpa. 5. Profissionais de RH - Energia elétrica. I. Título.

UFPB/BC

CDU - 316.6(043)

**VIVÊNCIAS SUBJETIVAS DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS  
HUMANOS DESLIGADOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE  
ENERGIA ELÉTRICA PRIVATIZADA**

**SANDRA HELENA CAMPOS CARDOSO REIS**

**Dissertação aprovada em: 25/02/2005**

**BANCA EXAMINADORA**

*Anísio José da Silva Araújo*

---

**Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo**  
Departamento de Psicologia/UFPB  
Orientador

*Maria de Fátima Pereira Alberto*

---

**Prof<sup>a</sup> Maria de Fátima Pereira Alberto**  
Departamento de Psicologia/UFPB  
(Membro da Banca)

---

**Prof. Dr. Edil Ferreira da Silva**  
Departamento de Psicologia/UEPB  
Membro da Banca

---

**Prof<sup>a</sup> Mary Yale R. Neves**  
Departamento de Psicologia/UFPB  
Membro Suplente da banca

**Dedico esta dissertação à quem sempre me dedicou muito companheirismo, ao meu esposo Ney Brito Silva. Te amo muito...**

## AGRADECIMENTOS

**À Deus**, pois sem Ele nada sou.

**Ao meu orientador Anísio**, por sua dedicação e incentivo nesta longa caminhada.

**À professora Fátima Pereira**, por se debruçar e colaborar com empenho na construção dessa dissertação.

**Aos professores do Mestrado**, pelos ensinamentos advindos de suas aulas e pela colaboração extra-sala

**Aos meus pais, Helena e Cláudio, ao meu irmão Rodrigo e a minha cunhada Thaís** por todo apoio e paciência nos meus momentos de pior humor.

**Especialmente à minha irmã Ana Claudia**, que por diversas vezes foi a “mãe” do meu filho com toda sua dedicação como em tudo que se propõe a fazer.

**Ao meu filho Rafael e ao meu sobrinho Lucas**, pelas horas de lazer a mim proporcionadas.

**Ao grupo de estudo sobre a Saelpa**, pela colaboração nas realizações e discussões das entrevistas.

**À minha amiga Deborah**, por todo o apoio, seja laboral e/ou pessoal que tem me dado.

**Ao meus companheiros de turma de mestrado, especialmente Ana Claudia,**

**Diomedes e Joelma**, por esses dois anos e sofrimento e prazer acadêmico.

**Às funcionárias do mestrado Graça e Vitória**, pela total colaboração quando sempre solicitada.

## RESUMO

Este estudo objetiva conhecer como os profissionais da área de Recursos Humanos (RH) vivenciaram o processo de privatização de uma empresa distribuidora de energia elétrica. Os aportes teóricos compreendem, Robert Castel (1998) oferecendo uma análise bastante acurada ao identificar três grandes atributos dessa reestruturação: o desemprego, a precarização e a desestabilização dos estáveis, a Psicodinâmica do Trabalho, que tem em Christophe Dejours sua referência principal, nos oferece, especialmente a partir de seus trabalhos mais recentes (Dejours, 2003) indicações importantes dos processos psíquicos (sofrimentos e defesas) desencadeados em função das mudanças em curso nas empresas, especialmente os processos de *downsizing* (redução de quadros), e o desemprego e suas implicações na saúde mental do trabalhador também constitui uma dos eixos de análise, especialmente a partir dos estudos de Seligmann-Silva(1993;1997;2003), reunidos num campo de estudos conhecido como Psicopatologia da Recessão e do Desemprego. Quanto a metodologia adotada, consideramos que o enfoque qualitativo seja o mais apropriado. Optamos pelos profissionais da área de RH que abrange assistentes sociais, administradores, engenheiros de segurança do trabalho, psicólogos e médicos do trabalho. Entrevistamos 9 desses profissionais e procuramos contemplar todas as categorias que integram esse grupo profissional. Utilizamos a entrevista semi-estruturada. Através de uma abordagem ao sindicato obtivemos acesso a um banco de dados dos trabalhadores demitidos após a privatização. Embasado neste foi construído um perfil básico da categoria envolvendo os seguintes itens: datas de admissão e demissão; cargo; idade; valor da indenização; endereço, entre outros. A partir daí, fizemos um contato prévio com cada demitido sobre participar da pesquisa. As entrevistas foram transcritas e analisadas com base a análise de conteúdo temática (Minayo, 1993). Desse contato preliminar com os dados foi construído um primeiro arcabouço das categorias de análise, levando em consideração três momentos do processo de privatização: o antes e o pós-privatização e a pós-saída da empresa. Nossas conclusões se debruçam às novas práticas de gestão que se instalaram após a privatização, ou seja, um sistema em que a pressão e a exigência e, por conseguinte, a intensificação do trabalho são os instrumentos preferidos pela nova gestão para “testar” a capacidade dos empregados em se converter a uma nova cultura. Por outro lado, o enxugamento da área de RH, a sua redução a um mero departamento de pessoal, traduzem um retrocesso na trajetória que essa área vinha conquistando nas empresas. Um outro aspecto foi a desconsideração a todo o trabalho anteriormente desenvolvido pelos profissionais de RH. A não explicitação de diretrizes, o tratamento com desdém em relação aos empregados são também marcas da nova gestão e que induzem a demissão de vários desses profissionais. Tais fatos nos levam a concluir por um modo de gestão “selvagem”, que renasce das cinzas da história. Por último, uma visão instrumentalizadora das pessoas, como recursos a serem utilizados e em seguida descartados, parece se impor nesse novo cenário, jogando por terra todo o trabalho de conquista da confiança dos empregados que, em geral, é papel dos profissionais de RH.

**Palavras-chave: Demitidos. Programa de redução de efetivos. Privatização. Vivência subjetiva.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>I. O NEOLIBERALISMO, A GLOBALIZAÇÃO E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....</b>	<b>16</b>
1.1 O Neoliberalismo.....	16
1.2 A Globalização.....	25
1.3 A Reestruturação produtiva.....	31
<b>II. A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO E A PRIVATIZAÇÃO DA SAELPA.....</b>	<b>38</b>
2.1 A reestruturação no setor elétrico.....	38
2.1.1 O novo modelo do setor elétrico e as privatizações.....	40
2.2 Caracterização da empresa estudada.....	50
2.2.1 Breve histórico da empresa.....	53
2.2.2 O processo da privatização na Saelpa.....	57
<b>III. APORTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS.....</b>	<b>61</b>
3.1 Vulnerabilidade social e precarização no trabalho.....	61
3.2 A Psicodinâmica do Trabalho.....	65
3.2.1 A Questão da Banalização Da Injustiça Social.....	71
3.3 3 A Psicopatologia da Recessão e do Desemprego.....	75
<b>IV. O MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>86</b>
4.1 A Opção por uma Perspectiva Qualitativa.....	86
4.2 Os participantes da Pesquisa.....	91
4.3 Procedimentos e instrumentos da pesquisa.....	92
4.4 Análise dos Dados.....	95
<b>V. O PROCESSO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA.....</b>	<b>98</b>
5.1 O Plano de Demissões Voluntárias.....	99
5.2 Caracterização do Grupo Pesquisado.....	111

<b>VI. AS IMPLICAÇÕES SUBJETIVAS DO DESLIGAMENTO DE</b>	
<b>PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>118</b>
6.1 O período pré-privatização: o martírio da espera.....	119
6.1.1 A insegurança rebate na saúde.....	121
6.1.2 A resistência coletiva .....	123
6.1.3 Os meios individuais de defesa/enfrentamento da possibilidade de privatização.....	127
6.2 O pós-privatização.....	130
6.2.1 O Modo de gestão.....	131
6.2.2 Programa de Demissões Voluntárias: Será?.....	133
6.2.3 O fator idade.....	142
6.2.4 A reestruturação do setor de Recursos Humanos (RH).....	144
6.3 O pós-saída.....	149
6.3.1 Suporte familiar.....	154
6.3.2 Despreparo profissional x especialização.....	155
6.3.3 Estratégias defensivas no pós-saída.....	157
6.3.4 Imagens da Saelpa estatal e privada.....	158
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>162</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUÇÃO

---

O presente trabalho é parte de um programa de pesquisa mais amplo sobre Reestruturação Produtiva no Setor Elétrico e se vincula ao Núcleo Psicologia Social, Trabalho e Subjetividade do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social da UFPB.

O nosso interesse nessa investigação é duplo: primeiramente analisar como profissionais demitidos da área de Recursos Humanos (RH) vivenciaram o processo que culminou com a privatização da Sociedade Anônima de Eletrificação da Paraíba- SAELPA e que redundou na implementação de um amplo e permanente programa de redução de efetivos, cujo momento mais intenso ocorreu imediatamente após a privatização com o lançamento do Programa de Demissões Voluntárias (PDV). Num segundo momento, analisar como esses trabalhadores têm vivenciado o período pós-demissão, ou seja, os rumos profissionais que a cada um foi possível tomar, as iniciativas de montagem de empreendimentos por conta própria ou em associação com outros, as dificuldades enfrentadas na reinserção no mercado de trabalho, o impacto subjetivo da perda da estabilidade, entre outros aspectos. Tal tarefa implicou, portanto, em entender os processos psicossociais desencadeados pela ameaça (e posterior concretização) de perda do emprego para toda a vida e pelo viver na instabilidade, para o imediato, sem os meios necessários para um planejamento profissional/de vida.

A privatização da SAELPA como de outras tantas empresas de serviços públicos que estavam sob controle do Estado chamam atenção para uma série de questões. Destacaria um fenômeno que tem implicações subjetivas importantes: com o caso da sociedade fordista, do pleno emprego, ou pelo menos, no caso brasileiro, de uma sociedade onde existia uma maior oferta de trabalho, desfaz-se todo um 'modo de andar a vida', toda uma subjetividade sustentada na possibilidade (ainda que relativa) de planejar o futuro. No lugar da estabilidade, coloca-se a insegurança, a itinerância, a carência, a luta pela sobrevivência, a competição, entre outras tantas mudanças. A instabilidade é a palavra de ordem que resulta de tal redimensionamento do mundo do trabalho. Obviamente o trabalhador e a sociedade como um todo que foi forjada num ambiente cultural de previsibilidade sofre e esse sofrimento ainda é pouco dimensionado, até porque os fenômenos são novos. Nesse sentido, é nosso interesse mergulhar nessa profusão de sentimentos, angústias, ansiedades, despertadas pelas bruscas mudanças associadas a quebra do paradigma fordista, o que não significa, entretanto, não estar atento ao que esse novo cenário aponta em termos de possibilidades de superação de uma sociedade que, embora oferecesse algumas garantias ao trabalhador, não deixava de ser uma sociedade desigual, sobretudo se olharmos o caso brasileiro.

A nossa inserção nesse programa de pesquisas não ocorreu imediatamente após a entrada no Mestrado. Outras possibilidades de estudo se apresentaram inicialmente, porém aos poucos fui percebendo que havia outros caminhos com os quais poderia me identificar melhor. Por conta disso, empreendi uma mudança no rumo traçado

originalmente e me inseri no Núcleo Psicologia Social, Trabalho e Subjetividade onde me localizei mais confortavelmente nesse programa de pesquisas. Gradativamente fui me sensibilizando com as questões do mundo do trabalho, até porque vinha de um percurso profissional como docente onde as questões do trabalho não eram consideradas suficientemente. Pude perceber, em função disso, como determinadas práticas profissionais em psicologia fecham o olhar para temas, como o do trabalho, cujo impacto na vida subjetiva é tão significativo. Em função disso, as soluções terapêuticas que propõem mostram-se frágeis porque ignoram razões tão evidentes das angústias humanas. Obviamente, não quero aqui minimizar outras angústias, outras fontes de sofrimento, mas apenas chamar atenção que ignorar a dimensão do trabalho é compreender parcialmente a condição humana, ou compreendê-la de forma equivocada.

Como justificativas para a presente pesquisa destacamos as seguintes razões, além das já anunciadas:

- evidenciar o ponto de vista dos trabalhadores, em geral, pouco considerado nas análises sobre as mudanças no mundo do trabalho. O que normalmente sobressai é o discurso político neoliberal e os argumentos economicistas que o acompanham. Pouco sabemos sobre o drama que tais transformações representam para os seres humanos. Aliás, é mais interessante bloquear qualquer tentativa de fazer emergir esse conteúdo subjetivo, pois assim os argumentos neoliberais prosseguem incontestáveis. Além disso, colocar em destaque a vivência dos trabalhadores em práticas de reestruturação recente se justifica em razão do insuficiente acúmulo de conhecimento;

- resgatar um episódio significativo da história recente do Estado, não somente pelo que representou em termos econômicos, mas sobretudo sociais, porque atingiu não apenas trabalhadores, mas suas famílias. Além disso, a população de um modo geral até hoje ignora os meandros e as conseqüências do processo da privatização da distribuidora aqui focalizada.

Como objetivo geral, estabelecemos o seguinte: analisar as vivências subjetivas de profissionais de recursos humanos de uma empresa distribuidora de energia elétrica.

E como específicos:

- Analisar o significado da perda da estabilidade e do viver na instabilidade;
- Identificar os critérios gerenciais que vem balizando o programa de redução de efetivos na empresa;
- Verificar as ações da empresa no tocante a preparação dos trabalhadores para o mercado de trabalho;
- Verificar como está sendo o período pós-privatização no que se refere a reinserção no mercado de trabalho;
- Analisar a participação familiar antes e após a demissão
- Analisar como a saúde dos trabalhadores vem sendo implicada nesse processo;
- Identificar os impactos da privatização sobre a gestão de pessoas.

Para tanto, nos valem de um conjunto de abordagens/autores que tomam como objeto o trabalho e o modo como implica a subjetividade/saúde dos trabalhadores.

A Psicodinâmica do Trabalho, a Psicopatologia da Recessão e do Desemprego e a Sociologia do Trabalho foram as disciplinas básicas que estruturaram o nosso quadro teórico-metodológico. Tais aportes teóricos utilizados privilegiam, num primeiro momento, um entendimento mais global da reestruturação contemporânea do capitalismo (neoliberalismo, globalização), no qual se inserem as iniciativas de privatização (de redução do papel do Estado), num segundo momento a compreensão dos procedimentos postos em prática nas empresas (reestruturação produtiva) visando sua adequação ao novo ambiente produtivo e o que tem significado do ponto de vista subjetivo, e por último, a ameaça e/ou até mesmo a realidade do desemprego e sua repercussão na saúde mental dos trabalhadores em foco.

No que tange ao método, o enfoque qualitativo nos pareceu o mais pertinente tendo em vista o interesse de acessar os materiais subjetivos que a experiência da privatização/demissão implicou. A primeira etapa da pesquisa consistiu na coleta de dados junto ao sindicato dos eletricitários, o que nos permitiu construir um perfil básico da categoria. De posse desses dados, fizemos alguns contatos iniciais e, a partir deles, numa estratégia do tipo “bola de neve”, fomos constituindo o grupo de pesquisa que, ao final, envolveu 9 profissionais de recursos humanos. Fizemos uso de entrevistas individuais semi-estruturadas e a análise dos dados pautou-se pela análise de conteúdo temática.

Estruturamos a análise dos dados tomando como referência três momentos do processo de privatização: antes – envolvendo as vivências que se referem a preparação;

durante – as vivências em relação ao novo modo de gestão – e depois - as vivências relativas aos rumos profissionais/de vida após a saída da empresa.

A lógica que nos orientou na estruturação dessa dissertação é a seguinte: no Capítulo I enfocamos os macro-processos que condicionam o caso em estudo, ou seja, os fenômenos do Neoliberalismo, da Globalização e da Reestruturação Produtiva. Na seqüência, no Capítulo II e seguindo um percurso que vai do geral para o particular, caracterizamos a reestruturação do setor elétrico, situando o processo que culminou com a privatização da SAELPA. No Capítulo III, apresentamos o quadro teórico que nos auxiliou na análise dos dados. No quarto capítulo a estratégia metodológica que consideramos pertinente ao nosso estudo. No quinto capítulo, que abre a apresentação e análise dos dados caracterizamos o momento inicial do programa de redução de efetivos que foi o Programa de Demissões Voluntárias. No capítulo VI, atendemos ao propósito maior da pesquisa, ou seja, colocar em evidência a experiência subjetiva do processo de privatização e da vida posterior a saída da empresa.

Considerando que “fazer” pesquisa é um percurso que pressupõe abertura e um eterno aprendizado, esperamos que esse trabalho venha a despertar novos caminhos à compreensão dos processos de subjetivação que as mudanças no mundo do trabalho tem desencadeado.

# **I. O NEOLIBERALISMO, A GLOBALIZAÇÃO E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA**

---

Todo trabalho que se destina a focalizar as mudanças em curso nos mundos do trabalho, impõe a necessidade de contextualizá-las em relação aos macroprocessos nos quais as mesmas estão inseridas. Na presente dissertação abordamos o caso de uma empresa estatal privatizada, o que já estabelece uma clara vinculação com esses processos mais gerais. Como veremos no decorrer desse texto a transferência à iniciativa privada de empresas de serviços públicos, como é o caso da distribuidora de energia elétrica aqui analisada, é uma imposição que vai se colocando com muita força em resposta a imperativos maiores que aqui denominamos neoliberalismo, globalização e reestruturação produtiva. Portanto, a proposta desse capítulo é situar uma situação local num contexto que a ultrapassa e a condiciona.

## **1.1 O Neoliberalismo**

No que concerne ao Neoliberalismo, este é na atualidade apresentado como a única forma de interpretação do mundo capaz de dar conta das transformações pelas quais passa a sociedade capitalista. Nesse sentido, Carcanholo (1988:15) postula que “... é preciso que se considere não só os fundamentos do neoliberalismo, mas também o contexto em escala mundial que permitiu a sua afirmação e as práticas das pessoas e instituições que defendem essa perspectiva”. (1998:15)

Sua origem se encontra no pós-Segunda Guerra Mundial e se constitui em reação teórica e política ao Estado Intervencionista/Keynesiano, presente na Europa e nos EUA. Tal modelo de Estado, que emerge das cinzas da crise de 1929 e representa uma concretização das idéias do economista inglês John M. Keynes, defendia uma participação mais ativa do Estado na regulação da economia. Entretanto, tais idéias não encontram na época um solo favorável, pois o liberalismo que propugnava a capacidade auto-regulatória do mercado foi duramente contestado pelos efeitos da quebra da bolsa de Nova York.

Só mais tarde, com a crise do modelo fordista é que a posição neoliberal ressuscita colocando-se como uma saída aos impasses que o capitalismo se via confrontado.

Nesse sentido, talvez se justifique uma breve incursão pelo que representou o fordismo com o objetivo de compreender, a partir do seu declínio, como o neoliberalismo se recoloca historicamente.

Segundo Heloani (2003) O modelo de desenvolvimento fordista pode ser caracterizado, segundo o esquema regulacionista, a partir de três dimensões. No que tange a **organização do trabalho**, este objetiva ganhos constantes de produtividade. A esteira transportadora e a linha de montagem são os meios técnicos que asseguram tais ganhos, ao mesmo tempo em que ditam o ritmo de trabalho, ao qual os trabalhadores tem que se adequar. Estes, realizando tarefas parcelarizadas, fixados em postos fixos de trabalho e executando indefinidamente movimentos extremamente necessários, representam um mero complemento, um apêndice da máquina. É assim que o fordismo

inaugura a sociedade da produção em massa e do consumo de massa. Aos trabalhadores são assegurados maiores ganhos financeiros na proporção de sua submissão as normas estabelecidas pela gerência. A alienação do trabalho na fábrica é compensada por um maior poder aquisitivo. Como bem coloca Zarifian (2003) a contrapartida do silêncio do operário está no holerite.

Quanto a **estrutura macro-econômica** o fordismo se caracteriza pelo repasse da produtividade aos salários, pelo consumo em massa de bens duráveis (carros, eletrodomésticos, etc.), pelo dinamismo do setor de bens de consumo e pelo ciclo consumo-investimentos. O crescimento dos investimentos, por sua vez, gerava a demanda por bens de capital, estimulando a produção industrial. Além disso, a lucratividade elevada é a marca de uma economia aquecida e em constante crescimento.

No que tange ao **modo de regulação** constatam-se: subsídios aos investimentos na produção, a constituição do Estado de Bem-Estar Social, que instala um conjunto de mecanismos (seguro-desemprego, seguro-acidente, previdência, investimentos públicos em saúde e educação, entre outros) de modo a proteger o trabalhador das instabilidades do capitalismo. Entre as razões que justificam tal invenção está o temor de que o mundo seja contaminado pelo comunismo, na ocasião em franca ascensão. O pacto social-democrata do qual participaram os trabalhadores (que abdicaram de pretensões políticas radicais, como o socialismo, em troca de maiores ganhos financeiros, deslocando assim o conflito capital-trabalho para aumentos de salários), o Estado (com as políticas de proteção social e os investimentos públicos em

saúde e educação) e o empresariado (que transfere parte de seus lucros ao Estado sob a forma de impostos), constitui a estratégia para neutralizar tal expansão comunista.

Filgueiras (1987) afirma que num sentido mais amplo o fordismo representou um “novo modo de vida” no sentido de que extrapolou os limites da fábrica, implicando na construção de um “novo homem”. A educação para o trabalho heterogerido era buscada por vários meios e Ford tinha plena consciência disso. Era preciso configurar o novo homem da era industrial. Em tal tarefa Ford se empenhou obstinadamente.

O modelo fordista foi considerado dominante por vários anos, pelo menos até meados da década de 70, quando profundas mudanças no campo social, econômico e institucional deflagram uma profunda e persistente crise. Entre as razões que o levam a perder sua posição hegemônica, podemos destacar: incapacidade de acompanhar as tendências do mercado, fracasso em promover aumentos na produtividade do trabalho e, por conseguinte, do lucro. A produção em série é gradativamente substituída pela produção flexível, ou, em outros termos, por uma forma peculiar de adequação das formas de produção à lógica do mercado. A rigidez típica do fordismo cede lugar a formas flexíveis de organização do trabalho e da produção em consonância com as exigências de um mercado mutante.

O acirramento da competição internacional, com a entrada em cena do Japão ameaçando a hegemonia americana, as crises do petróleo e a elevação das taxas de juros americanas, são também fatores que concorrem para a crise do fordismo. O resultado se expressa na queda dos níveis de investimento, da atividade produtiva e do emprego. Em tal cenário o pacto social fordista não encontra mais as condições de sustentação. A

crise fiscal do Estado e a aceleração da inflação se entrelaçam, tornando urgente a desmontagem do modelo fordista com vistas a preservação das bases capitalistas.

É, nesse contexto, que os argumentos neoliberais se recolocam como solução.

A atual onda do neoliberalismo reproduz, de forma modificada, as idéias do liberalismo do século XVIII. Mantém as idéias originais da doutrina da "mão invisível" que pregava a derrubada das restrições mercantilistas à formação de um mercado global capitalista. Retira, entretanto, elementos potencialmente progressistas, quando, por exemplo, substitui o postulado da igualdade dos direitos humanos pela bandeira da equidade social para justificar a desigualdade social como inevitável e até positiva, enquanto consequência da liberdade humana.

Segundo Filgueiras (1997), a posição neoliberal é contra qualquer limite, por parte do Estado, ao funcionamento dos mecanismos do mercado. Nesse sentido, o "mercado livre" é a garantia da liberdade econômica e política. O neoliberalismo constitui, assim, uma doutrina que se constrói em oposição a intervenção do Estado nomeada de Estado de Bem-estar Social (Europa) ou *New Deal* (Estados Unidos), acreditando na desigualdade como um valor positivo e imprescindível na constituição de uma sociedade democrática.

Carcanholo (1998:27) advoga que o pensamento neoliberal pode ser apresentado a partir de quatro premissas básicas:

“Inicialmente, os agentes individuais tomam decisões motivados unicamente pelo interesse próprio, e todas as interações econômicas, políticas e/ou sociais entre esses

indivíduos só podem ser explicadas em termos desse interesse próprio. Em segundo lugar, essas interações baseadas no interesse próprio não levam ao caos social, mas à harmonia, já que elas fazem parte de uma ordem natural. Em terceiro lugar, esta última tem a sua grande expressão no mercado. É ele o responsável pela interação entre todos os interesses individuais e, portanto, pela manutenção da ordem natural. Finalmente, e em decorrência do que acabou de se afirmar, qualquer intervenção nesse mercado é indesejável uma vez que pode dificultar o estabelecimento da ordem natural”

Segundo Draibe (1993) o neoliberalismo não representa efetivamente um corpo teórico próprio, original e coerente, mas “... um conjunto de proposições práticas e, no plano conceitual, reproduz um conjunto heterogêneo de conceitos e argumentos, “reinventando” o liberalismo, mas introduzindo formulações e propostas muito mais próximas do conservadorismo político e de uma sorte de darwinismo social distante pelo menos das vertentes liberais do século XX” (p. 86). É, desse modo, “antes um discurso e um conjunto de regras práticas de ação (ou de recomendações)... “ (Draibe, 1993:88). Tais regras práticas estão consubstanciadas no chamado Consenso de Washington.

Em novembro de 1989 realizou-se um encontro entre membros dos organismos financeiros internacionais (FMI, BID, Banco Mundial), funcionários do governo americano e economistas latino-americanos com a intenção de avaliar as reformas econômicas empreendidas na América Latina. Segundo Carcanholo (1998), suas

conclusões, que ficaram conhecidas como “Consenso de Washington”, contém recomendações que envolvem dez áreas: disciplina fiscal, priorização dos gastos públicos, reforma tributária, liberalização financeira, regime cambial, liberalização comercial, investimento direto estrangeiro, privatização, desregulação e propriedade intelectual.

O detalhamento dessas estratégias para o caso brasileiro contemplava, segundo Sauer (2002: 137), os seguintes pontos:

- Privatização acelerada das empresas estatais, acentuadamente aquelas de caráter estratégico (telecomunicações e energia), alegadamente, para o pagamento das dívidas interna e externa;
- Reformas constitucionais, especialmente fiscais e tributárias, para redução dos custos impostos aos capitais privados;
- Flexibilização dos direitos trabalhistas;
- Desregulamentação da vida econômica em todas as instâncias;
- Redução dos investimentos do Estado em políticas públicas básicas;
- Reforma do Estado e redução do funcionalismo, visando: redução dos gastos gerais de custeio da máquina, redução dos gastos com a dívida interna, conseqüente queda da taxa de juros e “elevação” da qualidade dos serviços públicos.

No que se refere ao papel do Estado, o imperativo é, de acordo com Carcanholo (1998), o equilíbrio fiscal como meio de combater a inflação e os problemas do desequilíbrio externo, o que abrange o corte nos gastos públicos (“racionalização”

dos salários dos funcionários públicos, reforma administrativa como instrumento de enxugamento dos quadros; privatização dos gastos públicos) e a privatização. O equilíbrio fiscal deve ser perseguido pela redução dos gastos e não por um aumento da carga tributária, já que o fundamento é que quantos menos impostos, melhor.

A liberalização comercial, por sua vez, diz respeito a abertura às importações, assegurando a concorrência e, desse modo, o incentivo a produtividade e a competitividade. A atração de investimentos externos é estimulada não apenas para suprir a carência de poupança nacional, mas por implicar transferência de tecnologia. A liberalização financeira, por seu turno, é necessária “para garantir a entrada de capital de risco, seja como forma de alavancar os investimentos, seja pelo fato de garantir o equilíbrio da balança de pagamentos” (Carcanholo, 1998:27).

No que tange ao regime cambial, a recomendação foi a prática de taxas realistas de câmbio, ainda que, no desenrolar de programas de estabilização, pudesse ser admitida a vinculação da moeda nacional a uma ‘âncora externa’, mesmo correndo o risco de uma sobrevalorização. Segundo Carcanholo (1998:27) “não resta dúvida que os objetivos do Consenso de Washington são a drástica redução do Estado e a abertura total e irrestrita dos mercados”

Na avaliação de Anderson (1995), o neoliberalismo foi bem sucedido em alguns aspectos e noutros fracassou. No objetivo de deter a inflação obteve êxito, sendo prova disso, no caso brasileiro, o plano real. A deflação, segundo esse autor, seria a pré-condição para recuperação das taxas de lucro das indústrias. Também nesse aspecto houve sucesso, sendo a derrota do movimento sindical a principal responsável por essa

vitória. A queda vertiginosa no número de greves, a compressão dos salários e o aumento nas taxas de desemprego explicam uma postura sindical mais moderada. Aliás, o neoliberalismo procurou descaracterizar qualquer tipo de ação coletiva e os sindicatos, em particular, foram rotulados de corporativistas e contrários ao interesse geral. No alicerce de tal concepção está o entendimento da sociedade como um somatório de indivíduos e as ações coletivas como naturalmente retardadoras e obstaculizadoras da aplicação dos princípios da concorrência, em última instância o motor do desenvolvimento capitalista.

O grau de desigualdade, aspecto essencial na visão neoliberal, aumentou consideravelmente no conjunto dos países da OCDE. No que tange, portanto, a deflação, lucros e empregos e salários o programa neoliberal, segundo Anderson (1995), obteve êxitos. Tais medidas tinham como horizonte a “reanimação do capitalismo avançado mundial, restaurando taxas de crescimento estáveis, como existiam antes da crise dos anos 70” (p.15). Aqui, entretanto, os resultados não foram os esperados. A taxa de acumulação (efetiva inversão em um parque de equipamentos produtivos), por exemplo, não apenas não cresceu durante os anos 80 como caiu em relação aos níveis médios dos anos 70. Tal fato conduz a seguinte questão: qual a explicação para o fato de que a recuperação nos lucros não significou igualmente recuperação dos investimentos?. Simplesmente porque com a desregulamentação financeira a inversão especulativa tornou-se mais atrativa que a inversão produtiva.

O volume de operações parasitárias teve um significativo crescimento nos anos 80, reduzindo o comércio mundial de mercadorias reais. Por outro lado, o peso do

Estado de Bem Estar não diminuiu como se esperava apesar de todas as medidas de contenção de gastos sociais. Segundo Anderson, o que explica tal fato foi o aumento dos gastos sociais com o desemprego e o aumento demográfico dos aposentados na população, levando o Estado a comprometer grandes somas em pensões. Por último a dívida pública a partir da recessão de 1991 assumiu dimensões preocupantes nos países ocidentais, incluindo os Estados Unidos e Inglaterra, países berço do neoliberalismo. Nos primeiros anos da década de 90 todos os índices econômicos contrariavam as expectativas neoliberais nos países da OCDE. Apesar desses fracassos, o projeto neoliberal prossegue exibindo vitalidade. O cenário político continua dominado pelos temas neoliberais e uma razão importante pode ser apontada para isso: quando o neoliberalismo começou a exibir suas fissuras (final dos anos 80) é quando ocorre a derrocada do comunismo. Tal fato histórico cai como uma luva ao ideário neoliberal que encontra combustível para prosseguir no seu projeto. A euforia que tal fato histórico implicou veda os olhos as contradições no neoliberalismo que já se apresentavam. No terceiro capítulo retomamos o tema do neoliberalismo ao tratarmos das características que assumiu a reestruturação no setor elétrico brasileiro.

## **1.2 A Globalização**

A Globalização implica na uniformização de padrões econômicos e culturais em âmbito mundial e se define a partir de uma verdade mais profunda, ou seja, a

apropriação das riquezas do mundo com a conseqüente implantação de sistemas de poder.

Até a Revolução Industrial, no entanto, o processo de globalização foi bastante tímido, pois se sustentava em mecanismos incipientes de apropriação. Com a Revolução Industrial e a eliminação das barreiras para uma plena expansão do capitalismo, a globalização deu um salto significativo. O mundo passou a ser visto como uma referência para obtenção de mercados, locais de investimento e fontes de matérias-primas.

As terminologias Globalização e Mundialização são, geralmente, utilizadas para caracterizar os mesmos fenômenos. No entanto, globalização é o termo preferido pelos americanos para sublinhar a sua dimensão econômica. Já os franceses preferem Mundialização, termo que incorpora outros processos, como os de natureza cultural.

Nas últimas décadas a globalização sofreu uma aceleração sem precedentes. Sem dúvida, o declínio do sistema fordista esteve na raiz desse incremento. A crise econômica que marcou o encerramento da era fordista e que não deve ser confundida com perturbações cíclicas do capitalismo, acelerou o processo de centralização e globalização do capital, traduzidos principalmente na onda de aquisições, incorporações e megafusões de empresas.

Como fruto da globalização, o mundo vem se tornando cada vez mais semelhante, tanto no uso da alta tecnologia e nos padrões sofisticados, quanto na desigualdade econômica e na exclusão social (Filgueiras, 1997)

A fase atual, chamada de globalização, caracteriza-se por:

- Deslocamento espacial das diferentes etapas do processo produtivo, de forma a integrar vantagens nacionais diferentes;
- Desenvolvimento tecnológico acentuado, nas áreas da telemática e informática, usado de forma a possibilitar o deslocamento espacial das fases de produção e reduzindo tempo e espaço no processo de comercialização;
- Simplificação do trabalho, para permitir o deslocamento espacial da mão de obra;
- Igualdade de padrões de consumo, para permitir aumento de escala;
- Mobilidade externa de capitais, buscando rentabilidade máximas e curto prazo;
- Difusão (embora desigual) dos preços e padrões de gestão e produção, mantendo, todavia, diferenças de condições produtivas que são aproveitadas no deslocamento da produção.

Trata-se, pois, de buscar aumentos cada vez maiores nas condições de concorrência e de ampliar ao máximo o mercado, o que impulsionou no mundo inteiro a prática do liberalismo econômico. Assim observou-se, ao lado da abertura comercial generalizada, a difusão dos processos de desregulamentação e de privatização, no mundo todo.

O cenário atual é caracterizado pelo avanço da globalização econômica, financeira e comercial defendida pelos organismos internacionais (FMI, Banco Mundial e Organização Mundial do Comércio) com base na ideologia neoliberal. É um processo

comandado pelas grandes corporações transnacionais e que objetiva abrir novos mercados para sua produção, recuperando as taxas de lucro e reduzindo seus custos pelo aumento da exploração dos trabalhadores, via redução de salários, aumento das jornadas de trabalho e eliminação dos direitos dos trabalhadores. Nesse sentido, a globalização tem ocasionado elevação do desemprego, precarização dos contratos de trabalho, informalidade e crescentes ataques aos direitos de organização sindical.

Através dos processos de concentração e centralização do capital os principais setores da economia são cada vez mais controlados por um pequeno grupo de empresas. Tal ampliação de poder ocorre através de reinvestimentos das próprias empresas nos setores onde atuam (concentração) ou através de fusões e incorporações de outras que sucumbem à concorrência (centralização).

Como consequência, o Estado não apenas teve subtraídos vários espaços econômicos em operava (telecomunicações, energia, entre outros), como sua atuação tornou-se ainda mais difícil em razão da mobilidade acentuada de capitais que torna os países extremamente vulneráveis a mudanças nas expectativas e inviabiliza a condução de políticas internas. Além disso, a privatização desordenada e o desmantelamento do aparelho estatal tiram instrumentos e margem de manobra do Estado.

As desigualdades são também ampliadas no interior de cada país e podem ser medidas por indicadores como taxa de desemprego, nível dos salários, distribuição de renda e deterioração das condições de trabalho. Os níveis de desemprego de 11,5% da força de trabalho na França, de 11,9% na Itália e de 22,7% na Espanha, foram atingidos

apesar das altas taxas de crescimento decorrentes da forte inserção desses países na economia globalizada. Trata-se, pois, de um crescimento excludente.

Tal processo de marginalização ocorre, em tons mais dramáticos, nos países menos desenvolvidos em razão da precária distribuição de renda e da menor abrangência dos programas sociais. Esta afirmação é válida, sobretudo, para os países da América Latina, cujos governos pautaram-se por formas subordinadas de inserção preconizadas pelo Consenso de Washington. (Anderson,1995). Desde então, as elites políticas e econômicas desses países aceitaram a condição de sócias minoritárias na condução do capitalismo associado e dependente da região. E foi por meio dessa associação com o capital estrangeiro que a economia industrial abdicou de qualquer pretensão à hegemonia na condução do desenvolvimento nacional, aceitando um papel subalterno na dinâmica capitalista. O desenvolvimento industrial em associação com o capital externo foi acompanhado de um padrão de financiamento que aprofundou a dependência desses países. Os empréstimos externos dos anos setenta resultaram no pesadelo da dívida externa dos anos 80, provocada pelo aumento das taxas de juros internacionais.

Os planos de estabilização monetária e a reforma do Estado são as condições impostas pelos organismos financeiros internacionais para que esses países venham a se inserir, num futuro distante, à nova realidade econômica mundial. Mas as consequências imediatas são perversas: desemprego, aumento da miséria, privatização das empresas e dos serviços públicos, cortes nos gastos sociais com educação, saúde, moradia, previdência etc.

Por outro lado, a informação mundializada de nossos dias não é exatamente troca: é a sutil imposição da hegemonia ideológica das elites. Cria a aparência de semelhança num mundo heterogêneo. Em qualquer lugar, vemos as mesmas McDonald's, Mitsubishi, Shell, Siemens. Massificação da informação na era do consumo seletivo. Pela informação, as elites controlam os negócios, fixam regras para concorrências e vendem a imagem de um mundo anti-séptico, eficiente e envernizado.

A alta tecnologia, que deveria servir à felicidade coletiva, promove a exclusão da maioria. Assim, de pouco adianta exaltar as conquistas tecnológicas crescentes, importa sim questionar a que e a quem elas servem. A informação global é a manipulação da informação para servir aos que controlam a economia global. E controle é dominação.

É, portanto, a serviço do interesse de minorias que está a globalização da informação. Ela difunde modas e beneficia o consumo rápido do descartável. Para as empresas o modismo frenético e desenfreado é um imperativo da época pós-keynesiana, em que, ao consumo de massas, sucede-se a ênfase no consumo seletivo de bens descartáveis.

Nunca fomos tão informados, porém nunca a informação foi tão direcionada e controlada. A multiplicidade de informações oculta o essencial: a democratização da informação é aparente.

Caracterizada em linhas gerais a globalização, veremos adiante como tais mudanças vão adquirir materialidade no mundo da produção e do trabalho.

### 1.3 A Reestruturação produtiva

Após a 2ª Grande Guerra Mundial, o capitalismo viveu um período de expansão sem precedentes sob a liderança dos Estados Unidos. Tal posição foi conquistada em razão de seu poderio militar, de sua influência político-diplomática sobre os demais países e do seu crescente envolvimento econômico nos negócios mundiais por meio de operações financeiras oficiais ou investimentos diretos das multinacionais.

O Keynesianismo e o Estado do Bem-Estar Social foram os pilares político-ideológicos dessa fase expansionista, pois sustentaram a intervenção do Estado nas economias via gastos públicos, assegurando assim demanda efetiva e níveis de emprego. O Estado do Bem-Estar Social tinha como finalidade conferir as condições institucionais para garantir a sobrevivência dos indivíduos pela regulação do nível básico de salário/renda, seguridade social e assistência à saúde.

No início dos anos setenta, conforme apontamos, essa estrutura político-econômico-social começou a desmoronar, por um lado, em função da derrubada do padrão-ouro, da crise do petróleo e da formação de extraordinária liquidez financeira em dólares fora dos Estados Unidos - os *euro-dólares* - e, por outro lado, pela mobilização dos trabalhadores através sindicatos contra o método taylorista-fordista de gestão da mão-de-obra e pela manutenção/ampliação dos direitos trabalhistas. Toma forma, desde então, um liberalismo revisado, o neoliberalismo, para dar conta dos negócios e de uma nova composição social para lidar com as relações capital-trabalho.

Nesse contexto, surge, nos países desenvolvidos, um processo amplo e variado de mudanças no padrão vigente da produção social, até caracterizada pela fabricação em massa de bens e serviços. Desta forma, ocorrem mudanças no padrão de produção social, principalmente nas empresas de ponta, e no ritmo do progresso técnico-científico e na acumulação física e financeira do capital. Em consequência, a reestruturação produtiva, enquanto conjunto de transformações técnicas, econômicas e sociais, que se efetiva no interior do padrão convencional da produção em massa, influencia e é influenciada pelo processo de globalização, enquanto conjunto de mecanismos e instrumentos de aprofundamento e generalização do padrão dominante de produção, distribuição e consumo de bens e serviços.

As alterações do padrão de produção convencional situam-se na produção diversificada, economias de escopo e incrementos da produtividade global (trabalho, capital e organização). O paradigma vem das relações de trabalho e da produção da indústria japonesa, *toyotismo* (Hirata,1996).

Nessa nova configuração, o capitalismo se caracteriza pela experimentação de novas formas de organização industrial. É nesse momento que as atenções se voltam para o Japão, berço de uma nova filosofia de produção, afinada com as exigências dos novos tempos. A flexibilidade conquistada pelas empresas japonesas desperta a curiosidade mundial. Os princípios que norteiam a organização da produção e que privilegiam, entre outras coisas, a participação dos trabalhadores (através dos Círculos de Controle de Qualidade-CCQ e dos Programas de Qualidade Total-TQC), a polivalência, o estoque mínimo, uma atenção ao mercado (invertendo a lógica de

produção reinante no fordismo), o sistema *just-in-time/kanban*, a subcontratação, entre outros aspectos, parecem cair como uma luva e afirmam a sensibilidade japonesa no tocante as novas demandas do capitalismo.

O modelo japonês de produção industrial tem sido destacado como o marco técnico dessa nova fase da expansão capitalista, embora suas práticas venham se mostrando diferenciadas dependendo do país, da região e mesmo da empresa. Sua importância é creditada à cultura econômica, política e social do Japão, ainda que as experiências internacionais mostrem que os países têm procurado suas próprias soluções no processo de reestruturação produtiva, adequando-o às suas condições objetivas de trabalho e produção.

No tocante aos trabalhadores, novas posturas frente ao trabalho são exigidas. Estes passam a ter mais responsabilidades: não apenas a produção, mas o controle de qualidade, a manutenção das máquinas passam a ser prerrogativas dos trabalhadores. Além disso, a ênfase sobre o trabalho em equipe e sobre a necessidade da coexistência da cooperação e da competição constituem as marcas da nova conduta gerencial. Esse quadro coloca importantes diferenças em relação ao padrão taylorista-fordista, já que os trabalhadores não têm suas funções definidas rigidamente e sua voz é assegurada no que tange ao trabalho (participação).

Segundo Antunes (1995, p. 28-29) citando Gounet (1991):

*O toyotismo é uma resposta à crise do Fordismo dos anos 70. Ao invés do trabalho desqualificado, o operário torna-se polivalente. Ao invés da linha individualizada, ele se integra em uma equipe. Ao invés de produzir veículos em*

*massa para pessoas que não conhece, ele fabrica um elemento para satisfação da equipe que está na seqüência da sua linha. Com o Toyotismo, parece desaparecer o trabalho repetitivo ultra-simples, desmotivante e embrutecedor. Finalmente, estamos na fase do enriquecimento das tarefas, da satisfação do consumidor, do controle de qualidade.*

Este novo paradigma tecnológico/organizacional pode ser sintetizado através da denominação flexibilidade, ou seja, uma busca permanente para libertar os processos produtivos/comerciais/financeiros, sob o comando do capital, de todas as formas de rigidez próprias do fordismo.

E do ponto de vista tecnológico é a substituição da automação rígida pela automação flexível, possibilitando mudanças rápidas no processo produtivo através da reorientação das máquinas e equipamentos, conforme a flutuação da demanda e a instabilidade dos mercados, marcas do novo momento do capitalismo.

O princípio da flexibilidade se apóia na noção de *just-in-time* (produzir no momento certo, na quantidade certa) e significa a economia de todos os elementos da produção e a eliminação de todos os desperdícios, de todas as “sobras” e de todos os tempos mortos no interior da jornada de trabalho.

Essa nova concepção de empresa favorece uma força de trabalho também flexível ou, em outros termos, que desenvolve um amplo conjunto de tarefas, tais como operar as máquinas, fazer a manutenção, difundir as informações, realizar o controle de qualidade, etc.

No que diz respeito ao mercado de trabalho, a flexibilidade exige a “livre contratação” entre capital e trabalho, como também a “livre negociação” sem a intervenção do Estado.

Observam-se, assim, alterações na forma de produção, na gestão do trabalho e na organização do espaço produtivo. A produção moderna nas grandes empresas, notadamente transnacionais, adquire maior agilidade e complementaridade, desde a concepção dos produtos e serviços até a sua disposição ao mercado, acarretando melhorias acentuadas nos níveis de produtividade, eficiência e qualidade da produção. Essas características pouco convencionais, conhecidas como flexibilidade e integração, resultam da automatização das linhas de montagem e da aplicação dos métodos modernos de gestão do trabalho.

Determinados mecanismos tais como a terceirização, modificação nas células de produção, o trabalho em grupo, os programas de qualidade (Kaizen), a reestruturação de cargos e salários, a participação nos lucros e resultados, como também a redução e flexibilização das jornadas de trabalho caracterizam a conduta de uma nova gestão empresarial.

Do ponto de vista dos trabalhadores, o processo da reestruturação produtiva tende a intensificar o trabalho e a reduzir os postos de trabalho, ocasionando um desemprego estrutural sem precedentes na história. Essa tendência fragiliza a resistência dos trabalhadores e o poder de negociação das organizações sindicais.

As tecnologias de base microeletrônica (automação informatizada) e os novos padrões de gestão/organização do trabalho são as expressões típicas da reestruturação

produtiva. Apesar disso, tal processo é extremamente heterogêneo, pois convivem novas tecnologias e novas formas organizacionais com sistemas e estruturas típicos do modelo taylorista-fordista, como as linhas de montagem, o parque de máquinas convencional baseado em tecnologia eletro-mecânica e os estilos autoritários e hierarquizados de gestão do trabalho.

A reestruturação produtiva é um dos elementos determinantes para o processo de globalização, haja vista que o crescimento da produtividade exige a ampliação dos mercados, ao mesmo tempo em que difunde transformações nas estruturas produtivas das mais diversas regiões do mundo. Este é um fenômeno que desenrola no ambiente microeconômico, voltado para as transformações no âmbito da produção e do trabalho.

Para Filgueiras(1997), as expressões desse processo se designam na reorganização e reconversão de setores industriais que se caracterizam por realizar grandes investimentos nos setores de ponta (informática, química fina, novos materiais, biotecnologia, telecomunicações), como também pela modernização de setores dinâmicos (automobilísticos, máquinas e equipamentos, petroquímica) e por fim, pelo declínio de setores tradicionais (siderurgia têxtil).

A reestruturação econômica e produtiva tem se caracterizado, particularmente nas últimas décadas, como um processo abrangente e de expressivo impacto sobre o mundo do trabalho, em todo o planeta.

A partir dessa breve caracterização, podemos situar como os processos tratados neste capítulo vão se concretizar num setor específico que é o de energia elétrica, tema do próximo capítulo



## **II. A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO E A PRIVATIZAÇÃO DA SAELPA**

---

Nesse capítulo o esforço é de enxergar como os temas tratados no capítulo anterior se materializam no caso do setor de energia elétrica. Inicialmente procuramos resgatar os momentos mais importantes da privatização desse setor, através da recuperação do marco legal que foi sendo construindo desde o governo Itamar Franco, passando pela caracterização do novo modelo de energia elétrica. Por último, destacamos alguns impasses que o novo modelo enfrenta. Apesar de reconhecermos que o governo Lula esteja promovendo algumas alterações nesse modelo que, por serem recentes, ainda não estão contempladas nesse capítulo, julgamos que o mais importante é que, ao assumir, o novo governo deparou-se com o processo de privatização do setor praticamente encerrado, com os ativos federais e estaduais quase totalmente transferidos à iniciativa privada.

### **2.1 A reestruturação no setor elétrico**

Segundo Sauer (2002) é a idéia do Estado Mínimo, com base na qual o mercado é alçado a condição de instrumento alocador de recursos e distribuidor de benefícios, que dirige a reestruturação dos setores de infra-estrutura. Nesse contexto, cabe ao Estado o papel de mediador “... para, teoricamente, assegurar qualidade, disponibilidade e preços via instrumentos regulatórios – no caso de monopólios – e

como promotor da concorrência, nos segmentos competitivos” (p. 135). No entender desse autor a concepção de Estado mínimo (a) transfere a exploração do espaço econômico a grupos externos ou internos, em geral sob hegemonia da esfera financeira e especulativa, com óbvias conseqüências para tecnologia, níveis de emprego e utilização de recursos naturais; (b) transforma usuários e cidadãos em consumidores e clientes, alterando, de forma profundamente excludente, o conceito e a natureza inerentes aos serviços públicos como instrumento de afirmação da cidadania e dos direitos humanos – pois elitiza o acesso, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade (p.136).

O principal argumento dos organismos internacionais a favor da lógica de mercado (e conseqüente redução do papel do Estado) é a sua eficiência, fruto da concorrência a qual é submetido, enquanto que o Estado é ineficiente por natureza, pois lhe faltam os concorrentes e porque isto escapa a sua área de atuação. Seu foco de ação deve estar voltado à defesa da concorrência e a provisão dos serviços que não são interessantes à iniciativa privada.

Na avaliação do Banco Mundial (apud Sauer, 2002:136) as razões que o induziam à quebra do monopólio estatal eram as seguintes: ineficiência das operações; manutenção inadequada; ineficiência financeira e sangria fiscal. Por conta disso, várias recomendações foram propostas: “regulamentação transparente e regulação independente, visando a redução de riscos para os investimentos; b) incentivo à importação de serviços para aumentar a eficiência em países menos desenvolvidos; c) orientação comercial e organização empresarial dos setor de energia com o fomento a participação privada” (ibid:138).

Entretanto, numa visão de bastidores, captada através de entrevista com Joseph Stiglitz, ex-economista chefe do Banco Mundial, “... os estudos e pesquisas desenvolvidos em cada país, para subsidiar a estratégia de “assistência”, raramente passam de inspeções a hotéis cinco estrelas. São concluídos com um encontro com o ministro das Finanças, a quem é entregue um acordo de reestruturação, pré-rascunhado, para assinatura “voluntária”” (Sauer:2002, 139). Cada Ministro recebe um plano que envolve invariavelmente quatro etapas, ou seja:

- A privatização: nesse caso os políticos, segundo Stiglitz, raramente dificultam a venda de suas empresas públicas (energia, saneamento, telecomunicações, rodovias, ferrovias, entre outras) porque do rebaixamento dos preços de venda dependem as suas gordas comissões;
- A liberalização do mercado de capitais: Na teoria, significa garantir o fluxo de capitais. Na prática, é o dinheiro que entra para especulação e que foge ao primeiro sinal de problema, deixando o país sem suas reservas de divisas.
- A liberalização dos preços, formados com base em mecanismos de mercado. Disso resultam aumentos nas tarifas de eletricidade, de água e esgoto, telefones, pedágios, entre outros.
- A quarta etapa é o livre comércio pautado nas regras da Organização Mundial do Comércio (OMC) e do Banco Mundial (BM).

### ***2.1.1 O novo modelo do setor elétrico e as privatizações***

Segundo Sauer (2002) as condições políticas para a reestruturação no setor público foram dadas pelo governo militar, que deixou como herança um modo burocrático-autoritário de governar, uma crítica condição socioeconômica e um setor público desestruturado. O governo Sarney, por sua vez, aprofunda essa crise pela sua incapacidade de manter uma política econômica. Tais condições criam o solo favorável ao discurso do “Estado em crise”, pré-requisito para as privatizações.

O esgotamento do regime militar se deu nas esferas política, social e econômica, por sua incapacidade de conter o clientelismo que acompanha a degradação dos serviços públicos, por não atender as demandas sociais gerando exclusão e por ter levado o país a bancarrota econômico-financeira. A “nova república”, por sua vez, levou essa crise ao extremo. O resultado de todo esse processo é um Estado presente de forma maciça na economia, com alta concentração de poderes, porém, insuficiente e inoperante. A crise do Estado que daí resulta coincide com a emergência do neoliberalismo adotado nos países ocidentais na década de 80.

No começo dos anos 90 a estrutura de financiamento do setor elétrico estava totalmente comprometida, em face do grande volume de dívidas das empresas e da política de contenção tarifária adotada pelas autoridades econômicas desde o governo Geisel (1974-1979). O desafio era, portanto, superar o estrangulamento financeiro em que se achavam as concessionárias federais e estaduais, o que vinha comprometendo o programa de obras de geração e transmissão e a própria confiabilidade do sistema.

No início do governo Collor (1990-1992) a inadimplência das concessionárias estaduais junto as geradoras federais e a Itaipu Binacional ameaçava as finanças do setor. Empenhando em reduzir o tamanho do Estado, Collor incorporou a privatização ao seu programa de governo. Concretamente, o que fez foi incluir a Light e a Escelsa no Plano Nacional de Desestatização (PND), instituído em 1990. Outra medida foi a reforma administrativa que objetivava reduzir em 30% o quadro de pessoal das empresas, tanto que até o final de seu governo, mais de 11 mil empregados (ou cerca de 20% do quadro existente em dezembro de 1989) haviam deixado o grupo Eletrobrás – quer por meio de programas de demissão voluntária, quer por meio de demissões ([observatoriosocial.org.br](http://observatoriosocial.org.br)). A estratégia do governo Collor, adotada nos governos seguintes, foi deflagrar o processo de privatização pelo segmento de distribuição de energia elétrica (Rosa et alli, 1998).

Embora o processo de privatização só tenha se iniciado de fato em 1995 com a venda da concessionária do Espírito Santo, a Escelsa, a partir de 1993, os marcos legais e institucionais do setor já começaram a sofrer profundas transformações, preparando o terreno para as privatizações.

O pontapé inicial para a privatização do setor elétrico foi a aprovação, ainda no governo Itamar, dos decretos 915 e 1009, respectivamente de setembro e dezembro de 1993, e da portaria 337 de abril de 1994, que autorizaram a formação de parcerias entre as concessionárias públicas e autoprodutores para a construção de novas usinas e para a retomada de projetos paralisados. Em março de 1993 a Lei nº 8631 pôs fim a equalização tarifária e transferiu às concessionárias a responsabilidade de propor ao

poder concedente a fixação de tarifas de fornecimento de energia elétrica em suas áreas de atuação de modo a cobrir seus custos. Essa lei, regulamentada pelo Decreto nº 774, promoveu o saneamento financeiro do setor, restituindo-lhes as condições à sua recuperação institucional, patrimonial, e econômico-financeira, condição fundamental para o processo de privatização.

Em março de 1995 a Lei 8.987 regulamentou o artigo 175 da constituição, condicionando a outorga da concessão de serviços públicos a sua licitação. Em julho de 1995, a Lei 9074 estabeleceu normas para a outorga das concessões e permissões dos serviços públicos. No caso do setor de energia elétrica, fixou regras específicas para as concessões de serviços de eletricidade, reconhecendo a figura do Produtor Independente de Energia (PIE), liberando os grandes consumidores do monopólio comercial das concessionárias e assegurando livre acesso aos sistemas de transmissão e distribuição. O reconhecimento do PIE evidenciou a efetiva abertura da área de geração à participação da iniciativa privada. A nova legislação autorizou o produtor de energia elétrica a vender a sua energia às concessionárias, bem como ser concorrente delas no suprimento aos grandes consumidores. A produção de energia elétrica pelos PIEs foi regulamentada pelo decreto 2003 de setembro de 1996.

Tendo em vista o processo de privatização dos serviços públicos, a Lei nº 9074 também autorizou a União a promover cisões, fusões, incorporações e transformações societárias dos concessionários de serviços públicos sob seu controle e estabeleceu as regras para outorga de novas concessões e para a prorrogação das já existentes quando

da transferência ao setor privado de empresas controladas pela União (direta ou indiretamente).

O novo arcabouço legal dos serviços públicos, delineados pelas leis acima, foi fundamental para a privatização do setor elétrico, que começou efetivamente pelo segmento de distribuição de energia. O primeiro leilão do setor ocorreu em 12 de julho de 1995 com a venda da Espírito Santo Centrais Elétricas S.A., a Escelsa, marcando assim a volta do setor privado ao setor.

Pouco antes da venda da Escelsa a Eletrobrás e suas quatro subsidiárias foram incluídas no Programa Nacional de Desestatização (PND) pelo Decreto 1481.

Uma outra medida do governo federal, aproveitando-se da caótica situação fiscal dos Estados, foi a criação pelo BNDES do Programa de Estímulo a Privatização Estadual (PEPE) (Rosa et alli, 1998). Com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) esse programa oferecia empréstimos aos Estados tendo como contrapartida as ações ordinárias de empresas de eletricidade e/ou serviços públicos a serem vendidas posteriormente com a assessoria do BNDES (Rosa et alli, 1998). Os Estados, por sua vez, justificam os seus pedidos de autorização de venda de suas empresas às assembléias legislativas com as seguintes justificativas:

A falta de recursos para investimentos em áreas sociais, a incapacidade para atender uma crescente demanda por eletrificação rural, a necessidade de acumulação de poupança estadual (com os recursos da venda, com a não realização de investimentos e com o não pagamento de subsídios)... (Rosa et alli, 1998:162).

Tendo em vista a aceleração do programa de privatizações no setor, em julho de 1996 o Ministério das Minas e Energia (MME) contratou um consórcio liderado pela Cooper & Lybrand Consultores para auxiliá-lo na definição de um modelo institucional para o setor de energia elétrica. O novo modelo deveria considerar duas premissas básicas: a privatização das empresas federais e das concessionárias estaduais e a separação dos segmentos de geração, transmissão e distribuição. A Coopers & Librand apresentou o seu relatório em meados de 1997 e suas principais recomendações foram: a criação de um mercado atacadista de eletricidade (MAE); o estabelecimento de “contratos iniciais” para criar uma fase de transição para o mercado de energia elétrica competitivo; c) o desmembramento dos ativos de transmissão e a criação do Operador Nacional do Sistema (ONS) para administrar o sistema interligado e d) a organização das atividades financeira e de planejamento neste novo cenário (Ferreira,).

O MAE constituiria o foro para fixação de um preço de referência para a energia elétrica através de contratos bilaterais entre Gencos (geradoras) e as empresas distribuidoras ou relacionados a um PIE e seus consumidores livres. O MAE estabeleceria um preço à vista de energia que incorporasse o custo adicional de curto prazo da geração de energia marginal e que seria determinado pelas empresas de serviços públicos e o regulamentador. O ONS, por sua vez, manteria as vantagens técnicas do sistema centralizado de despacho, permitindo ao mesmo tempo a descentralização da propriedade de ativos. Além disso, controlaria todos os fluxos de energia negociados tanto no mercado bilateral, como no mercado a vista, de maneira a otimizar a produção dos ativos de geração nas hidrelétricas e nas termelétricas.

Antes mesmo do encerramento dos trabalhos de consultoria, o governo já tomava uma série de decisões visando a reestruturação do setor. A medida provisória nº 1531 foi um dos principais instrumentos utilizados pelo governo nesse processo. Foi editada pela primeira vez em 2 de dezembro de 1996 e reeditada 18 vezes até ter seu texto transformado em Lei em abril de 1998. Ao longo desse percurso várias alterações foram incluídas no texto da MP. As principais mudanças no modelo e suas entidades constituintes estão expostas nos **quadros 1 e 2**.

### **QUADRO I – Principais mudanças no modelo do setor elétrico**

MODELO ANTERIOR	MODELO ATUAL
Preços regulamentados de geração e contratos renováveis de suprimento	MAE: mercado atacadista de concepção mercantil
Empresas integradas atuando em regime de monopólio	Desverticalização: G, T, D e C <sup>1</sup>
Transmissão de energia agregada à geração	Malhas de transmissão/conexão e distribuição desagregadas e permitindo livre acesso
Mercados cativos	Cliente cativos + aumento gradual de consumidores livres + liberação paulatina
GCPS <sup>2</sup> e Planejamento normativo	CCPE e Planejamento Indicativo
Planos decenais	
GCOI e condomínio de mercado	ONS operacionalizando mercado competitivo
Tarifa via serviço pelo custo e remuneração garantida até 1993	Tarifa regulada para clientes cativos e preços competitivos e desregulamentados para clientes livres e para suprimentos
DNAEE aprovava concessões de serviço público de energia	Concessões licitadas pela ANEEL: todos aproveitamentos considerados como PIE <sup>3</sup>
Restrições à atuação de autoprodutores	Regulamentação da atuação desses agentes e

<sup>1</sup> Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização

<sup>2</sup> GCPS – Grupo Coordenador de Planejamento do Sistema; GCOI – Grupo Coordenador da Operação Interligada

<sup>3</sup> Produtor Independente de Energia

	permissões de livre acesso à rede
--	-----------------------------------

Fonte: Sauer (2002:144)

Segundo Sauer (2002:145) no novo modelo a criação de um mercado aberto de comercialização de eletricidade atenderia as seguintes condições:

- Assegurar um sistema eficiente de transações de eletricidade;
- Assegurar a existência de um mercado onde geradoras pudessem vender sua energia e ter seus investimentos;

## **QUADRO II Entidades constituintes do novo modelo do setor elétrico**

<b>ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementador de políticas</li> <li>• Regulador e fiscalizador</li> </ul>
<b>MISSÃO</b>
“Proporcionar condições favoráveis para que o desenvolvimento do mercado de energia elétrica ocorra com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade”
<b>ONS – Operador Nacional do Sistema</b>
Responsável pelas atividades de geração e transmissão de todo o sistema eletroenergético interligado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar e programar a operação;</li> <li>• Despachar de forma centralizada a geração;</li> <li>• Viabilizar a expansão do sistema de transmissão a mínimo custo;</li> <li>• Calcular o preço SPOT.</li> </ul>
<b>MAE – Mercado Atacadista de Energia</b>
Ambiente no qual se processam a compra e venda de energia elétrica entre os participantes, via contratos bilaterais e mercado de curto prazo
<b>CCPE – Comitê Coordenador do Planejamento da Expansão</b>
Responsável pelo planejamento da expansão do sistema elétrico. Planejamento indicativo do sistema.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento determinativo da transmissão;</li> <li>• Programa indicativo de licitações;</li> <li>• Programa de inventários;</li> <li>• Programa de estudos de viabilidade</li> </ul>

<b>RECURSOS HÍDRICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação dos órgãos setoriais envolvidos com hidreletricidade nos Comitês da Bacia;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação ativa do MME e ANEEL nas Câmaras Técnicas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação entre CCPE, ANEEL e ANA nos estudos de inventário de bacias;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de critérios gerais para elaboração de Plano Diretor para os reservatórios (CNRH/NNS<sup>4</sup>)</li> </ul>

Fonte: Sauer, 2002, p. 144-145

- remunerados, mesmo sem a existência de um contrato formal de longo prazo;
- Ampliar a competição no varejo;
- Fornecer sinais firmes e precisos do valor da eletricidade aos geradores e consumidores;
- Ordenar, sob o critério da rentabilidade, as prioridades nos investimentos em novas unidades de geração.

### **FIGURA I – A concepção do novo modelo**

<b>COMPETIÇÃO ONDE POSSÍVEL</b>	<b>REGULAMENTAÇÃO ONDE NECESSÁRIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmissão</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição</li> </ul>
Mercado atacadista	Monopólios, com livre acesso
Agentes específicos	
Regulador forte	
Operador independente	
Planejador indicativo	

Fonte: Sauer, 2002, p. 146.

Pelo novo modelo de comercialização de energia elétrica, as empresas geradoras venderiam sua produção através do Mercado Atacadista de Energia-MAE, organização privada que centralizaria os contratos de curto, médio e longo prazo, inclusive dos PIEs.

O mecanismo de comercialização é independente do mecanismo de despacho operacional do Sistema Elétrico, isto é, o ONS – Operador Nacional do Sistema -, que acionará as usinas de forma a otimizar a operação hidrotérmica interligada.

Sauer (2002) identifica de partida vários problemas na implantação do novo modelo. Em primeiro lugar, questiona a viabilidade e efetividade da competição como meio de melhoria da qualidade e de redução de preços; em segundo lugar, a liberalização dos preços conduzirá ao aumento das tarifas e a transferência de renda dos consumidores para os produtores; em terceiro lugar, o aproveitamento integral dos recursos hídricos calcado em procedimentos de gestão racional de bacias e microbacias é uma premissa aceita internacionalmente. A lei das águas (Lei 9433/97) preconiza que na gestão dos recursos hídricos sejam priorizados, em situação de escassez, o abastecimento humano e a dessedentação animal. Ao transferir para o setor privado os sistemas de geração, entrega-se simultaneamente o direito de gerir os recursos hídricos, favorecendo assim a apropriação privada da renda hidráulica. Por último, a liberalização dos preços embute um potencial aumento da exclusão social, já que os grandes consumidores poderão exercer sua liberdade de escolha, barganhando condições mais favoráveis junto aos fornecedores. Os consumidores menores (residências, pequenos e

---

<sup>4</sup> CNRH – Conselho Nacional de Recursos Hídricos

médios estabelecimentos comerciais e industriais), entretanto, terão pouca margem de manobra para negociar seus preços.

A participação do BNDES foi fundamental, seja gerindo as privatizações federais e, por delegação, de alguns Estados, seja prestando assessoria e adiantamentos financeiros aos Estados e, acima de tudo, financiando, em muitos casos, os compradores, inclusive estrangeiros. De igual modo, os fundos de pensões de organizações estatais participaram, muitas vezes por orientação do governo, nas parcerias para compra de estatais, servindo assim de instrumentos para dilapidação do patrimônio da sociedade. A Tabela I abaixo registra as privatizações realizadas até o momento e iniciadas com a venda da Esclesa (p. 156).

Além disso, parcela importante da tecnocracia encarregada da gestão do setor elétrico estatal, após preparar e executar a venda das empresas passou a exercer funções executivas nas empresas privatizadas, disponibilizando além de capacidade técnica, informações privilegiadas e trânsito entre ex-parceiros (Sauer, 2002).

Por último, a presença de grupos internacionais no controle do setor de energia estabelece uma nova configuração de forças. O poderio desses grupos contrasta com a fragilidade dos órgãos de controle e regulação do país, indicando que os monopólios voltaram com toda a força, prontos para ditar as soluções finais.

## **2.2 Caracterização da empresa estudada**

Neste tópico buscamos caracterizar a empresa estudada a partir de pesquisa documental realizada no sindicato da categoria, na imprensa escrita e na internet. Procuramos resgatar o modo como a empresa operava antes da venda e as diferentes etapas do processo de privatização. Em um primeiro momento apresentamos um breve histórico da “antiga Saelpa” enquanto empresa de economia mista e que tinha o Estado da Paraíba como seu acionista majoritário. Em seguida, relatamos o processo da privatização e a compra da Saelpa pela Companhia Força e Luz Cataguazes Leopoldina - CFLCL no dia 30 de novembro do ano 2000.

### **TABELA I PRIVATIZAÇÕES DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

<b>Nome</b>	<b>Data de privatização</b>	<b>Área de serviço/ localização</b>	<b>Comprador</b>	<b>Preço R\$ milhões</b>	<b>% vend.</b>	<b>Ágio (%)</b>
ESCELSA	12/07/95	ES	IVEN S.A., GTD Participações	385,0	50,00	11,78
LIGHT	21/05/96	RJ	AES; Houston; EDF; CSN	2.230,0	51,00	0,00
CERJ	20/11/96	RJ	Endesa (Sp); Enersis; Ed. Port.	605,3	70,26	30,27
COELBA	31/07/97	BA	Iberdrola; BrasilCap; Previ; BBDTVM	1.730,9	65,64	77,38
AES SUL	21/10/97	RS	AES	1.510,0	90,91	93,56
RGE	21/10/97	RS	CEA; VBC; Previ	1.635,00	90,75	82,70
CPFL	05/11/97	SP	VBC; Previ; Fundação CESP	3.015,0	57,60	70,10
ENERSUL	19/11/97	MS	Escelsa	625,6	76,56	83,79
CEMAT	27/11/97	MT	Grupo Rede; Inepar	391,5	85,10	21,09
ENERGIPE	03/12/97	SE	Cataguazes; Uptick	577,1	85,73	96,05
COSERN	11/12/97	RN	Coelba; Guaraniãna; Uptick	676,4	77,92	73,60
COELCE	02/04/96	CE	Consórcio Distriluz (Enersis Chilectra, Endresa, Cerj)	867,7	82,69	27,20
ELETROP	15/04/98	SP	Light	2.026,0	74,88	0,00

CELPA	09/07/98	PA	QMRA Participações S.A. (Grupo Rede e Inepar)	450,3	54,98	0,00
ELEKTRO	16/07/98	SP/MS	Grupo Eron Internacional	1.479,0	46,60	98,94
CACHOEIRA DOURADA	05/07/97	GO	Endesa/Edegel/Fundos de Investimentos	779,8	92,90	43,49
GERASUL	15/07/98	RS	Tractebel (Belga)	945,7	50,01	0,00
BANDEIRANTE	17/09/98	SP	EDP (Portugal)/CPFL	1014,0	74,88	0,00
CESP Tietê	27/10/99	SP	AES Gerasul Emp.	938,07	-	29,97
CELB	30/11/99	PB	Cataguazes/Leopoldina	87,38	-	-
CELPE	20/02/2000	PE	Iberdrola/Previ/BB	1.780	79,62	-
CEMAR	15/06/2000	MA	PP&L	552,8	86,25	-
SAELPA	31/11/2000	PB	Cataguazes/Leopoldina	363,0	-	-

Fonte: [www.abradee.or.br](http://www.abradee.or.br)

### ***2.2.1 Breve histórico da empresa***

A Sociedade Anônima de Eletrificação da Paraíba – SAELPA, criada através do Decreto Federal 52.209 de 11 de dezembro de 1964, recebeu competência para funcionar como concessionária de energia elétrica, tendo como área de atuação todo o território do Estado da Paraíba. Isso ocorreu após a fusão de duas distribuidoras que operavam no início de 1964 no Estado: a Companhia Distribuidora de Eletricidade do Brejo Paraibano - CODEBRO e a Sociedade de Economia Mista Eletro Cariri S/A – ELETROCARIRI. Essas distribuidoras atuavam, respectivamente, nas regiões do Brejo e do Cariri.

A recém criada Saelpa era uma sociedade anônima de capital fechado e tinha por finalidade explorar a concessão dos serviços de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica do Estado da Paraíba, tendo o governo como acionista majoritário, com 82% do total das Ações. O restante era dividido entre: a Eletrobrás com 13%, os municípios paraibanos com 2% e outros acionistas com 3%. Atendia a um mercado superior a 655 mil consumidores de 217 municípios.

A década de 70 foi marcada por melhorias na Rede de Distribuição de Energia Elétrica. João Pessoa, por exemplo, foi beneficiada com uma grande reforma de expansão. Assim também ocorreu em todo o Estado, onde foram realizadas várias obras como parte do Programa de Eletrificação Rural.

Foi nessa década, também, que se intensificaram as "cobranças" às concessionárias quanto à qualidade do serviço de distribuição de energia elétrica

prestado aos consumidores. Nesse sentido, o Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica - DNAEE baixou as portarias números 046 e 047, ambas de 17 de abril de 1978, estabelecendo respectivamente limites de duração, número de interrupções e de variação de tensão. Foram criados os famosos índices DEC - Índice de Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor e FEC - Índice de Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor.

Duas medidas implantadas já nos anos 80 melhoraram sensivelmente a operação do sistema elétrico da SAELPA, ou seja, a criação do C.O.D. - Centro de Operação da Distribuição para o sistema de 13,8 kV e do C.O.S. - Centro de Operação do Sistema para as instalações de 69 kV. Além disso, a introdução da manutenção nas redes e linhas energizadas fez com que os índices de desligamento atingissem patamares mais aceitáveis. Anteriormente, esse trabalho era realizado com pessoal e equipamentos próprios e posteriormente, com pessoal e equipamentos contratados de firmas prestadoras de serviço.

O sistema elétrico da Paraíba recebeu investimentos de cerca de R\$ 60 milhões no período de 1995 a 1998. Esses recursos, oriundos de uma parceria com a Eletrobrás, foram destinados às obras nas áreas de transmissão e distribuição de energia em praticamente todos os municípios do Estado. Segundo o Balanço Patrimonial da Saelpa de 31 de dezembro de 1997, seu patrimônio líquido era de R\$ 202,90 milhões de reais.

O ano de 2000 foi marcado pelo encerramento desse ciclo de investimentos, sendo aplicados de 1995 até este ano R\$ 75,2 milhões, dos quais R\$ 12,5 milhões em 2000. Esses investimentos originaram-se de financiamentos do Finel e Procel (Programa

de Conservação de Energia Elétrica). No final desse mesmo ano, mais precisamente no dia 30 de novembro, a Saelpa foi vendida à Companhia Força e Luz Cataguazes Leopoldina pelo preço mínimo de R\$ 363 milhões (US\$ 185,1 milhões).

Atualmente a Saelpa cobre uma área equivalente a 96% do território paraibano, atendendo a cerca de 217 municípios e um quantitativo superior a 780 mil consumidores. Sua principal demanda origina-se da classe residencial, com um percentual de 32,7% do total da energia vendida, seguindo-se da classe industrial com 31,9% e, em terceiro lugar, da classe comercial, com aproximadamente 14,5%. Os 20,9% restantes se distribuem entre a classe rural, os serviços públicos e outros. Para atender a essa demanda a SAELPA dispõe atualmente de um sistema elétrico composto de 50 subestações de 69/13,8 kV; 1.603 Km de Linhas de Transmissão de 69 kV e 30.441 Km de Linhas e Redes de Distribuição em 13,8 kV.

Segundo a *home Page* da Saelpa, no primeiro ano de empresa privatizada o investimento realizado foi 3,6 vezes superior ao de 2000, o que representou R\$ 44,7 milhões de reais. Este investimento buscou “adequar a empresa rapidamente de melhores condições operacionais”. Dentre as áreas que concernidas nesses investimentos estavam: reforma da sede da empresa e de mais 49 agências de atendimento aos consumidores, com a troca de todo o mobiliário; atualização do parque de informática com a renovação de equipamentos de informática e interligações entre as agências; implementação de programas de redução de inadimplência, tais como o Programa de Renovação de Débitos e o Plano Pague Fácil, e o programa de

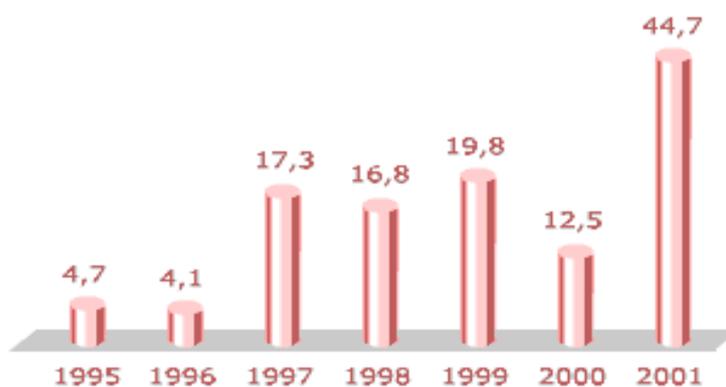
treinamento de pessoal, com ênfase nas áreas de atendimento aos consumidores, linha viva e eletricitistas.

Tais investimentos tiveram como preocupação central o reforço da infraestrutura de controle, tendo em vista um retorno rápido dos valores investidos na compra da empresa.

Além disso, segundo a referida *home Page*, houve uma importante conquista com a implantação do novo Plano de Cargos e Salários, que reformulou os critérios para promoção de funcionários, “agora baseado no desempenho e competência exercidos na função”. Enquanto isso, o Programa de Demissão Voluntária – PDV era implantado e através dele 402 empregados tiveram seus formulários de inscrição de desligamento aceitos, o que implicou um desembolso da ordem de R\$ 8 milhões de reais.

#### Investimentos da Saelpa

(em R\$ milhões)



FONTE: [www.saelpa.com.br](http://www.saelpa.com.br)

O gráfico acima mostra o investimento feito na Saelpa de 1995 a 2001. Nele se percebe que os investimentos começaram a crescer a partir de 1997, buscando a valorização da empresa de modo a conquistar um melhor valor no mercado. Vemos a seguir, através da análise do processo de privatização da Saelpa, que o período de 1998-2000 foi crítico para a preparação da privatização.

### ***2.2.2 O processo da privatização na Saelpa***

A SAELPA transformou-se de uma sociedade de economia mista em empresa privada como parte da agenda do Programa Nacional de Privatização - PND do Governo Federal, adotado pelo então governador do Estado da Paraíba José Targino Maranhão. Anterior a esse processo, a Saelpa já era uma empresa lucrativa, de grande cobertura no Estado e que atendia a 660 mil consumidores. Além disso, os indicadores apontavam um mercado em crescimento. Seu valor econômico era de R\$ 787,5 milhões de reais. Tinha, ainda, em seu favor, a inexistência de dívidas relevantes e seu passivo alcançava a cifra de R\$ 28 milhões de reais.

O Estado da Paraíba, implementando o PND em âmbito estadual, ofertou 74,29% do capital total da Saelpa para leilão, o que representava um total de 543.091.973 ações ordinárias que estavam em seu poder. A Sudene ofertou 364.264 ações ordinárias e 1.435.981 ações preferenciais. A participação total do Estado da Paraíba na Saelpa estava orçada em R\$ 650 milhões, equivalente a 74,54%, incluindo a

oferta de ações aos empregados da companhia. O Estado reservou 8,25% (60.343.553 ações ordinárias) do capital social da Saelpa para os funcionários que teriam direito a um deságio de 50%.

O primeiro leilão foi marcado para o dia 17 de dezembro de 1998, com lance mínimo fixado em R\$ 619,5 milhões de reais. Entretanto, nenhum dos interessados depositou as garantias de pagamento na Câmara de Liquidação e Custódia – CLC, da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro - BVRJ, condição indispensável para realização da privatização. Assim, o governador do Estado suspendeu o leilão justificando que as dificuldades e incertezas da esfera econômica-política em extensão mundial estavam afetando significativamente as decisões dos investidores.

O BNDES divulgou novo cronograma de privatização para o período 1999/2000, onde previa para 1999 a venda de 13 estatais do setor elétrico, dentre as quais a Saelpa com leilão previsto para o dia 30 de junho de 1999.

Essa data, entretanto, foi adiada por mais um mês, ou seja, para o dia 30 de julho de 1999, em consequência de alguns ajustes entre a concessionária e a Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, tais como a minuta de concessão e a nova tarifa. De acordo com o diretor-geral da Aneel, José Mário Abdo, o aumento das tarifas poderia interferir no preço mínimo de venda. Já o diretor do Banco Brascan, Antônio Muniz Freire, que representava a instituição responsável pela avaliação de preço da empresa, afirmou que o preço mínimo para o leilão (de R\$ 617,5 mi) não mudaria em consequência do reajuste tarifário. Este valor já era menor do que os R\$ 619,5 mi

previstos no edital antigo, devido a um pequeno aumento de capital feito no início de 1999.

Entretanto, no mercado, operadores afirmavam que o preço mínimo fixado para a venda estava muito elevado superando as possibilidades do mercado. Já o acionista controlador do grupo Cataguazes-Leopoldina, Ivan Botelho, classificou o preço mínimo da Saelpa, estipulado em R\$ 617,5 mi, como caríssimo, afirmando que a esse preço não entraria na disputa.

Por essa e outras razões o Estado da Paraíba adiou o leilão de privatização da Saelpa, previsto para o dia 30 de julho 1999, desta vez por tempo indeterminado.

A falta de financiamento, ao que parece, foi um dos principais motivos do encalhe da empresa, desde a primeira vez em dezembro de 1998. Entretanto, os interessados na compra da empresa continuavam os mesmos do leilão anterior: Iberdrola/Banco do Brasil, Alusa, EDP, Cataguazes-Leopoldina, Endesa Internacional e Grupo Rede. Segundo o diretor do Banco Brascan, Antônio Muniz Freire, havia ainda dois grupos argentinos interessados em obter informações da concessionária e uma empresa de Cingapura que demonstrava interesse em construir uma termelétrica na Paraíba.

As facilidades de pagamento foram surgindo ao longo do processo. O BNDES comunicou que entraria com financiamento de 50% do valor da compra, dispondo de R\$ 325 milhões. O governo da Paraíba definiu que o comprador pagaria 40% do valor à vista e mais outras duas parcelas anuais. Mais tarde ao invés de duas, aumentou para três as parcelas de pagamento corrigidas pelo IGP-M mais juros de 6% ao ano.

Entre os interessados ainda permaneciam: Iberdrola, EDP, Alusa, Cataguazes-Leopoldina e Kelpers (Cingapura). O vencedor assinaria um contrato de 30 anos para explorar a concessão de energia na Paraíba.

No início de 2000, surgiu mais um preço para a Saelpa, desta vez de R\$500 milhões. Este valor, ao que parece, apareceu em decorrência da presença de técnicos da Eletrobrás na diretoria da Saelpa sugerindo ações administrativas e a própria reavaliação do preço de venda que já vinha sido discutido com o Brascan.

Mais uma vez o leilão foi remarcado, desta vez para 30 de novembro de 2000, data em que realmente ocorreu. O preço mínimo ao longo das tentativas de venda foi se reduzindo, de R\$651 para R\$462.87 milhões de reais. Em outubro de 2000, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, a empresa em reunião técnica esteve esclarecendo o edital e o contrato de concessão. Certamente em consequência dessa reunião o preço mínimo baixou ainda mais, dessa vez para R\$ 362,98 mi.

Apesar das 37 ações civis públicas impetradas na justiça para suspender o leilão, no dia 30 de novembro de 2000 na BVRJ às 17h00 o grupo Cataguazes-Leopoldina comprou a Saelpa pelo preço mínimo de R\$ 362,98 milhões.

### **III. APORTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

---

Nesse capítulo apresentamos as principais abordagens que se mostraram de grande potencial heurístico na realidade aqui investigada. Iniciamos apresentando o quadro de análise desenvolvido por Robert Castel para entender as transformações no trabalho na contemporaneidade. A Psicodinâmica do trabalho é a abordagem que vem em seguida e que, certamente, ocupa um lugar de destaque neste quadro teórico-metodológico. Por último, recorreremos a Psicopatologia da recessão e do desemprego, com particular atenção aos estudos desenvolvidos pela Profa. Edith Seligmann-Silva, pesquisadora brasileira cuja influência na abertura do campo de estudos em torno da relação entre desemprego e saúde mental é inegável.

#### **3.1. Vulnerabilidade social e precarização no trabalho**

Castel proporciona, certamente, um aporte original do ponto de vista sociológico para analisar o momento histórico em que vivemos. O perfil da situação que nos propusemos analisar nessa dissertação possui os ingredientes que a perspectiva de Castel demanda, já que estamos dispendo à análise uma realidade que guarda muitas das características da sociedade fordista, mesmo se isso não possa ser considerado um traço da sociedade brasileira.

Um primeiro conceito de Castel que destacaria e que constitui uma referência em toda a sua argumentação é o de Sociedade Salarial, ou, nas suas palavras “...a

*formação social que se impôs progressivamente nos anos de crescimento e cujo ponto culminante pode ser localizado em meados nos anos 70...*”(Castel, 1995:2). Essa sociedade que buscou combinar trabalho e proteção concedeu ao assalariamento um *status* que jamais possuía no passado, o que significa dizer que nela, ser assalariado passou a representar não “*apenas receber um salário, uma retribuição monetária, mas um certo número de garantias e de direitos, essencialmente direito ao trabalho e à proteção social*” (Castel, 1995:2). Na raiz da sociedade salarial está o “*compromisso social*” que se impôs a partir do segundo pós-guerra, particularmente nos países da Europa ocidental, e que foi batizado de Estado de Bem-Estar. Esse compromisso significou “*um certo equilíbrio entre o trabalho e o mercado, entre o respeito das condições necessárias para produzir as riquezas e a exigência de assegurar um mínimo de proteção àqueles que as produzem, isto é, aos trabalhadores*” (Castel, 1998:147).

O assalariamento, nesse sentido, “*... passou a ser, sobretudo, uma fonte de segurança, uma possibilidade de controlar o futuro, uma vez que o presente estava assegurado, quase de uma ponta a outra da escala social.*” (Castel, 1998:150). Apesar disso, ressalva Castel (1998), sociedade salarial não é sinônimo de sociedade igualitária, pois a hierarquia, a injustiça, o conflito e a exploração nela continuam existindo. A diferença é que nela “*...cada um goza de um mínimo de garantias e direitos e pode, ou podia esperar obter mais no futuro*” (Castel, 1998:150).

O que se observa atualmente é a ruptura dessa relação salarial que associava trabalho e segurança e que se manifesta na precarização crescente das relações de trabalho e no desenvolvimento de um desemprego de massa. O esfacelamento da

condição salarial é constatado a partir de três grandes indicadores: a) desestabilização dos estáveis; b) instalação da precariedade; c) um grande número de indivíduos excedentes, invalidados pela conjuntura, que vivem como inúteis no mundo, sem lugar na sociedade e com poucas chances de vir a encontrá-lo.

Para ampliar sua lucratividade e produtividade, as empresas buscam, de variadas formas, minimizar o custo do trabalho e maximizar sua eficácia produtiva. Isso as conduz, por exemplo, a externalizar um número crescente de atividades em condições cada vez mais precárias e menos protegidas.

O fato é que o modelo de emprego assalariado não pode mais ser considerado o principal vetor de integração, como o foi na plena vigência da sociedade salarial. As novas formas de emprego exigem dos trabalhadores uma disponibilidade e uma conversão tais aos valores da empresa, obrigando-os a um intenso investimento no trabalho, praticamente diluindo a linha que separa o tempo da produção e da reprodução. Assim o fazem pelo temor de uma má avaliação, situação que fatalmente os lançaria no desemprego.

Em que pesem estas evidências, Castel (1998a) não se alinha aos defensores da tese do fim da sociedade do trabalho. O seu argumento é o de que a conjuntura atual, de ausência generalizada de emprego e de crescimento da precarização, permite revelar, como em nenhuma outra fase da história, a importância que tem o trabalho na vida das pessoas. A grande transformação é que, ao invés de um conjunto de assalariados protegidos, hoje se tem um contingente cada vez maior de assalariados fragilizados e

ameaçados pelo desemprego, ou seja, o que de fato se alterou foi a relação com o trabalho, que é hoje vivenciada na angústia, na inquietação e no temor de perder o emprego e de sofrer as duras conseqüências que isto representa.

*Foi a relação com o trabalho que mudou profundamente. Ele é daqui para frente vivido por muitos como inquietação. O medo de perder o emprego predomina, e ele deixa de ser uma referência estável e uma garantia de integração à sociedade. Mas é ainda sobre o trabalho, quer se o tenha, quer este falte, quer seja precário ou garantido, que continua a desenrolar-se, hoje em dia, o destino da grande maioria dos atores sociais. Nesse sentido, pode-se continuar a falar de centralidade do trabalho, no sentido de que ele permanece, positivo ou, muitas vezes, negativamente, no centro das preocupações da maior parte das pessoas (Castel, 1998:157)*

Castel (1998) se pergunta, entretanto, sobre a possibilidade, numa conjuntura onde competitividade e flexibilidade são as palavras chaves e que não traduzem simplesmente a decisão de um patronato explorador, de reorganizar o par trabalho-proteção nos moldes da sociedade salarial. Chama atenção para o risco de um retrocesso histórico caso nenhum tipo de regulação seja instituído para recobrir as novas formas de emprego.

### **3.4 A Psicodinâmica do Trabalho**

Após a Segunda Guerra Mundial, a Psicopatologia do Trabalho constituiu-se enquanto disciplina clínica voltada ao estudo dos danos psíquicos associados ao mundo do trabalho. Esta abordagem sofre a influência de disciplinas como Psiquiatria e Psicopatologia Social, sendo marcante o seu viés psicanalítico (Dejours&Abdoucheli,1994).

È bem verdade que as conquistas no campo da relação entre trabalho e saúde não foram fáceis e nem tampouco lideradas por movimentos da ciência ou da Medicina. Pelo contrário, resultou de movimentos de lutas dos operários desde o século XIX por melhores condições de vida e de trabalho, já que viviam em situação precária, acometida por doenças e acidentes de trabalho. Foi a experiência de ocupação nazista e a influência do marxismo e do Partido Comunista Francês, que levou uma parcela dos psiquiatras franceses da época a focalizar de forma privilegiada o impacto do trabalho nas doenças mentais, assim como os sensibilizou com relação ao caráter concentracionário dos locais de trabalho e a violência sobre o psiquismo exercida pelo “sistema da fábrica”. Uma parcela destacada destes psiquiatras, portanto, deu os primeiros passos em direção à Psicopatologia do Trabalho.

A abordagem hegemônica no campo da Psicopatologia do Trabalho, segundo Dejours (1992), implementou um modelo causalista, em que a doença mental era vista como reflexo direto e exclusivo das relações sociais de exploração. Esperava-se evidenciar que condições de trabalho degradantes se refletiriam em doenças mentais. Os

estudos realizados nesta área, entretanto, especialmente os desenvolvidos por Le Guillant e Bégoïn sobre a neurose dos telefonistas e dos mecanógrafos, não corroboraram essa perspectiva causalista, já que não foram encontradas, conforme era a expectativa, relações de causa e efeito (Neves,1999).

Para Dejours e Abdoucheli (1994), o período que vai de 1945 a 1965 pode ser considerado a primeira fase da Psicopatologia do Trabalho, cujo projeto era constituir uma clínica das afecções mentais decorrentes do trabalho. Para Dejours (1993) a idéia que predominava era de que o trabalho representava uma desgraça socialmente produzida e que atingia os indivíduos (considerados vítimas em potencial deste processo). No final dos anos 70, as investigações no campo da Psicopatologia do Trabalho passaram a se interessar pelas conseqüências mentais do trabalho, em decorrência da não identificação de patologias mentais específicas oriundas do trabalho. Segundo Dejours (1999), ao invés de doenças mentais no trabalho, registrou-se que, em sua maioria, os trabalhadores permaneciam na normalidade. Surge então uma questão que possibilitou um salto qualitativo nos estudos da área: como fazem os trabalhadores para não ficarem doentes frente a situações de trabalho deletérias?

Novas pesquisas realizadas com diferentes categorias de trabalhadores levaram os pesquisadores a deparar-se com “comportamentos estranhos, insólitos ou paradoxais”, mas não patológicos. A análise dos resultados dessas pesquisas levou a considerar estes comportamentos como expressão de sistemas defensivos disparados pela vivência do sofrimento mental. Sendo assim, delineou-se, naquelas circunstâncias, um campo de estudos cujo objeto era o sofrimento mental no trabalho, buscando-se,

assim, os conteúdos e significados deste sofrimento, assim como as defesas por ele detonadas.

Em sua obra, Dejours (1993) defende que entre o homem e a organização de trabalho existe um espaço de liberdade que autoriza uma negociação de invenções e ações tendo em vista uma adaptação desta última às necessidades do trabalhador. O *sofrimento psíquico* surge quando esse espaço de negociação e criatividade é bloqueado. Este se torna, então, em um espaço de luta contra às forças ligadas a organização de trabalho que o empurram em direção à doença mental. Essa situação dá origem a um estado denominado de “normalidade sofrida”.

A compreensão do sofrimento foi sendo alterada ao longo dos anos. Entendia-se naquele período que o sofrimento estaria atravessado por forças que o impulsionavam natural e evolutivamente para a doença. Tratava-se de um sofrimento patogênico, aquele que emerge frente a um bloqueio psíquico, ou seja, quando todas as possibilidades de adaptação/ajustamento (da organização do trabalho ao seu desejo) teriam se esgotado (Athayde,1996).

Numa mudança de ótica, a psicopatologia passa a estudar os mecanismos e processos psíquicos mobilizados pelo sofrimento, que, por sua vez, seria algo compatível com a normalidade, com a busca de equilíbrio (sempre instável) e que envolveria um conjunto de procedimentos de regulação. Isto significou procurar compreender um quadro em que, face às contraintes psico-patógenas, o sujeito desenvolve procedimentos defensivos (que evitam a descompensação, o desequilíbrio).

São construídas defesas estabelecidas, organizadas e gerenciadas coletivamente para adaptação às pressões da organização do trabalho.

Em vez de apenas patogênico, o sofrimento passa a ver visto também como criativo. Este último consiste na elaboração de soluções originais e favoráveis à produção e a saúde por parte do sujeito. A organização do trabalho real solicita do trabalhador o uso da criatividade, de sua capacidade de detecção da variabilidade e de reinterpretação das tarefas, sendo resultado das relações intersubjetivas e sociais no ambiente de trabalho. Diante da variabilidade da vida e dos limites da prescrição, os trabalhadores são impelidos a descobrir os ajustamentos, as formas de regulação necessárias ao fluxo da produção. Assim, no cotidiano de trabalho são mobilizados pelos sujeitos processos psíquicos, relativos à invenção, imaginação, inovação, criatividade (Dejours&Abdoucheli, 1994). Na verdade, não fossem a mobilização das competências individuais e coletivas entrelaçadas, a produção baseada apenas na prescrição não aconteceria. Os processos psíquicos mobilizados pelos trabalhadores para a manifestação desta criatividade estão relacionados com uma forma específica de inteligência: a inteligência prática. Essa inteligência está enraizada no corpo, uma vez que a regulação e a prevenção de acidentes passam pela solicitação dos sentidos, baseando-se numa experiência prévia da situação de trabalho, vivida integralmente pelo corpo. Esta inteligência encontra-se também presente em qualquer tipo de trabalho, inclusive no intelectual. É uma inteligência astuciosa, que supõe a utilização das percepções e da intuição sensível. Sua não (ou sub) utilização é uma das principais fontes de sofrimento psíquico e até de doença (Dejours, 1993).

Desta forma, o espaço percorrido dos estudos da Psicopatologia do Trabalho à Psicodinâmica do Trabalho encontra-se relacionado, num primeiro momento, com a apreensão do sofrimento e defesas ocasionadas pelo trabalho e depois com a dinâmica das relações intersubjetivas.

Surge, desse modo, uma nova disciplina no campo das relações saúde/trabalho: a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours,1993).

Descobre-se que o contexto psicossocial que torna possível aos trabalhadores transformar o sofrimento em criatividade obedece a duas condições: a ressonância simbólica e o espaço público de discussão coletiva (Dejours&Abdoucheli, 1994).

A ressonância simbólica refere-se a uma espécie de concordância entre o teatro real do trabalho e o teatro interno dos fantasmas e da história singular do indivíduo. Dessa forma revela que a criatividade e a curiosidade fundamental do sujeito é herdada da curiosidade infantil. Essa curiosidade das origens, do passado, é transposta em curiosidade pela técnica e pelo conhecimento desde que os desafios levantados pela situação de trabalho façam eco, simbolicamente, à ela (Dejours&Abdoucheli,1994).

O espaço público interno é construído pelos próprios trabalhadores, através de discussões sobre o trabalho. É quando estabelecem e compartilham relações (laços) de confiança e de cooperação que, por sua vez, dependem não apenas dos requisitos psicoafetivos (desejo/vontade de cooperação), mas principalmente do estabelecimento de valores e regras (éticas) comuns. (Dejours&Abdoucheli,1994).

Para que a inteligência seja mobilizada diante das insuficiências e contradições da organização prescrita é preciso que haja reconhecimento pela contribuição do

trabalhador à concepção. A visibilidade e a transparência adquirem nesse contexto uma importância decisiva.

Assim, para que o processo de mobilização subjetiva (usos de sua personalidade e inteligência) se instaure, faz-se necessário a existência de determinadas condições sociais. O reconhecimento, por exemplo, pode se dar seja pela via do julgamento de utilidade (proferido pela hierarquia; eventualmente pelos clientes, acerca da utilidade social e produtiva da contribuição do sujeito), seja mediante os julgamentos de beleza e de originalidade, proferidos pelos próprios pares com respeito a qualidade de seu feito (conforme o respeito às regras de trabalho do coletivo) e da ousadia de sua conduta além dos regulamentos (formalmente) estabelecidos. O julgamento dos pares constitui-se no reconhecimento mais importante, pois apenas eles conhecem efetivamente as regras de trabalho e têm condições de avaliar a elegância, o rigor e a engenhosidade do que foi feito, assim como em que medida esse trabalho expressa singularidade. Dessa forma, o reconhecimento no campo social não é atribuído diretamente às pessoas, mas, sim ao fazer do operador (Dejours, 1992).

### ***3.3.1 A questão da Banalização da Injustiça Social***

Tendo em vista o tema que nos propusemos investigar, a obra de Christophe Dejours (2003), *A Banalização da Injustiça Social*, é, indubitavelmente, um dos livros que mais contribuições tem a oferecer ao entendimento dos processos psíquicos que as recentes inovações no trabalho implicam. Na sua visão, a Psicodinâmica do trabalho contribui ao entendimento do sofrimento e do prazer no trabalho, da negação, da alienação e das estratégias utilizadas tanto pelo coletivo de trabalhadores quanto pelas empresas. O cinismo que reina na sociedade contemporânea é despido de forma admirável e chocante nessa obra.

Mostrar a forma como essa mudança foi assimilada e aceita pelas pessoas que mais sentiram seus efeitos – trabalhadores, cidadãos, eleitores – e como elas consentiram para o sucesso de um sistema que não trouxe benefícios em termos sociais e salariais é o principal objetivo desta obra de Dejours. O autor inicia sua análise defendendo a importância da vontade humana como princípio que dinamiza a mudança, ou seja, é necessário que se deseje algo, caso contrário qualquer tentativa de transformação tende ao fracasso.

Essa afirmação descarta, portanto, a teoria econômica de que o neoliberalismo e a globalização são efeitos naturais do sistema econômico atual. Baseando sua análise na obra de Hannah Arendt (1958) sobre a implantação de regimes totalitários que se caracterizam pelo medo, submissão e discursos de verdade, Dejours levanta as causas que levaram e levam o trabalhador a se sujeitar às imposições capitalistas. Essa relação

conflituosa e ao mesmo tempo de cooperação é analisada sob o enfoque da psicologia e da história.

A economicidade, discurso típico da empresa, é hoje hegemônico e se sobrepõe sobre o discurso e o espaço de todos os outros subsistemas sociais. Dessa forma, as empresas tornam-se o grande amálgama de valores sociais, fazendo com que as regras de seu jogo penetrem de maneira insidiosa e inexorável em todos os meios sociais, inibindo a reflexão, o embate e o questionamento. Há apenas aceitação e homogeneidade na fala de todos os atores sociais, hoje calcada no discurso neoliberal.

Sendo assim, as empresas lançam mão de “métodos cruéis contra nossos concidadãos, a fim de excluir os que não estão aptos a combater nessa guerra (os velhos que perderam a agilidade, os jovens mal preparados, os vacilantes, ...): estes são demitidos da empresa, ao passo que dos outros ... exigem-se desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação.” (Dejours, 2003:13)

Essa “metodologia empresarial” descamba inevitavelmente no desenvolvimento da competitividade, pois na tentativa de garantir a sua sobrevivência, as empresas “enxugam quadros”, “desoxidam” e, em função disso, só sobrevive no emprego quem se revela competente.

Na análise dessa competitividade das empresas não se deve considerar tão somente a natureza do sistema econômico, no mercado ou na “globalização”, mas também nas condutas humanas.

Dejours (2003), considera relevante a questão da economia, todavia seus estudos se inclinam na análise das condutas humanas que produzem esse sistema econômico, como também nas que consentem e se submetem a ele, ou seja, entender as motivações subjetivas do consentimento ou do não-consentimento do sofrimento no trabalho.

Suas pesquisas demonstram que é através do sofrimento no trabalho que se dá o consentimento para participar do sistema, gerando uma competitividade não salutar. Quanto mais produtivos e mais “traíçoeiros” com seus companheiros de trabalho, mais a empresa reforça uma postura de ameaça.

Dessa forma, o sofrimento no trabalho mostra as suas conseqüências para o funcionamento psíquico e até mesmo para a saúde. “Numa tentativa de “remediar” essa situação, homens e mulheres criam defesas contra esse sofrimento”, como advoga Dejours (2003:18). As estratégias de defesa são sutis, cheias de engenhosidade, diversidade e inventividade, porém encerram uma armadilha que pode se fechar sobre os que, graças a elas, conseguem suportar o sofrimento sem se abater.

No que concerne as relações de trabalho, surgem diversos fenômenos que podem redundar em sofrimento. Dentre outros, o medo da incompetência, que está diretamente ligado a questão da organização do trabalho prescrito e real, ou seja, em toda empresa existem normas e modos de organização do trabalho (prescrito), porém na execução das tarefas o trabalhador “lança mão” de determinados dispositivos para a execução das mesmas, o que proporciona uma maior efetividade na produção. Exemplo disso é “o zelo que é precisamente tudo aquilo que os operadores acrescentam à

organização prescrita para torná-la eficaz; tudo aquilo que empregam individual e coletivamente e que não depende de “execução” (Dejours,2003:30) .

Em determinadas situações de trabalho, os trabalhadores não têm como identificar se suas falhas se devem à sua incompetência ou a anomalias do sistema técnico, o que gera angústia e sofrimento pelo medo de se deparar com sua própria incompetência.

Além disso, outra variável que gera o sofrimento é o ambiente de trabalho com as suas contingências seja de ordem humana ou material. As boas relações de trabalho são requisitos imprescindíveis para a dinâmica, pois ser constrangido a executar mal o seu trabalho é uma fonte importante e extremamente freqüente de sofrimento.

Parte-se do pressuposto de que o ser humano por natureza busca ser reconhecido, inicialmente no contexto familiar, depois no espaço laboral. A busca do reconhecimento é refletida no próprio desempenho de função (mesmo que não haja prazer), pois o trabalhador se empenha como forma de reivindicar uma retribuição e que não precisa ser necessariamente da ordem econômica. É do reconhecimento que depende o sentido do sofrimento, pois assim o trabalhador consegue atribuir sentido as suas angústias.

Considerando que este trabalho visa entender a subjetividade de determinados trabalhadores, Dejours desenvolve sobre a questão do medo e da submissão no mundo do trabalho com muita propriedade, haja vista que se visualiza no mundo contemporâneo duas categorias: os que trabalham e os que são vítimas do desemprego e da injustiça. Daí surgirem, em não raras ocasiões, no discurso de determinados

trabalhadores, a negação do sofrimento como um dispositivo de suportar as intempéries do trabalho.

### **3. A Psicopatologia da Recessão e do Desemprego**

Atualmente o que se visualiza no mundo do trabalho é um panorama de transformações organizacionais e tecnológicas que fortalecem tanto o aspecto político quanto o econômico, seja no âmbito regional como mundial.

Dessa forma, deve ser considerado relevante as repercussões dessas transformações na saúde mental do trabalhador, despertando um interesse científico sobre esta temática.

Considerando que o sofrimento social, o sofrimento físico e o sofrimento psíquico geralmente se encontram indissociáveis em se tratando de uma situação de recessão e de desemprego, nos pareceu de grande utilidade à compreensão da realidade aqui investigada os estudos reunidos sob a denominação Psicopatologia da recessão e do desemprego, em particular aqueles desenvolvidos pela Prof<sup>a</sup>. Edith Seligmann-Silva (1993, 1994, 1997, 2001).

Para Seligmann(1993:109), o trabalho tanto pode significar satisfação, desenvolvimento de potenciais pessoais e coletivos e desta forma favorecer uma fonte de bem-estar e vitalidade, quanto pode estar atrelado ao desenvolvimento de transtornos psicossociais, psicossomáticos ou psiquiátricos.

Destarte, o mundo do trabalho tem sido um mediador entre diferentes instâncias sociais e a saúde humana, seja de forma individual e/ou coletiva, como também às mais diversas atividades, ocasionando fortalecimento ou desgaste para a saúde de maneira geral. Daí, é importante destacar que ao utilizar a terminologia “mundo do trabalho”, não somente se considera o ambiente onde se realiza a atividade laboral mas também as conseqüências desta no cotidiano extratrabalho, sobretudo considerando os novos paradigmas organizacionais.

Nesse sentido, considerando que “*não existe uma classificação dos distúrbios psíquicos vinculados ao trabalho*” (Seligmann,1995:289), para que seja possível analisar os determinantes laborais de distúrbios psíquicos deve ser identificada a situação de trabalho: as condições e a organização do trabalho, como também os tipos de gestão e a qualidade das relações humanas.

No que concerne a questão das condições de trabalho, seja de ordem física, química e biológica também interferem nos processos mentais e por conseqüência nas dinâmicas relacionadas a saúde mental.

No que concerne a organização do trabalho, esta é considerada a esfera mais importante das determinações dos agravos psíquicos relacionados ao trabalho, e talvez por isso, atualmente, tem sido estudada em diferentes abordagens, tais como na engenharia de produção, na sociologia do trabalho, na administração, na psicologia do trabalho e na ergonomia.

Partindo da prerrogativa da existência de diferentes modelos de organização do trabalho, faz-se necessário investigar as relações entre diferentes aspectos

organizacionais na tentativa de entender as dinâmicas pelas quais tensão, fadiga, tristeza, medo ou apatia surgem em situação laboral.

Além disso, aspectos relacionados a repetitividade/variabilidade das tarefas, qualidade das pausas, das folgas e dos intervalos interjornadas são relevantes para a determinação do bem-estar do trabalhador.

Para Seligmann (1993), existem vários aspectos na inter-relação trabalho e esfera mental que são concernentes com a pesquisa em questão, tais como:

- **o sistema coletivo de defesas contra o sofrimento**, cujo a principal característica é a de promover dispositivos que para o suporte desafiante de situações perigosas no trabalho;
- **aspectos vinculados à natureza e conteúdo de tarefas**;
- **a estrutura temporal do trabalho** é um aspecto importante na investigação do bem-estar do trabalhador, pois se caracteriza pela:
  - a) duração da jornada diária de trabalho;
  - b) duração e freqüência das pausas destinadas a descanso e/ou refeições;
  - c) regime horário: diurno, noturno, em turnos alternativos (turnos de revezamento) e suas escalas;
  - d) ritmo (intensidade, monotonia, outras características);
  - e) dimensionamento e freqüência das folgas;
  - f) dias da semana em que ocorrem;

g) intervalos interjornadas.

- **A densidade do trabalho**, sobretudo as jornadas longas submetidas à pressões de produtividade;
- **O controle**, como uma moeda de duas faces: do controle que é exercido sobre o assalariado e do controle que este exerce sobre a realização de suas próprias atividades laborais;
- **Necessidades psicológicas**, ou seja, a importância da preservação da identidade social se reporta a dignidade, ao reconhecimento social na situação de trabalho;
- **Aspectos do ambiente físico, químico e biológico do local de trabalho**, diz respeito a certos danos podem ser veiculados através de duas vias: a neuropsíquica e/ou a psicossocial, ressalta-se aqui que via de regra se encontram atreladas. Numa tentativa de ilustração, pode-se mencionar um manuseio com substâncias tóxicas de forma inadequada ocasionando danos a estrutura do sistema nervoso resultando determinados sintomas, tais como a perda da memória, do autocontrole emocional, levando pela via psicológica um sofrimento mental, uma autodepreciação, caracterizando traços psiquiátricos;
- **A singularidade individual**, pois a personalidade e o histórico pessoal de vida e trabalho são de suma importância para a análise.

Partindo da relevância desta temática, sobretudo no que concerne a sua relação com a saúde mental, é de interesse dos profissionais da área de saúde investigar e registrar observações, casos clínicos, desenvolvendo através de pesquisas, artigos científicos e livros numa tentativa de difusão nesta área.

No que concerne ao sofrimento mental do trabalhador frente a conjuntura laboral, determinados sintomas tais como modificações de humor e/ou conduta são indicativos no mal desempenho da produtividade. Essas alterações freqüentemente são interpretadas como demonstração de negligência, indisciplina, irresponsabilidade ou despreparo profissional, o que infelizmente resulta em demissão do funcionário sem sequer cogitar a possibilidade de uma avaliação médica.

Dentre a diversidade de expressões deste sofrimento, os mais freqüentes são:

- incidentes ou acidentes de trabalho;
- falhas de desempenho;
- faltas ao trabalho;
- conflitos interpessoais no trabalho;
- acidentes de trajeto;
- conflitos familiares/envolvimento em outros conflitos extratrabalho.

Vale ressaltar que cada situação individual exige uma avaliação minuciosa na intenção de identificar se há uma relação destas ocorrências com perturbação psíquica.

Seligmann (1995:291) parte do pressuposto que quanto maior os níveis de autocontrole emocional e a falta de comunicação no ambiente de trabalho, maior a possibilidade de manifestação de expressões de mal-estar fora deste ambiente.

Dessa forma, segundo relatos de médicos e psicólogos que atendem familiares de trabalhadores que sofrem pressão em seus ambientes de trabalho, a instituição família é uma das mais afetada uma vez que as tensões resultantes da insatisfação laboral são deslocadas para o círculo familiar.

É bem verdade que o processo de desgaste apresenta tanto expressões de ordem psíquica quanto de ordem somática, porém a invisibilidade do que ocorre no plano subjetivo promove muitas vezes apenas a face somática do sofrimento.

Esta invisibilidade origina-se em mecanismos psicológicos que se manifestam de duas formas: por via de defesa individual e por via de defesa coletivamente construída. A negação é a principal defesa adotada, seja no individual ou no coletivo, procurando uma forma de conviver tanto com o sofrimento quanto com a situação de trabalho que o provoca, “decretando” que o mal-estar não existe.

Através destas defesas psicológicas, surge uma dinâmica onde o perigo torna-se invisível e conseqüentemente o medo também. Dessa forma, utilizar-se de equipamentos de proteção individual, por exemplo, se torna dispensável uma vez que caso contrário seria admitir a existência de perigo na atividade laboral.

A organização do trabalho e suas condições, dependendo da forma de estruturação viabilizam conseqüências “fortemente negativas para a saúde dos empregados”. (Seligmann, 1993). Como repercussão tem-se a aquisição de manifestações de desgaste psíquico ou psico-orgânico nos trabalhadores ocasionando possíveis afastamentos e até demissões.

No que concerne ao mercado de trabalho, o desemprego se alastra em escala mundial, principalmente nos países em desenvolvimento, e a sua relação com as alterações de saúde são bastante estreitas caracterizando o que se pode chamar de “bola de neve”, uma vez que o desemprego proporciona a deterioração da saúde e isto resulta em desvantagem na concorrência de vagas de trabalho.

As inter-relações do desemprego com a saúde mental têm suscitado bastante interesse de pesquisadores, uma vez que o desemprego surge como um relevante problema social, que vem crescendo ao longo dos anos mundialmente.

Partindo do pensamento de Dessors (apud Seligmann,1997), que “a deterioração da saúde é um critério demissional oculto”, vê-se também que os processos de desgaste da saúde podem variar também de acordo com determinadas variáveis tais como gênero, faixa etária, escolaridade, experiência profissional e histórico de vida.

No entanto, tanto o desgaste mental pode provocar a demissão, quanto o tempo prolongado de demissão pode agravar o quadro de desgaste mental, de modo que o indivíduo se encontre no nível de comprometimento psiquiátrico, acarretando não somente o lado econômico mas também o lado sócio-emocional.

Em seus estudos, Seligmann(1997) avalia que o trabalhador que procura uma vaga por muito tempo torna-se desanimado e perde a auto-estima, o que interfere no seu relacionamento familiar e com a sociedade.

Dessa forma, incompreendido pela família (que muitas vezes acredita que o desempregado não consegue emprego por fazer “*corpo mole*” ), o desempregado pode vir a sofrer, além de pressões psicológicas, uma variedade de males psicossomáticos, a

exemplo de lesões orgânicas provocadas por influência psíquica, tais como úlcera ou gastrite.

A autora advoga que os gestores não estão proporcionando oportunidades aos desempregados, preferindo preencher suas vagas com a contratação de trabalhadores de outras empresas. Em geral não aceitam o trabalhador sem emprego, confundindo desespero e ansiedade com problemas psicológicos, o que revela uma atitude injusta e preconceituosa.

Suas pesquisas revelam que o problema mais sério enfrentado pelo trabalhador que se candidata a uma vaga é a idade, pois hoje o mercado de trabalho rejeita candidatos com mais de 30 anos. Além disso, as conseqüências associadas ao desemprego prolongado, tais como depressão, consumo de álcool e drogas, a prática de pequenos delitos em função das urgências materiais, também funcionam como causas de rejeição.

Em nossa sociedade, trabalho tem uma representação de respeito, honra, enquanto que o desemprego carrega uma forte conotação de vadiagem, não obstante as evidências apontem a inexistência de vagas.

Partindo do pressuposto de que o empregador e o empregado são figuras que personificam o capital e o trabalho, os mesmos devem se conscientizar da extremada responsabilidade no tocante ao vínculo que os une, de modo a pautar as respectivas condutas dentro dos limites do direito, sem qualquer abuso.

Seligmann-Silva (1994:46) comenta que o trabalho, dependendo de sua estruturação, “tanto poderá fortalecer a saúde mental quanto levar a distúrbios que se

expressarão coletivamente em termos psicossociais e/ou individuais, em manifestações psicossomáticas ou psiquiátricas”. Logo, a saúde mental estará dependente de como o trabalho é articulado e vivenciado pelos trabalhadores.

Eis que é constatado que o medo de perder o emprego pode danificar ou mesmo destruir as relações entre os colegas de trabalho. Através de sua pesquisa salienta que: *“com amargura, vários entrevistados consideraram que o pavor de perder o emprego levava ao rompimento de velhos laços de companheirismo e confiança acentuando-se o individualismo” (Seligman-Silva, 1994:266).*

Este aspecto é bastante significativo no contexto da presente investigação, haja vista que, através das entrevistas realizadas, pôde-se detectar o acirramento da competição tanto no interior como entre os grupos de trabalho. A gerência mesma se encarrega de estimular essa competição e, desse modo, adicionar informações ao dossiê de cada empregado para uso futuro (em circunstâncias de redução de quadros).

No que concerne ao Desemprego de Longa Duração (DLD) e a sua relação com a sociabilidade e a saúde (física e mental) Seligmann-Silva chama atenção para algumas etapas pelas quais o desempregado passa, ou seja:

- **Fase de choque e reação** que consiste primeiramente no recebimento da notícia da demissão/dispensa pelo trabalhador, o que abala a sua autoconfiança e, conseqüentemente, impulsiona uma busca frenética de um novo trabalho na tentativa de recuperar a auto-estima ferida;
- **Fase de transição** que corresponde a instalação do desânimo, do insucesso na busca de emprego resultando em retraimento social;

- **Fase da adaptação patológica:** refere-se a manifestações psicossomáticas, como a depressão, ou então o consumo abusivo de álcool e drogas;
- **Fase da passividade:** consiste numa acomodação total resignação fatalista, marcada por isolamento social onde a auto-imagem se deteriora, podendo, inclusive, apresentar uma quebra total da coerência e do contato com a realidade (psicose);

É bem verdade que a duração destas fases e a gravidade dos transtornos psíquicos estão relacionadas com o histórico pessoal e a situação sociofamiliar e econômica de cada indivíduo.

A dimensão afetiva é um dos principais componentes para nortear a postura tanto do trabalhador com o seu emprego ameaçado como também o desempregado, haja vista a dinâmica exercida na relação entre emoções-comportamento.

Tomando como referência a pesquisa aqui relatada, as entrevistas revelam claramente o modo singular como cada trabalhador enfrentou o processo de desligamento e a importância desempenhada pela família (entendendo, apoiando ou culpabilizando o trabalhador pelo seu insucesso).

Alguns fenômenos decorrentes da modernidade no mundo capitalista tais como a reestruturação produtiva proporcionam uma maior competitividade no mercado de trabalho. Com o advento da modernização da produção, “o trabalho humano é descrito como um trabalho marcado pela modernidade, um trabalho que requer uso da inteligência aliada à sofisticação de novos equipamentos”. (Seligmann, 2001: 230)

Em decorrência disto, surge a pressão sobre os trabalhadores com base na ameaça a seus empregos, caso os mesmos não correspondam as novas exigências, ocasionando um comprometimento na questão da saúde física e mental.

As idéias desta autora fundamentam este trabalho no que concerne a relação desemprego, saúde mental, relações de trabalho e participação familiar.

## **IV. O MÉTODO DA PESQUISA**

---

Nesse capítulo apresentamos os principais argumentos que nos levaram, em primeiro lugar, a optar por uma abordagem qualitativa e, em segundo lugar, a definir uma determinada estratégia metodológica, na qual se inclui o grupo entrevistado, os procedimentos de pesquisa, o instrumento utilizado e a perspectiva de análise dos dados.

### **4.1 A Opção por uma Perspectiva Qualitativa**

O método científico é, normalmente, definido como quantitativo ou qualitativo em função do tipo de dados que se propõe a coletar. A pesquisa qualitativa é indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, idéias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletá-los com o fim de comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos.

Normalmente a pesquisa quantitativa se mostra apropriada quando existe a possibilidade da mensuração de variáveis e inferências a partir de amostras de populações. Esse tipo de pesquisa usa medidas numéricas para testar constructos científicos e hipóteses ou buscar padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos.

Em contrapartida, a pesquisa qualitativa se caracteriza, principalmente, pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo.

De uma forma geral, os métodos qualitativos são menos estruturados, proporcionam um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os pesquisados e lidam com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes do que os métodos quantitativos.

Os métodos qualitativos geralmente empregam procedimentos interpretativos, pressupostos relativistas e representação verbal dos dados, em contraposição à representação numérica.

A pesquisa qualitativa é geralmente associada à pesquisa exploratória interpretativa, enquanto a pesquisa quantitativa é associada a estudos positivistas confirmatórios.

Normalmente a pesquisa qualitativa relaciona-se a dados qualitativos, abordagem interpretativa e não experimental, estudo de caso, enquanto a pesquisa quantitativa é associada a dados quantitativos, abordagem positivista e experimental e análise estatística .

A pesquisa qualitativa tem seus antecedentes nas ciências naturais e na filosofia. Uma confirmação disso pode ser encontrada tanto em □Newton, que utilizou a abordagem qualitativa para demonstrar o efeito prisma do espectro luminoso, como em Darwin que estabeleceu a teoria da evolução das espécies a partir de observações das diferenças entre espécies da vida, sem qualquer esforço de medir essas diferenças.

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995:58), preocupa-se em “compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

Para Minayo (1993:11), a perspectiva qualitativa tem na subjetividade o seu conceito central, não se preocupando em quantificar, mas sim “explicar os meandros das relações sociais consideradas essência e resultado da atividade humana criadora, afetiva e racional, que pode ser apreendida através do cotidiano, da vivência e da explicação do senso comum.”

Todavia, essa corrente pode, também, ser passível de críticas tão duras quanto as que sofre o positivismo, haja vista a possibilidade de incorrer em **extremismo** ao privilegiar exclusivamente os aspectos subjetivos, microsociais, olvidando o que lhe estabelece os limites, ou seja, os condicionantes macroestruturais.

Na abordagem qualitativa a matéria prima é a palavra na forma da fala cotidiana e que é reveladora de “condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma uma delas) e, ao mesmo tempo, possui a magia de transmitir, através de um porta-voz (o entrevistado), representações de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas” (Minayo, 1993).

A pesquisa qualitativa, para Godoy (1995:62), possui algumas características básicas tais como:

- Ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento de fundamental importância;
- Ser descritiva, sendo seus resultados expressos através de relatos, narrativas ilustradas através de declarações das pessoas para dar o

fundamento concreto necessário, acompanhado de documentos pessoais, fragmentos de entrevistas, etc;

- Compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes;
- Utilizar o enfoque dedutivo na análise dos dados, não se preocupando em confirmar ou não as suas suposições, pois as abstrações são erigidas a partir dos dados obtidos.

No que diz respeito ao pesquisador, este deve imergir no contexto e possuir uma perspectiva interpretativa de condução da pesquisa (Kaplan & Duchon, 1988), de forma a obter descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos, como também gravações e/ou transcrições de entrevistas, interações entre indivíduos, grupos e organizações.

No entanto, faz-se necessário enfatizar o cuidado que o pesquisador deve ter quanto aos vieses de pesquisa, pois nesta abordagem mostra-se necessária a interação social (pesquisador e pesquisado), porém delimitando cada papel.

Os tipos de pesquisa que mais se utilizam da abordagem qualitativa são pesquisa-ação, estudos etnográficos, estudos de caso e levantamento. Os métodos mais utilizados são observação, observação participante, entrevista individual semi ou não estruturada, grupo focal e análise documental.

No caso da presente pesquisa, fizemos uso da entrevista semi-estruturada, que se caracteriza pela elaboração prévia de um roteiro de questões norteadas pela questão da pesquisa, abrindo, entretanto, a possibilidade da inclusão de outros temas que o

entrevistado julgue importantes, desde que se mostrem pertinentes ao objeto da pesquisa.

Esta deve considerar os marcadores sociais do entrevistado, a sua representatividade, o caráter histórico e social de sua fala, pois o entrevistado não se encontra no lugar de um informante passivo.

É importante enfatizar a singularidade do encontro, como também considerar a relação entre a teoria que sustenta o trabalho de pesquisa a partir das questões norteadoras, pois dessa forma pode-se alcançar a validade do conhecimento.

No que concerne a consistência dos dados em pesquisa qualitativa, esta pode ser cotejada por meio do exame detalhado da literatura de modo a comparar o patrimônio existente com os achados ou observações obtidos na pesquisa. Outra maneira é utilizar a triangulação, isto é, empregar métodos diferentes de coleta dos mesmos dados, comparando os seus resultados.

É bem verdade que vários autores defendem a idéia de combinar métodos quantitativos e qualitativos com o intuito de proporcionar uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos resultados (Kaplan & Duchon, 1988). Porém, dentro do meio científico, ainda existem reservas quanto a esse encaminhamento metodológico, não obstante já se observem aqui e ali tentativas nessa direção.

Frente aos motivos que nos encaminharam para essa pesquisa entendemos que a abordagem qualitativa nos parece a mais apropriada, já que o interesse maior é acessar a perspectiva dos trabalhadores no tocante a privatização e ao processo de redução de efetivos que a seguiu. Em outros termos, objetivamos conhecer os processos psíquicos

que foram/estão sendo mobilizados em decorrência da falência da sociedade salarial e, portanto, do acaso da era do emprego para toda a vida. O significado subjetivo de viver na insegurança, na instabilidade, experiência que, em geral, é partilhada por quem perde a condição de estável é, em última instância, o motor de nossa investigação.

## **4.2 Os participantes da Pesquisa**

Dentre as diversas categorias de trabalhadores abrangidas pelo PDV, optamos pelos profissionais da área de recursos humanos (RH) que, segundo a estrutura de cargos da empresa, abrange assistentes sociais, administradores, engenheiros de segurança do trabalho, psicólogos e médicos do trabalho. Entrevistamos 9 desses trabalhadores, procurando contemplar todas as categorias profissionais que atuam na área de RH.

O nosso projeto original era entrevistar trabalhadores da burocracia da empresa (agentes administrativos, sobretudo). Porém questões práticas como dificuldade de acesso a esses trabalhadores, negativas de vários deles em dar entrevista, material insuficiente colhido nas poucas entrevistas realizadas e o tempo limitado que dispúnhamos para concluir a dissertação, nos levaram a rever a categoria a ser pesquisada. Foi então que observamos, entre as entrevistas já realizadas pelo grupo de pesquisa, uma presença importante de profissionais da área de recursos humanos. Vale a pena reforçar que essa pesquisa se insere em um projeto mais amplo que pretende cobrir a totalidade das categorias de trabalhadores que saíram da empresa por conta do

programa de redução de efetivos. Algumas entrevistas adicionais foram realizadas com os profissionais de recursos humanos para atingir algumas categorias que faltavam e assim chegamos ao contingente de 9 trabalhadores. O número de entrevistados, a presença das várias categorias profissionais da área de RH e a densidade das entrevistas confirmaram o acerto dessa mudança.

### **4.3 Procedimentos e instrumentos da pesquisa**

Como instrumento de coleta de dados, a entrevista é a técnica de pesquisa fundamentalmente usada (Godoy, 1995b) na pesquisa qualitativa, pois, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece a abertura possível para que os informantes alcancem a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (Triviños, 1990,).

Segundo Triviños (1990), esse tipo de entrevista oferece amplo campo de interrogativas a questionamentos básicos de interesse da pesquisa. Assim, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal traçado pelo investigador, tem uma presença ativa na entrevista, tornando-se, assim, sujeito do conhecimento.

Como a presente pesquisa propõe-se a evidenciar os dramas, angústias, ansiedades e sentimentos de um modo geral dos atores em questão associadas ao processo de reestruturação da empresa, acredita-se que a entrevista semi-estruturada

venha a possibilitar uma melhor expressão desses conteúdos subjetivos, tendo em vista um volume de dados suficiente para compreensão dos fenômenos em pauta.

Um primeiro movimento da pesquisa foi a elaboração do roteiro de entrevista. Nesse sentido consultamos vários estudos que tratavam de programas de demissões voluntárias na busca de identificar as questões mais importantes a serem abordadas. Essa etapa demandou bastante tempo e ao final chegamos a um roteiro (Anexo I) que dividimos em duas partes: uma predominantemente qualitativa, que procurou focalizar o antes e o depois da saída e outra quantitativa, que privilegiou informações que julgamos relevantes para complementar os dados da primeira parte. Tal hierarquia (primeiro dados qualitativos e depois quantitativos) traduz a prioridade que dispensamos aos materiais subjetivos em consonância com a proposta da pesquisa. Tal roteiro foi posteriormente reformulado a partir de algumas entrevistas realizadas. Alguns temas que inicialmente não havíamos dado a devida importância, que simplesmente não cogitamos ou que foram despertados pelas entrevistas foram incluídos enriquecendo o instrumento de pesquisa.

Um segundo movimento da pesquisa como um todo foi a abordagem do sindicato dos eletricitários, através de sua diretoria, quando expusemos a proposta da pesquisa para o que houve uma reação bastante positiva, de tal sorte que o sindicato prontamente nos deu acesso a um banco de dados que vinha construindo desde a instalação do Programa de Demissões Voluntárias, implantado imediatamente após a privatização da empresa. A partir desses dados, por nós retrabalhados com base em outras fontes de informação (cópias das rescisões de contratos de trabalho, por

exemplo), foi possível construir um perfil básico da categoria demitida envolvendo as seguintes informações: datas de admissão e demissão; cargo; idade; valor da indenização; endereço, entre outros. Esse perfil nos serviu de guia para acompanhar a evolução das entrevistas, checando as categorias abrangidas, a quantidade de trabalhadores por categoria, entre outros.

Um terceiro momento consistiu na própria realização das entrevistas. Como o coordenador do grupo de pesquisa já havia trabalhado na SAELPA antes de sua entrada na Universidade e, portanto, tinha conhecimento de várias pessoas que haviam saído da empresa, resolvemos iniciar a pesquisa precisamente por essas pessoas que o coordenador conhecia. Ao mesmo tempo em que realizávamos as entrevistas, solicitávamos dos entrevistados indicações de outras pessoas que pudéssemos entrevistar. Além disso, pedíamos que nos apresentassem a esses possíveis entrevistados, para o que fomos atendidos na totalidade dos casos. Essa estratégia, conhecida como “bola de neve”, foi fundamental para a agilização da fase de entrevistas, pois proporcionou credibilidade ao grupo de pesquisa (pela apresentação que os entrevistados faziam), estabelecendo quase que imediatamente um clima de confiança na situação de entrevista. Foi desse modo que conseguimos depoimentos que certamente não teria sido possível sem esses cuidados. Só em poucas situações as entrevistas foram realizadas com base em contatos telefônicos a partir do perfil construído e nesse caso, justificadamente (em função do desconhecimento do entrevistado em relação ao grupo de pesquisa), tivemos algumas dificuldades, como negativas dos entrevistados, entrevistas com pouca densidade, entre outras. Fizemos

uso, quando autorizados, do gravador para registrar as entrevistas. Todas as entrevistas foram transcritas e sua análise, como veremos adiante, foi conduzida com base na análise de conteúdo temática.

### **4.3 Análise dos Dados**

Em pesquisas qualitativas, as grandes massas de dados são quebradas em unidades menores e, em seguida, reagrupadas em categorias que se relacionam entre si de forma a ressaltar padrões, temas e conceitos.

Mas como deve ser feita a análise dos dados na abordagem qualitativa?

A análise é o processo de ordenação dos dados, organizando-os em padrões, categorias e unidades básicas descritivas. A interpretação, por sua vez, envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por em evidência os relacionamentos entre as dimensões descritivas.

A análise dos dados em pesquisa qualitativa consiste em três atividades interativas e contínuas:

a) Redução dos dados - processo contínuo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo. Na verdade a redução dos dados já se inicia antes da coleta de dados propriamente dita;

b) Apresentação dos dados - organização dos dados de tal forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir dos dados (textos narrativos, matrizes, gráficos, esquemas etc.);

c) Delineamento e verificação da conclusão - identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguida de verificação, retornando às anotações de campo e à literatura, ou ainda replicando o achado em outro conjunto de dados.

A Análise de Conteúdo (Bardin,1999), uma das tantas modalidades de análise de dados, é utilizada em metodologias qualitativas, buscando sua lógica na interpretação cifrada do material de caráter qualitativo.

Para alcançar os significados manifestos e latentes no material qualitativo têm-se desenvolvido várias técnicas como: Análise de Expressão, Análise de Relações, Análise de Enunciação e Análise Temática. Nessa pesquisa a técnica que parece ser mais adequada é a Análise Temática, pois se propõe a “... descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado” (Minayo, 1993:209).

Essa técnica pode ser aplicada a uma grande diversidade de materiais, assim como, permite abordar diversos objetos de investigação – atitudes, valores, representações, mentalidades, ideologias, entre outros - podendo ser usada para esclarecer fenômenos sociais.

Na presente pesquisa, procuramos estar atentos a algumas observações sugeridas por Minayo (1993), de forma a possibilitar a articulação do discurso com o contexto histórico da pesquisa.

Para que a análise de conteúdo ultrapasse os significados manifestos, relacionam-se estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas

(significados) dos enunciados, isto é, articulam-se superfícies dos textos descritas e analisadas com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem (Minayo, 1993).

Operacionalmente, compõe-se de três etapas: 1) pré-análise: através de leitura flutuante, constitui-se o *corpus* e formulam-se hipóteses e objetivos. Essa é a fase onde se determina a unidade de registro (palavra-chave ou frase); 2) Exploração do material, fase de operação de codificação; 3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Estruturamos a análise dos dados tomando como referência três momentos do processo de privatização: antes – envolvendo as vivências que se referem a preparação; durante – as vivências em relação ao novo modo de gestão – e depois - as vivências relativas aos rumos profissionais/de vida após a saída da empresa.

## V. O PROGRAMA DE REDUÇÃO DE EFETIVOS

---

Este capítulo abre a parte relativa a descrição e análise dos dados e focalizará os dados quantitativos tanto relacionados ao programa de redução de efetivos como um todo quanto ao grupo que serviu de base à essa pesquisa.

Após a privatização da empresa, ocorrida em novembro de 2000, diversas mudanças foram postas em prática pela nova direção. Uma delas foi a implantação do Programa de Demissões Voluntárias, um mecanismo de *dowsizing* (enxugamento de quadros) largamente utilizado nos processos de reestruturação produtiva.

Embora fosse de domínio público que as empresas estatais representavam *cabides de emprego*, pelo menos até a promulgação da Constituição de 1988 quando passou a constituir exigência para inserção no serviço público (incluindo as empresas estatais) a aprovação em concurso, não é nosso interesse nessa dissertação questionar a necessidade e a pertinência do processo de redução de efetivos posto em prática pela empresa. Seria irresponsável de nossa parte emitir juízos sobre essa questão, até porque nos faltam dados para fazê-lo. É preciso reforçar que o olhar que nos propusemos captar aqui foi o dos trabalhadores, o que explica, inclusive, o fato de o nosso contato inicial ter sido com o Sindicato dos Eletricitários. Portanto, outras informações seriam necessárias e que certamente só a empresa possui, para emitir juízos sobre a necessidade da redução de efetivos. O nosso interesse se dirige ao modo como esse processo se deu, os critérios que nortearam a sua implementação e, sobretudo, como os trabalhadores reagiram/agiram seja nos momentos anteriores a privatização, seja após a empresa

privatizada, seja ainda após a saída da empresa. Obviamente a análise desses aspectos pode levantar questionamentos sobre a questão que nos referimos acima, porém sem maiores poderes conclusivos.

Outro ponto a esclarecer é que o Programa de redução de efetivos prossegue, é permanente. Periodicamente tomamos conhecimento de demissões em grupos (variáveis na quantidade) que a empresa realiza ou mesmo demissões individuais, o que confirma esse caráter contínuo da redução de efetivos. Isso é importante frisar porque entre os entrevistados encontramos quem saiu através do PDV e quem saiu posteriormente, portanto sem os “benefícios” que o plano ofereceu. Obviamente o seu momento mais intenso foi o do Programa de Demissões Voluntárias quando perto de 500 trabalhadores deixaram a empresa. É desse momento que nos ocuparemos na primeira parte desse capítulo.

### **5.1 O Plano de Demissões Voluntárias**

Como aludido anteriormente, logo após a privatização a direção recém-empossada instituiu o PDV. A empresa contava, na ocasião, contava com um efetivo de 1.400 empregados diretos e mais 729 terceirizados. Uma das primeiras no que tange aos terceirizados, foi a revisão de todos os contratos que a empresa havia firmado até então o que levou a uma redução para 549 empregados terceirizados. Quanto ao quadro interno foi implantado o Programa de Demissão Voluntária – PDV, cujas normas foram divulgadas através da Circular nº. 02/2001. Dada a sua importância na presente

pesquisa, reproduzimos abaixo várias dessas normas. Conforme texto da circular essa medida dava continuidade a reestruturação da empresa e mantinha coerência com sua política de recursos humanos.

1. Contempla os empregados ativos efetivos da empresa, que estejam com seus contratos de trabalho em pleno vigor, sem suspensão ou interrupção, consideradas as situações apresentadas nos itens abaixo;
2. A adesão ao Programa de Desligamento Voluntário representa a renúncia do empregado, de forma expressa, irrevogável, irretroatável e inarrendável, a qualquer estabilidade ou garantia de emprego que possa eventualmente existir, seja por força de lei, acordo ou qualquer outra fonte de direito, não fazendo jus, por conseguinte, a nenhuma indenização adicional a esses títulos;
3. Os empregados que durante o período de adesão ao programa estiverem em gozo de férias poderão aderir ao mesmo até o segundo dia de seu retorno ao trabalho;
4. Os empregados que tenham aposentadoria requerida junto ao INSS, mas que ainda não se aposentaram, poderão aderir ao programa, desde que renunciem ao benefício do Prêmio Aposentadoria previsto na cláusula vigésima terceira do acordo coletivo 1999/2000, caso façam jus ao mesmo;
5. Os empregados afastados por doença ou acidente de trabalho poderão aderir ao programa, desde que retornem ao trabalho (mediante a devida alta médica) até o final do prazo de adesão, não sendo incluído o tempo de serviço, para fins de cálculo da gratificação de que trata o item 9, o período de afastamento;

6. Os empregados afastados por licença com ou sem vencimento poderão aderir ao programa, desde que retornem ao trabalho até o final do prazo de adesão ao mesmo; nesse caso, bem como para aqueles que estiverem de licença mas já retornaram, não será computado o período de afastamento para fins de cálculo da gratificação de que trata o item 9;
7. **Os pedidos de adesão ao Programa devem ser formalizados no período de 13/02/2001 a 23/02/2001**, junto ao Departamento de Recursos Humanos, através de formulário próprio, único comprobatório da inscrição, do qual o empregado receberá a 2ª via, devidamente protocolada e assinada pela chefia do referido departamento;
8. A EMPRESA se reserva ao direito de aceitar ou não os pedidos que forem formulados no seu Programa de Desligamento Voluntário, sendo a sua decisão de caráter irrevogável, com o que o empregado concorda expressamente;
9. Ao empregado que aderir ao Programa no prazo estabelecido e tiver o seu pedido deferido pela EMPRESA serão asseguradas todas as verbas rescisórias pertinentes (exceto indenização de que se trata o item 2) acrescidas do pagamento de uma gratificação extraordinária, a título de **incentivo, correspondente a 0,5 (meio) salário-base por ano completo e efetivamente trabalhado na EMPRESA, limitado ao máximo de 13 (treze) anos, sendo o salário-base utilizado para o cálculo do referido incentivo aquele pago no mês de outubro de 2000;**

10. Para os empregados readmitidos na EMPRESA, a gratificação de que trata o item anterior será calculada a partir da data de readmissão;
11. O empregado que aderir ao Programa no prazo estabelecido e tiver o seu pedido deferido pela EMPRESA deverá ser desligado até 30/06/2001, em data a ser definida pela EMPRESA; os empregados que, eventualmente, vierem a ser desligados após 30/06/2001 não farão jus à ratificação especificada no item 9;
12. O desligamento do empregado está condicionado à regularização de eventuais pendências administrativas junto à EMPRESA, tais como devolução de documentos, uniformes, ferramentas, acerto de contas etc;
13. Aos empregados que vierem a ser desligados nos termos desta circular, a EMPRESA irá oferecer um **curso de preparação para o mercado, a ser oportunamente divulgado**, conforme critérios por ela estabelecidos.

Alguns comentários merecem ser feitos, sobretudo em relação aos trechos em negrito. No item 7 está indicado o período de vigência do PDV, de 13 a 23/02/2001, ou seja, 10 dias apenas. Foi obviamente um período curtíssimo para tomada de uma decisão de tal magnitude. Como veremos no capítulo VI, a instalação do PDV pouco tempo depois da privatização e o intervalo de tempo de 10 dias para a sua adesão representaram uma fonte considerável de angústia para os trabalhadores que se colocaram frente ao dilema de aderir na vigência do PDV, encerrando sua vida profissional na empresa e assumindo as conseqüências de tal decisão, ou não aderir na

esperança de permanecer na empresa, correndo, entretanto, o risco de ser demitido pela empresa sem as vantagens financeiras que o PDV oferecia. O segundo aspecto a ser comentado encontra-se no item 9 relativo aos incentivos para a demissão. Dentre os PDVs que tivemos conhecimento, esse se mostrou dos mais modestos em termos financeiros. Se levarmos em consideração o tamanho do problema do desemprego hoje no país e um mercado de trabalho extremamente seletivo em termos de idade e qualificação, para alguns desses trabalhadores só se colocava a alternativa de montar um negócio próprio. È de se prever, assim, a dificuldade, senão a inviabilidade de montagem de um empreendimento com o dinheiro que o PDV e a rescisão proporcionassem. Por último, o item 13 refere-se a um curso de preparação para o mercado de trabalho, a única medida compensatória anunciada para o conjunto dos trabalhadores. Pelo que colhemos dos depoimentos o que houve de fato foi uma palestra dada por um profissional do SEBRAE. Frente aos condicionantes que aludimos acima (desemprego, mercado de trabalho seletivo) a demissão de um contingente de cerca de 500 trabalhadores constitui por si só um problema social considerável. Tais dados tornam, certamente, irrelevante uma ação pontual como essa, ainda mais se levarmos em conta que a promessa expressa na circular não foi efetivamente cumprida.

Abaixo apresentamos os dados colhidos junto ao sindicato dos eletricitários em relação ao PDV. Cumpre-nos esclarecer que, apesar dos esforços que fizemos em complementar informações, algumas lacunas persistiram. Apesar disso, consideramos importante apresentá-los, porque contém informações importantes no contexto da análise dos dados.

Pelos dados fornecidos pelo sindicato, 457 empregados aderiram ao PDV, dos quais 71,8 % (328 empregados) faziam parte do efetivo da grande João Pessoa e 21,9% (100 empregados) do interior do Estado (Tabela I). Em 6.3% dos casos não havia informações sobre a lotação dos demitidos. A nossa pesquisa abrangeu apenas os demitidos da grande João Pessoa, onde houve o maior percentual de demitidos.

**TABELA 1: LOCALIZAÇÃO**

<b>LOCAL</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Grande João Pessoa	328	71,8
Interior do Estado	100	21,9
Não informado	29	6,3
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>100</b>

Entre os demitidos encontramos 3 conjuntos de cargos divididos segundo os requisitos de formação: primeiramente, os cargos que exigem nível superior, em segundo lugar, os que exigem nível técnico e por último os cargos administrativos que não colocam previamente exigências nesse nível.

Na Tabela 2 relativa a distribuição dos cargos de nível superior, constatamos um total de 109 demitidos, o que representa 23.9% do total de demitidos. Entre esses os maiores percentuais encontram-se entre os engenheiros (6.1%), administradores (4.8 %) e advogados (9.2%), perfazendo um total de 60 trabalhadores. Essa, portanto, foi uma das fatias mais atingidas. O que surpreende, embora não tenhamos dados para comentários mais embasados, é a liderança dos engenheiros, função que se credita como

chave numa empresa de energia elétrica. Por outro lado, chama atenção o fato do enxugamento não ter poupado nenhum cargo de nível superior, já que em todos houve uma maior ou menor redução. Por outro lado, os números constantes dessa tabela dão uma idéia da quantidade de profissionais de nível superior que a empresa possuía. Certamente em alguns casos esse número estava além da necessidade. Tais quantidades não se justificam apenas pelo tamanho da empresa, mas traduzem uma política que vigorou até bem pouco tempo (pelo menos até a Constituição de 1988) de contratação sem concurso, por influência política e sem consideração às reais demandas da empresa.

**TABELA 2: CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR**

<b>CARGOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Administrador	22	4,8
Advogado	10	2,2
Analista	9	2
Assistente Social	8	1,8
Contador	5	1,1
Dentista	4	0,9
Economista	8	1,8
Engenheiro	28	6,1
Médico	7	1,5
Nutricionista	2	0,4
Psicólogo	5	1,1
Técnico em RH	1	0,2
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>23,9</b>
Outros níveis	348	76,1

<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

Quanto aos cargos de nível técnico, que representaram 18.4% do total, as categorias mais atingidas foram: eletricista (6.3%), técnico em eletrotécnica (3.5%), assistente técnico e técnico em contabilidade (2% cada) e operador de subestação (1.8%). Esses cargos representaram um total de 71 trabalhadores. Mais uma vez surpreende o fato de que as categorias onde houve mais redução foram as que tinham mais relação com a atividade-fim da empresa. O caso de eletricista é ilustrativo disso, pois ao todo foram 29 trabalhadores demitidos. O que se propalava à época na imprensa era que as empresas estatais tinham excessos nos cargos de nível superior e administrativo e carências na parte técnico/operacional. Tais dados nos conduzem a duas hipóteses: ou havia efetivamente excesso de pessoal nos cargos técnicos ou então a redução se deu como um mecanismo de redução de custos intensificando o trabalho dos remanescentes. Quanto aos operadores de subestação demitidos, obtivemos informações junto ao presidente do Sindicato dos Eletricitários de que a empresa pretendia

automatizar a operação das subestações. Portanto, outras demissões ocorreriam em função dessa inovação técnica. A ação sindical nesse caso caminhou no sentido de negociar junto a empresa a requalificação e relocação de parte desses trabalhadores. Portanto, nem todos os que perdessem seus empregos em função dessa inovação seriam aproveitados.

**TABELA 3: CARGOS DE NÍVEL TÉCNICO**

<b>CARGOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
---------------	----------------------	----------

Aferidor	1	0,2
Assistente técnico	9	2.0
Auxiliar de enfermagem	1	0,2
Desenhista	3	0,7
Despachante	1	0,2
Eletricista	29	6,3
Encanador	1	0,2
Mecânico	1	0,2
Operador de subestação	8	1,8
Programador	3	0,7
Téc. Em contabilidade	9	2.0
Téc. Em edificações	1	0,2
Téc. Em eletrotécnica	16	3,5
Téc. Em Seg. do trabalho	1	0,2
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>18,4</b>
Outros níveis	373	81,6
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>100</b>

Quanto aos cargos de nível administrativo (Tabela 4), que perfizeram um percentual de 19% do total, os cargos mais atingidos com demissões foram agente administrativo com 51 demissões (11.2%) e motorista com 27 demissões (5.9%). Nesse caso, o enxugamento, apesar de significativo, foi menor que a expectativa, já que os cargos de nível superior ficaram acima em termos percentuais.

**TABELA 4: NÍVEL ADMINISTRATIVO**

<b>CARGOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Agente administrativo	51	11,2

Atendente	1	0,2
Aux. Serviços Gerais	3	0,7
Leiturista	1	0,2
Operador Computador	2	0,4
Motorista	27	5,9
Preparador de Dados	2	0,4
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>19,0</b>
Outros níveis	370	81
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>100</b>

Na Tabela 5, relativa a idade, verificamos que 33.7% dos demitidos situaram-se na faixa dos 36 aos 45 anos, 38.9% dos 46 aos 55 anos e 16.8 dos 56 aos 65 anos. Percebe-se que, somando esses três percentuais, temos um total de 89.4% de demitidos dos 36 aos 65 anos. Tais dados mostram um envelhecimento da população, o que é explicável em se tratando de uma empresa que muito raramente demitia. Se tomarmos como referência os parâmetros estabelecidos pelo mercado de trabalho, onde um trabalhador com mais de 30 já é considerado velho, é de se prever as grandes dificuldades que esse contingente teria para retornar ao mercado, ainda que em condições inferiores (em termos de salários e benefícios) as que tinham na empresa.

**TABELA 5: IDADE**

<b>IDADE</b>	<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>%</b>
15-25	3	0,7
26-35	9	2

36-45	154	33,7
46-55	178	38,9
56-65	77	16,8
Não informado	36	7,9
Total	457	100

O tempo de serviço (Tabela 6) dos demitidos variou entre 10 e 30 anos. Desses, 51.2 tinham tempo de serviço entre 10-20 anos, 27.1% entre 21-30 e 7.2% acima de 30 anos. Aqui verificamos que o percentual maior se encontrava numa faixa que havia ingressado entre 10 e 20 anos atrás. Obviamente os demitidos nessa faixa de tempo de serviço representam custos de rescisão menores que aqueles que têm mais tempo de casa, razão pela qual se transformam em públicos prioritários em processos de enxugamento. Com mais de 30 anos temos trabalhadores já próximos a aposentadoria. Conforme veremos no próximo capítulo a nova direção da empresa não considerou um programa de desligamento elaborado pelo pessoal da área de Recursos humanos, que previa desligamentos mais gradativos e de forma menos traumática que o que foi realizado.

**TABELA 6: TEMPO DE SERVIÇO**

<b>TEMPO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
10 –20	234	51,2
21 – 30	124	27,1
Mais de 30	33	7,2
Não informado	66	14,4

<b>Total</b>	457	100
--------------	-----	-----

Quanto a remuneração dos demitidos, verificamos que o maior contingente de demitidos situava-se na faixa de até R\$ 1.000,00 (38.5), vindo em seguida aqueles que percebiam de R\$1.000,00 a R\$ 2.000,00 com um percentual de 35.4% e por último os que tinham salários acima de R\$ 3.000,00 (7.2%). Portanto, 73.9% dos demitidos ganhava o limite de R\$ 2.000,00 em termos de salário. Tal informação certamente contrasta com uma expectativa de salários exorbitantes dentro das estatais. Embora se situassem um pouco acima do mercado, não refletiram os exageros da propaganda favorável a privatização.

**TABELA 7: REMUNERAÇÃO**

<b>VALOR ( R\$)</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>%</b>
Até R\$1000,00	176	38,5
1001,00 – 2000,00	162	35,4
2001,00 – 3000,00	58	12,7
Mais de 3000,00	33	7,2
Não informado	28	6,1
<b>Total</b>	457	100

A Tabela 9, relativa ao item indenização, vemos 3.3% receberam indenização de até R\$ 1.000,00, 35.7% de R\$ 1.001 a R\$ 5.000,00 e 28.4% de R\$ 5.001 a R\$ 10.000,00. Portanto, 67.4% dos demitidos receberam indenizações de até R\$ 10.000,00. Nesse valor não está incluído o Fundo de Garantia Por Tempo de Serviço

(FGTS). Ainda assim, é de se prever as dificuldades futuras que esses trabalhadores enfrentariam. Para quem pretende ou é constrangido a tentar um negócio próprio em função da pouca oferta de vagas no mercado de trabalho, tais valores irrisórios tornam esse plano praticamente inviável de se realizar. Tais dados confirmam o que apontamos anteriormente: os ganhos financeiros desse PDV são dos mais modestos que se tem conhecimento.

**TABELA 8: INDENIZAÇÃO**

<b>VALOR ( R\$)</b>	<b>FREQUENCIA</b>	<b>%</b>
Até R\$ 1000,00	15	3,3
1001,00 – 5000,00	163	35,7
5001,00 – 10000,00	130	28,4
10001,00 - 15000,00	63	13,8
15001,00 – 20000,00	34	7,4
20001,00 – 25000,00	14	3,1
25001,00 –30000,00	6	1,3
Mais de 30000,00	4	0,9
Não informado	28	6,1
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>100</b>

## **5.2 Caracterização do grupo pesquisado**

Nesse tópico buscamos caracterizar o grupo investigado com base em algumas dimensões que julgamos importantes. Na Tabela 9 apresentamos a distribuição por

cargos. Os percentuais mais expressivos encontrados foram de médicos e psicólogos (33,33%), seguidos de administrador, nutricionista e assistente social com 11,11% cada. É importante frisar que com a privatização o atendimento na empresa foi extinto, razão que explica o número de médicos demitidos. No capítulo VI exploraremos melhor as conseqüências da privatização na área de recursos, no que tange a simplificação de suas estrutura e perda de prerrogativas.

**TABELA 9: DISTRIBUIÇÃO POR CARGOS**

<b>CARGOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Médico	3	33,33
Psicólogo	3	33,33
Administrador	1	11,11
Ass. Social	1	11,11
Nutricionista	1	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Na Tabela 10, relativa a distribuição por idade, vemos que 88,88% dos entrevistados possui idade acima dos 40 anos. Embora as possibilidades no mercado de trabalho variem segundo a profissão e a especialização, para a maioria dessas categorias, as perspectivas de reinserção não são alviçareiras, sobretudo levando em consideração que as empresas, ao promover suas reestruturações organizacionais, tem, em geral, optado por externalizar a área de recursos humanos.

**TABELA 10: DISTRIBUIÇÃO POR IDADE**

<b>IDADES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
35 – 39	1	11,11
40 – 44	3	33,33
45 – 49	4	44,44
50 – 54	0	0
55 – 60	1	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Na Tabela 11, relativa a distribuição por sexo, temos que 55,56% dos entrevistados são homens e 44,44% são mulheres. Tal distribuição, em geral encontrada nas áreas de recursos humanos, sinaliza para a importância de considerar a questão de gênero nas vivências relativas a privatização.

**TABELA 11: DISTRIBUIÇÃO POR SEXO**

<b>SEXO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Masculino	5	55,56
Feminino	4	44,44
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Na Tabela 12, referente ao estado civil dos entrevistados, vemos que 77,78% se encontram na condição de casados ou separados e apenas 22,22% são solteiros. Esse é mais um elemento complicador para aqueles que buscam novas oportunidades no mercado. Certamente, as preocupações com a sobrevivência familiar dão um caráter de urgência à busca de oportunidades de trabalho, exacerbando a angústia dos trabalhadores.

**TABELA 12: DISTRIBUIÇÃO POR ESTADO CIVIL**

<b>EST. CIVIL</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Casado	6	66,67
Solteiro	2	22,22
Separado	1	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Na Tabela 13 relativa a religião, temos que 88,89% dos entrevistados são católicos e 11,11% se declaram agnósticos. A introdução dessa questão no roteiro de entrevista se deveu ao fato, que será mais bem explorado no capítulo VI, de que na fase pré-privatização os trabalhadores procuraram, através de grupos de oração que se reuniam inclusive durante a jornada de trabalho, pedir a intervenção divina para sustar o processo de privatização.

**TABELA 13: DISTRIBUIÇÃO POR RELIGIÃO**

<b>RELIGIÃO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Católico	8	88,89
Evangélico	0	0
Agnóstico	1	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Quanto a remuneração, item apresentado na Tabela 14, verificamos que 66,66% do entrevistados recebiam remuneração superior a R\$ 2.000,00 enquanto que 33,33% percebiam salários inferiores a R\$ 2.000,00. Essa distribuição salarial parece compatível com cargos de nível superior, embora observemos variações importantes

entre esses cargos que se explica pela valorização profissional diferenciada entre essas profissões.

**TABELA 14: DISTRIBUIÇÃO POR REMUNERAÇÃO**

<b>REMUNERAÇÃO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
1000,00 – 2000,00	3	33,33
2001,00 – 3000,00	4	44,44
3001,00 – 4000,00	0	0,00
4001,00 – 5000,00	1	11,11
NÃO RESPONDEU	1	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Na Tabela 15, relativa a distribuição pela forma de inserção na empresa, verificamos que 66,67% dos entrevistados entrou na empresa por indicação, 22,22% por concurso e 11,11% por estágio seguido de contratação ou transferência. Tais percentuais refletem o clientelismo que reinava na empresa pelo menos até a exigência constitucional de concurso para entrada no serviço público.

**TABELA 15: DISTRIBUIÇÃO POR FORMA DE INGRESSO**

<b>FORMA DE INGRESSO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Concurso	2	22,22
Indicação	6	66,67
Transferência	0	0
Estágio seguido de contratação	1	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Na Tabela 16, referente a distribuição por tempo de serviço, constatamos que 33,33% possuía entre 10 e 15 anos de empresa, 22,22% entre 16 e 20 anos e 44,44% entre 21 e 35 anos. Nesse caso, repete-se a situação encontrada na totalidade dos demitidos, ou seja, uma população com uma elevada idade profissional, o que constitui um elemento dificultador para reinserção no mercado de trabalho já que, conforme apontamos, o mercado impõe para contratação faixas de idade cada vez menores.

**TABELA 16: DISTRIBUIÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO**

<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
10 - 15 Anos	3	33,33
16 - 20 Anos	2	22,2
21 - 25 Anos	2	22,22
26 - 30 Anos	1	11,11
31 - 35 Anos	1	11,11
Não respondeu	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

A Tabela 17, concernente a distribuição por valor de indenização acrescido do FGTS, encontramos os seguintes percentuais: 11,11% dos entrevistados receberam entre R\$ 10.000,00 e R\$ 25.000,00, 44,44% entre 26.000,00 e 55.000,00 e 33,33% entre R\$ 56.000,00 e R\$ 85.000,00. A situação encontrada entre os profissionais de recursos humanos é sensivelmente melhor em relação a totalidade dos demitidos, por razões óbvias (recebiam melhores salários que a média geral). No entanto, é preciso considerar que aqui tais valores estão acrescidos do FGTS, dado que não foi possível incluir na análise dos dados da população demitida.

**TABELA 17: DISTRIBUIÇÃO POR VALOR DA INDENIZAÇÃO + FGTS**

<b>VALOR DA INDENIZAÇÃO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
10.000,00 - 25.000,00 (Em R\$)	1	11,11
26.000,00 - 40.000,00 (Em R\$)	3	33,33
41.000,00 - 55.000,00 (Em R\$)	1	11,11
56.000,00 - 70.000,00 (Em R\$)	3	33,33
71.000,00 - 85.000,00 (Em R\$)	0	0
Não Respondeu	1	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

Por último, na Tabela 18, verificamos que 37,5% responderam que tinham uma outra atividade remunerada além da SAELPA, porém a grande maioria (43.75%) só dependiam do salário da empresa e 18.75% nada informaram sobre esse item. A situação de mais de uma atividade remunerada foi sobretudo encontrada entre os médicos que, legalmente, podem acumular mais de um emprego, além de terem uma jornada de trabalho inferior a maioria (4 horas diárias).

**TABELA 18: DISTRIBUIÇÃO POR EXERCÍCIO DE OUTRA ATIVIDADE REMUNERADA**

<b>OUTRA ATIVIDADE?</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>%</b>
Sim	6	66,67
Não	2	22,22
Não respondeu	1	11,11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>

## **VI. AS IMPLICAÇÕES SUBJETIVAS DO DESLIGAMENTO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

---

Nesse capítulo o nosso objetivo é dar visibilidade às vivências subjetivas de um grupo de profissionais de recursos humanos desligados da Saelpa, tomando como referência três momentos dessa trajetória: o pré-privatização, o pós-privatização e o pós-saída da empresa. O primeiro momento, anterior a privatização, foi longo e carregado de muita expectativa com relação ao destino da empresa; o segundo momento, o período da empresa privatizada, quando, portanto, ela já se encontrava sob novo comando e colocando em ação suas políticas e práticas gerenciais. Para muitos, esse segundo período foi extremamente curto, ou porque foram logo “convidados” a sair ou porque as condições em que a nova empresa passou a funcionar provocaram a aceleração de suas saídas. Por último, interessa-nos o pós-saída, ou seja, os encaminhamentos que cada um dos desligados pode dar à sua vida pessoal/profissional.

Como vimos no início dessa dissertação, o processo de privatização não constitui um fenômeno exclusivo do Brasil, mas internacional, pois comandado pela ideologia neoliberal, que tem na redução do papel do Estado um de seus pilares. Na realidade local, portanto, com a privatização da Saelpa, podíamos estar enxergando fenômenos que no mundo inteiro estavam ocorrendo, embora em graus e condições variáveis. Não se tratava, assim, de mais uma privatização, mas de uma prova local, portanto próxima e possível de ser analisada, do declínio da sociedade salarial, da qual essa empresa era uma representante exemplar, pois oferecia aos seus empregados uma

condição diferenciada, com salários e benefícios superiores ao que se praticava no mercado local. Mais que isso, a estabilidade era a sua marca definidora, estando presente em toda a sua história. Interessava-nos, desse modo, analisar as implicações subjetivas associadas a perda da estabilidade, que caracteriza em última instância o período de vigência da sociedade salarial.

Considerando que o processo de privatização de uma estatal promove uma “reviravolta” na vida de seus trabalhadores, em diferentes âmbitos, optamos por apresentar e analisar essas vivências subjetivas respeitando, na medida do possível, a cronologia dos acontecimentos, agrupados nos três momentos que aludimos inicialmente. Dos relatos dos entrevistados pudemos extrair alguns eixos temáticos que revelam variados âmbitos subjetivos implicados no processo de privatização.

No capítulo anterior procuramos caracterizar o grupo pesquisado, o que não teria sentido fazê-lo novamente aqui. Apenas mencionar que os participantes envolvidos nesta pesquisa são todos de nível superior e se encontravam desligados da empresa recém-privatizada onde eram lotados na área de recursos humanos (RH).

## **6.1 O PERÍODO PRÉ-PRIVATIZAÇÃO: O MARTÍRIO DA ESPERA**

O processo que culminou com a privatização da empresa não foi rápido. Ao contrário, durante um período de pelo menos dois anos os empregados viveram um permanente estado de tensão, de ansiedade, de expectativa no tocante ao destino da empresa e, em última instância, de si próprios. As tentativas frustradas de venda da empresa, os vários obstáculos, inclusive jurídicos, que se colocaram nesse caminho

fizeram com que alguns passassem a acreditar que a privatização não ocorreria e que no fim do processo nada mudaria. Além disso, a Saelpa tinha um significativo passivo trabalhista que reforçava a crença de que a empresa não seria vendida, pois candidato algum se disporia a arcar com esse ônus financeiro. De certo modo, esses não eram argumentos infundados. Na fase de apresentação das candidaturas a compra da Saelpa, muitas empresas desistiram e o passivo trabalhista certamente desempenhou um papel decisivo nessas desistências, segundo um dos entrevistados.

Não, eu, no início eu achava que não ia ser. Assim, havia os comentários, mas eu tinha certeza que isso não ia acontecer, tá entendendo?.(João)

E a gente de certa forma ficou com aquela esperança que não fosse privatizada. Mesmo porque a empresa tinha e ainda tem um débito com os funcionários, que é chamado a causa dos 314, uma importância muito alta que a empresa deve aos funcionários e por conta disso a gente achou que ela nunca fosse privatizada por conta desse débito.(Maria)

Outros argumentos, entretanto, indicavam o contrário: em primeiro lugar, o comprometimento do Governo do Estado, a quem já havia sido adiantada parte do valor da futura venda, em segundo lugar, os empregados perceberam, observando o que estava ocorrendo em outras empresas do setor elétrico, que não se tratava de uma ação pontual, localizada, mas concertada de redução do papel do Estado e que, portanto, mais dia menos dia, a privatização se consumaria.

Esse período de espera, de indefinição com relação ao futuro foi responsável por várias mudanças no comportamento nos empregados. O depoimento abaixo faz alusão ao nervosismo, ao clima competitivo que se instaurou em função do medo de perder o emprego. Cada um procurava “mostrar serviço”, destacar-se dos demais, ainda que para

isso tivesse que “passar por cima do outro”. A solidariedade que antes dominava a relação entre os empregados quebrou-se, pois estava em jogo a permanência na empresa.

Era todo mundo tenso, todo mundo nervoso, todo mundo ia trabalhar porque tinha a obrigação de trabalhar, não era mais como antigamente que a gente ia por amor mesmo. Pelo menos no setor que a gente trabalhava era assim, a gente fazia o que podia pela Saelpa, até o que não podia. Mas, aí começou aquele clima pesado demais, aquela competição, todo mundo querendo ser melhor do que o outro para ver se podia conquistar a confiança do pessoal que ia comprar a empresa. Então, foi muito desgastante, demais. E, até que enfim chegou a privatização. (José)

Tudo isso porque já se antecipava, com base nos exemplos de outras empresas do setor elétrico, que quando a privatização viesse o enxugamento seria uma medida certa, até porque muitos tinham consciência de que a empresa, pelo menos em certas áreas, possuía excesso de pessoal, como demonstram os depoimentos abaixo.

A gente sabendo que por ser uma empresa pública, né, de economia mista, que ia privatizar, a gente sabia que não ia ficar todo mundo, que ia sair. (José)

Eu tinha certeza que ia ser privatizada por conta das outras empresas que eu tava vendo né. Todo dia, todo dia eu tava vendo negócio de privatização, né. (Carla)

A dúvida residia no tamanho do enxugamento, se mais ou menos drástico, e que cargos iria privilegiar. Esse clima fez com que, na visão do entrevistado, a atitude de “trabalhar por amor” fosse substituída pela de “trabalhar por obrigação”. Instaura-se, assim, um “cada um por si e Deus por todos”, mesmo que a privatização ainda não tivesse ocorrido e, portanto, nenhuma medida efetiva tivesse sido tomada. O depoimento abaixo qualifica esse período de martírio, porque o sofrimento derivava da

ignorância sobre o momento em que a privatização ocorreria e as medidas que seriam tomadas depois.

Foram dois anos de martírio naquela empresa (Carlos)

Tais circunstâncias refletiram-se em várias dimensões, especialmente na saúde, conforme veremos a seguir.

### **6.1.1 A insegurança rebata na saúde**

A insegurança que marcou o período pré-privatização teve reflexos na saúde dos trabalhadores, embora a ausência de dados quantitativos não nos permita dimensionar melhor o problema. A julgar pelos depoimentos de profissionais ligados ao ambulatório da empresa foi possível ter uma idéia dos “estragos” que o “martírio da espera” causou nos trabalhadores. O aumento na frequência de atendimentos no ambulatório testemunhava que a saúde estava sofrendo com essa indefinição, com o temor de que a privatização fosse acompanhada da perda do emprego. O prolongamento do período de espera da privatização, por conseguinte, estendeu e intensificou o sofrimento dos trabalhadores. Alcoolismo, sobretudo, mas também problemas psicossomáticos, ansiedade, insônia, entre outros, são alguns dos efeitos relatados pelos entrevistados. Tais problemas passaram, muitas vezes, por problemas comuns quando efetivamente tinham uma estreita relação com a situação de trabalho que estava sendo vivenciada. A impossibilidade de intervir na situação geradora do sofrimento não deixou aos médicos outra alternativa a não ser uma terapêutica em torno dos sintomas, sobretudo tranqüilizantes, que auxiliavam apenas a suportar a situação de ansiedade, mas não a resolvia. Além disso, esses mesmos profissionais, encarregados de zelar pela saúde dos

outros trabalhadores, eram também potenciais vítimas da situação, pois também eles não sabiam se permaneceriam na empresa após a privatização. Mais adiante, como veremos, o ambulatório médico foi um dos primeiros setores extintos com a privatização.

Em sua obra, Dejours (1993) defende que entre o homem e a organização de trabalho existe um espaço de liberdade que autoriza uma negociação de invenções e ações tendo em vista uma adaptação desta última às necessidades do trabalhador. O *sofrimento psíquico* surge quando esse espaço de negociação e criatividade é bloqueado. Este se torna, então, em um espaço de luta contra às forças ligadas a organização de trabalho que o empurram em direção à doença mental. Essa situação dá origem a um estado denominado de “normalidade sofrida” que pode gerar determinadas patologias, como no caso dos depoimentos abaixo:

Uma coisa que eu acho que aumentou foi o problema de bebida. Isso aí eu sei que aumentou. .... eu posso dizer com certeza que aumentou. E diminuir acidente não, diminuiu não. Não sei lhe dizer se aumentou, mas diminuir não diminuiu. (Ana)

Os problemas de alcoolismo aumentaram muito. E eles ficaram literalmente perdidos.(Pedro)

...era gente demais no ambulatório, adoeceu o povo quase todo (Joana)

Olhe, nesse processo de privatização ... o ambulatório sempre era cheio, sempre tinha muita gente lá para ser atendido. E quando a gente conversava com os médicos eles sempre diziam que o pessoal estava adoecendo por causa da insegurança com a privatização. Eles passavam tranqüilizante, o pessoal com problema de estômago, pessoal com insônia, ansiedade. A maior parte das pessoas que iam lá no ambulatório médico para ser atendida ... a questão era essa, era medo mesmo, medo de perder o emprego, medo da privatização (Ana).

Obviamente isso era uma prévia que estava por vir. Certamente o prolongado período de espera resultou no desgaste emocional dos trabalhadores. Quando a privatização chegou e os temores se confirmaram, esse desgaste acumulado facilitou os planos da nova gestão, pois muitos, vencidos pelo cansaço, se anteciparam e pediram demissão.

### **6.1.2 A resistência coletiva**

Tentativas existiram no sentido de demover o Governo do Estado de seu objetivo de privatizar a Saelpa. O depoimento abaixo faz alusão a um movimento denominado SAELPA 2000, que teve na sua liderança profissionais de nível superior, basicamente da engenharia, psicologia e serviço social, e que tinha como bandeira principal demonstrar que a empresa poderia ser bem gerida e lucrativa mesmo sob controle governamental, ou seja, que a privatização não constituía um imperativo, que existiam alternativas para recuperar a saúde e o prestígio da empresa, especialmente porque a Saelpa possuía em seus quadros profissionais competentes em diversas áreas.

.....um grupo de profissionais liberais começou a se mobilizar... Mas muito mais da engenharia, da psicologia e do serviço social. Então a gente fez um grupo chamado “SAELPA 2000”. Então qual era o nosso objetivo? Era mostrar que a empresa poderia ser gerida e poderia dar lucros, mesmo tendo uma gestão pública, que era um problema de gestão e não de processo. (Pedro)

Diante disso, um diagnóstico da empresa nas suas diversas áreas foi realizado do que resultou a formulação de um Plano estratégico, em cujo conteúdo constava um conjunto de recomendações que, no entender do movimento, viabilizaria a administração da empresa.

A gente fez um diagnóstico da empresa, todo, em termos de equipamento, de faturamento, de cliente... A gente mapeou toda a empresa e fez um diagnóstico da empresa. Depois disso a gente fez um planejamento, levantou todas as falhas a nível do processo de pessoal, de engenharia, do que tava defasado. E a gente propôs um plano estratégico e já deu muitas ações, já encaminhou muitas ações que poderiam ser feitas pra viabilizar a administração da empresa.(Joana)

Com esse dossiê em mãos, o movimento procurou, em primeiro lugar, conquistar adesões internas com vistas a desenvolver uma campanha de sensibilização a partir do *slogan* “PRIVATIZAÇÃO, NÉGO”. Tal campanha envolveu, inclusive, a arrecadação de dinheiro, a confecção de camisetas, adesivos.

Nosso objetivo era conscientizar as pessoas, pra se engajarem no processo. E a gente conseguiu uma mobilização, a gente conseguiu dinheiro dos próprios empregados. Então a gente fez camisas, fez campanha, fez adesivo, que era até a bandeira da Paraíba e dizia assim: “Privatização. Nego”. (Maria)

O sindicato dos eletricitários foi convidado a incorporar-se a campanha. Segundo o depoimento abaixo, o sindicato era considerado fraco e pouca era a confiança que os empregados depositavam nele, tanto que o dinheiro arrecadado para a campanha foi administrado por um dos participantes do movimento e não pelo sindicato, como seria de se esperar.

O sindicato... a gente trouxe o sindicato. Entende? O sindicato se engajou no nosso trabalho. Porque o sindicato era muito fraco, na época. Não tinha representatividade. A gente é que trouxe o sindicato pra dentro do movimento. Não é? É tanto que o dinheiro que a gente arrecadou ficou numa conta do nosso nome, de uma pessoa do nosso grupo porque os empregados não confiavam no sindicato né? E depois a gente teve que repassar pro sindicato. (Ana)

Um outro nível de ação se deu com relação às instâncias que tinham poder decisório na questão: conselho da empresa, Governo do Estado, Secretaria de Recursos Hídricos, entre outras. No entanto, embora a administração tenha permitido que o movimento realizasse suas atividades nas dependências da empresa e mesmo que as instâncias decisórias tenham recebido o dossiê, pessoalmente ou não, o fato é que não houve resposta alguma “do lado de lá”.

E aí a gente teve, aí a gente pegou o presidente da empresa, pro governador, pro conselho da empresa, pra secretaria de recursos hídricos, então cada órgão que era responsável pela empresa, tinha alguma ligação, a gente distribuiu cópias e conversou.(Ana)

Então a gente se mobilizou muito, mas aí a gente não teve uma contrapartida, então nem o Estado, ninguém se mobilizou do lado de lá.(Antônio)

Uma novidade que foi incorporada no Plano estratégico foi a preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos, ou seja, os profissionais envolvidos nesse movimento ao mesmo tempo que defendiam a não privatização, eram conscientes de que era preciso preparar as pessoas para determinadas mudanças que entendiam como necessárias. Tais proposições, entretanto, foram interpretadas pelo Sindicato como um endosso da privatização, o que segundo o depoimento abaixo, contribuiu para o fracasso do movimento.

E aí a gente batalhou muito, batalhou muito, e depois a gente queria fazer outra ação, mas não foi bem entendida, por exemplo, eu defendia particularmente a questão do desenvolvimento, de preparação pra mudança. Por que a gente dizia que era mudança? Porque a gente não queria que ela fosse vendida. Mas a gente sabia que o sistema elétrico, ele não ia caminhar do jeito que ele tava. Mudanças precisavam ser feitas e drasticamente. E as pessoas precisavam estar acompanhando essas

mudanças. Entende? Mas aí foi interpretado como um aceite da privatização. O sindicato interpretou como um aceite, e aí essa proposta morreu...(Joana)

Uma frustração muito grande... porque você percebia que era só uma questão de gestão na empresa, que ela tinha profissionais qualificados. Ao mesmo tempo participar desse movimento deu, pra gente do grupo, uma amplitude muito grande, uma visão de mundo maior.(Carlos)

À parte as lacunas que o resgate dessa história apresenta, podemos tecer, com base no material disponível, algumas considerações. Em primeiro lugar, o movimento parte de uma avaliação, no nosso entender, pouco consistente. A sua motivação principal era demonstrar a viabilidade administrativa e econômica da empresa sob controle governamental, ainda que para isso medidas drásticas tivessem que ser tomadas, inclusive redução do quadro de pessoal. Ora, se observarmos as privatizações ocorridas no Brasil, são precisamente as empresas enxutas e saneadas as primeiras a serem privatizadas. O que está em jogo nesse caso é o imperativo de redução do tamanho do Estado e a alteração no seu papel, conforme reza o receituário neoliberal, e isso, de certo modo, independe de considerações sobre viabilidade administrativa e econômica. O fato é que o Estado brasileiro deveria retirar-se do seu histórico papel de empresário, transferindo-o à iniciativa privada que, pelo jogo do mercado, estaria em melhores condições de estabelecer preços justos e fazer prosperar o negócio. Embora essa idéia possa ter hoje abundantes contra-exemplos, na época era a que prevalecia. Além disso, o movimento ignorou todo o ambiente que estava instalado e que constrangia a empresa à privatização. O próprio fato do Governo do Estado já ter recebido parte dos recursos da futura venda já representa um indicador importante do comprometimento do governo local e não surpreende, nesse sentido, a indiferença das

instâncias procuradas pelo movimento em relação ao dossiê apresentado. O Governo Fernando Henrique era claro quanto a essa questão, tanto que promoveu privatizações de grande porte num relativamente curto espaço de tempo. Nesse sentido, não é acidental o fato de a SAELPA ter sido das últimas distribuidoras de energia elétrica privatizadas. O seu passivo trabalhista e a situação administrativa e econômica em que se encontrava foram certamente fatores, ao lado de outros, que retardaram a privatização. Além do mais, o medo da perda do emprego certamente inibiu a participação mais efetiva de muitos empregados que temiam, caso a privatização se confirmasse, serem os primeiros a figurar nas listas negras. O tiro de misericórdia no movimento foi, certamente, a negativa do sindicato de não mais avalizá-lo. No seu entender, a proposta estava contaminada pelo discurso neoliberal, onde a mudança é a palavra motriz. Apesar da falta de credibilidade, a sua desistência teve certamente um impacto no destino do movimento, embora, conforme apontei inicialmente, uma análise mais profunda não localize aí as razões do fracasso do movimento e sim na carência de uma análise de conjuntura que apontasse outras possibilidades de enfrentamento da privatização.

### **6.1.3 Os meios individuais de defesa/enfrentamento da possibilidade de privatização**

Mesmo antes da privatização se consumar, os trabalhadores individualmente começaram a desenvolver algumas estratégias para escapar do corte de pessoal que era dado como certo quando viesse a privatização. O fracasso do movimento coletivo

reforçou esse tipo de enfrentamento solitário, que passou a ser a tônica frente à ameaça da perda da estabilidade.

Numa tentativa de “remediar” essa situação, homens e mulheres criam defesas contra esse sofrimento, como advoga Dejours (2003:18). As estratégias de defesa são sutis, cheias de engenhosidade, diversidade e inventividade, porém encerram uma armadilha que pode se fechar sobre os que, graças a elas, conseguem suportar o sofrimento sem se abater. Entre as estratégias que emergiram dos depoimentos podemos destacar: preparação psicológica pessoal para a possibilidade da demissão, busca de reciclagem, busca de outros meios de sobrevivência, a alocação em setores considerados essenciais que poderiam ser poupados de cortes, a aliança com grupos considerados fortes na empresa e a intensificação de um marketing pessoal como meio de tornar-se visível ao mercado, ampliando assim as possibilidades de emprego, especialmente no caso dos médicos. Os depoimentos abaixo dão idéia desse leque de estratégias.

Preparando-me para a privatização. Como assim? Procurando outros meios de sobrevivência, né!...(Antônio)

Trabalhar no financeiro. Era uma coisa nova que a empresa estava implantando, era uma coisa que trazia dinheiro para arrecadação para empresa. Quer dizer, uma coisa importante. É como se fosse uma ‘tabua de salvação’ para continuar lá. (Maria)

Eu sempre fui um homem do mercado de trabalho, eu sempre fui aquela pessoa que tem uma visão do mercado de trabalho, de marketing, pessoal, individual, de partir pra luta (Lúcio)

Aí então comecei eu a me preparar, pra sair de lá, me qualificar, me desenvolver, né? E a montar a minha estrutura pra sair...( Pedro).

No caso dos médicos, a situação era um pouco menos preocupante já que o emprego da Saelpa não era, em geral, o único. Além disso, gozavam de uma condição diferenciada em relação aos outros profissionais liberais, pois tinham uma jornada de 20 horas semanais, razão pela qual poderiam recorrer ao multi-emprego. Ainda assim, eram conscientes de que perder o emprego da Saelpa representaria uma queda importante no padrão de vida atual, o que importava determinadas renúncias.

Olha, lá no setor da gente não foi tão dramático assim, porque os médicos tinham outros empregos, não era o único emprego deles, os dentistas, a enfermeira também, tinham outros empregos. Então, eles iam ter uma perda salarial, mas não iam ficar desempregados. Então, para eles era assim: estavam tristes porque iam ter uma queda do salário,... iam se afastar dos amigos, mas não ia ser uma coisa tão brusca. Alguns estavam... até feliz da vida por estar saindo desse sufoco, desse ambiente de pressão, a gente vive aqui sob pressão. Então, era aquela festa...para alguns deles.(Ana)

Algumas formas de defesa frente a possibilidade da privatização foram desenvolvidas pelos trabalhadores. Uma delas foi afastar-se dos comentários de corredor que ficavam mais frequentes na medida em que a data da venda se aproximava. Segundo o depoimento abaixo, muitos adoeceram porque se envolveram demasiadamente nesse clima. Uma forma de defesa que essa trabalhadora encontrou foi ficar distante do “burburinho” e aguardar quando as coisas efetivamente ocorressem para poder posicionar-se. Envolver-se em comentários seria sofrer antecipadamente e isso ela queria evitar. Essa operação psíquica, num certo sentido protetora da saúde mental, pois a participação nas conversas pressupõe um sofrimento e, portanto, abala emocionalmente, por outro, pode significar uma negação da realidade, pois os comentários se sustentavam em fatos, em outros exemplos de reestruturação no próprio setor elétrico, portanto não

eram mera especulação. Nesse sentido, algum nível de participação nessas conversas poderia reduzir o impacto psíquico do que estaria por vir.

Pra mim foi muito chocante e justamente a preparação, o antes. Justamente naquele processo de sair era aquele *zum... zum... zum...* . Muita gente saiu doente, eu não saí doente porque eu não procurava escutá-los quando começava a falar, ficava massacrando aí eu saía da sala. Do jeito que vier, no dia em que vier vou ter que assumir, mas não vou começar a sofrer de agora. Não escutava porque eu sabia que ia sofrer, então que não ia resolver nada ficar escutando aquilo que ia aumentar o meu sofrimento, sabe eu não escutava.(Carla)

A mesma atitude foi adotada com relação a família, ou seja, evitar comentários, manter silêncio, evitando o próprio sofrimento e dos familiares.

Não comentava não, eu evitava comentar. Evitava comentar. Eu evitava comentar mesmo (Ana)

Tais estratégias adquirem ainda mais sentido quando consideramos que o trabalho no modelo tecno-burocrático (Chanlat, 1995) é caracterizado pela especialização sob o comando da norma. Os trabalhadores de estatais vivem essa realidade, pois trabalharam durante longos períodos exercendo um leque muito restrito de funções, quando não uma única função, o que evidentemente é um motivo adicional de preocupação, pois o mercado tem demandado trabalhadores com um leque ampliado de competências, com um histórico profissional diversificado. Tal característica do trabalho é, certamente, um fator de grande ansiedade por parte dos trabalhadores, que literalmente não se sentem em condições de assumir uma função diferente da que realizavam. Esse ponto será melhor explorado no decorrer desse capítulo.

## **6.2 O PÓS-PRIVATIZAÇÃO**

A privatização da Saelpa ocorreu em novembro de 2000 e após um breve período em que foi assegurada a estabilidade aos empregados (basicamente dezembro de 2000 e janeiro de 2001) teve início o Programa de Demissões Voluntárias, o primeiro e principal mecanismo de redução de efetivos na empresa. Obviamente não parou por aí essa operação de “renovação” e “limpeza” da empresa. Ela prossegue e, vez ou outra, grupos de trabalhadores são demitidos, embora em número menor que aquele que saiu com o PDV. Antes mesmo de tratar especificamente do PDV, de onde extraímos quase a totalidade de nossos entrevistados, gostaríamos de levantar alguns elementos que configuram o que aqui chamamos de modo de gestão.

### **6.2.1 O Modo de gestão**

As entrevistas nos dão várias indicações do comportamento da nova gestão, ou o que aqui denomino de Modo de Gestão, conceito que tomo de empréstimo de Chanlat (1996). Segundo esse autor Modo ou Método de Gestão é “... o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado” (p.119). Compreende, assim, “... o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram” (p.119). O método de gestão sofre a influência seja de fatores internos (estratégia, recursos, pessoal, tecnologia, etc.) como fatores externos

(contexto econômico, mundialização, concorrência, etc.). A riqueza desse conceito vem do fato deste considerar o modo de gestão uma construção social, em cuja conformação estão presentes nesses diversos fatores. O Modo de Gestão, no presente estudo, vai se revelando gradualmente, embora as medidas iniciais já permitissem configurá-lo com uma relativa clareza. Uma primeira indicação pode ser recolhida imediatamente após a privatização. Muitos só vieram saber da venda da empresa e de seus novos administradores através dos jornais. Não houve, é o que atestam alguns depoimentos, uma preocupação da parte dos novos gestores em apresentar-se aos empregados, em expor publicamente sua nova conduta administrativa. Tal prática, corrente quando se inaugura uma gestão, traduz respeito aos empregados, transparência, contribuindo para amenizar as ansiedades com o novo e criar um clima mais favorável de trabalho. Enfim, isso não ocorreu e o futuro para os trabalhadores transformou-se em incógnita, que só passaram a conhecê-lo gradualmente, através dos fatos.

Uma outra indicação: o contato com os trabalhadores da Saelpa no mais das vezes era intermediado pelas chefias. Ao que parece, isso constituía uma estratégia da gerência para não “amolecer”, não fraquejar diante da tarefa que tinham pela frente, já que o contato humano direto, ainda que superficial, põe a gerência frente a frente com o drama do outro, com o seu temor de perder o emprego, com os estragos subjetivos que isso acarreta. Essa aproximação, portanto, poderia representar um sério risco a implantação do novo projeto de empresa. Os gerentes da casa sentiram-se, obviamente, numa situação muito constrangedora, pois se tornaram representantes de uma empresa da qual não se sentiam ainda parte, com a qual não concordavam em muitos pontos e

tendo que, muitas vezes, ser “algozes” dos próprios colegas. Esse conflito moral, esse constrangimento experimentado por vários gerentes, foi, inclusive, responsável por muitos pedidos de demissão.

... eles não tiveram contato nenhum com o pessoal. Nenhum deles, que tomou conta, não falaram com ninguém, isso me chocou muito...(Ana)

Um outro aspecto: a forma de abordagem dos trabalhadores nos setores resumia-se a colher informações sobre o trabalho desenvolvido, independentemente de quem o realizava, sua trajetória na empresa, sua dedicação, ou seja, os trabalhadores foram ignorados nesse momento. Esse tipo de abordagem esquizofrênica, taylorizada, que separa o ocupante de seu posto de trabalho, articula-se com aquela que comentamos no parágrafo anterior de evitar contato. A idéia era construir uma barreira que minimizasse a possibilidade da gerência deixar emergir a sua humanidade. A palavra “crueldade” é recorrente nas falas dos entrevistados que a consideram uma síntese do processo que viveram com a privatização. Prova disso é que a forma de tratamento dos empregados era grosseira, “sem a mínima educação”, como confirma o depoimento abaixo.

Então, determinados setores eram visitados por essas pessoas na empresa, querendo saber da movimentação do setor, como era que funcionava e tudo mais, você passava todas as informações necessárias. É como se você estivesse sendo avaliado, certo .... as pessoas chegavam e com aquela... muitas vezes sem a mínima educação necessária para questionar as pessoas, os funcionários e tudo mais. (Joana)

Obviamente esse modo de abordagem suscitou reações negativas, conforme o depoimento abaixo, ou seja, parte das informações solicitadas foi retida (“esconder o leite”) pelos trabalhadores numa clara demonstração de protesto pela forma como eram

tratados. Mesmo assim, não se podia escapar de prestar algumas informações básicas e nesse ponto residia um sério conflito: o trabalhador era consciente de que não permaneceria na empresa, mas ao mesmo tempo era obrigado a repassar informações ao seu provável substituto.

“Aí é de ‘lascar’, você sabe que você não vai ficar e você vai dar todas aquelas informações necessárias para o cara que vai ocupar o teu lugar ali. E aquilo ali era feito, praticamente era imposto. O cara chegava... passava na medida do possível (o leite a gente nunca dá né?) algumas coisas... informações que tinham que ser dadas, a gente tinha que dar mesmo e acabou-se.”(Maria)

Adiante outros elementos permitirão tornar mais clara a face do novo modo de gestão que se instalou com a privatização.

### **6.2.2 Programa de Demissões Voluntárias: Será?**

Após a privatização, várias medidas foram tomadas pela nova gestão, entre as quais a instalação do Programa de Demissão Voluntária (PDV), importante peça do programa de redução de efetivos que adquiriu um caráter permanente e que foi responsável por um importante enxugamento na empresa.

A redução de efetivos já era dada como certa pelos empregados, porque era o que vinha ocorrendo com outras empresas do setor elétrico e com outras estatais. Além disso, como decorrência de anos de ingerência política na empresa, muitas admissões foram realizadas sem que houvesse uma comprovação de sua real necessidade (sobretudo antes da Constituição de 1988 quando não havia a exigência de concurso para ingresso no serviço público), gerando um “inchaço” em determinadas áreas. Em outras áreas, entretanto, como a operacional, sofria-se com a carência de pessoal. Enfim, os trabalhadores estavam conscientes de que havia “gorduras” e que os “cortes” com

certeza seriam efetuados. O que não sabiam exatamente era a dimensão desse enxugamento e o modo como seria implementado.

... por mais que eles dissessem que não iam demitir, mas a gente tinha a consciência de que ia haver uma demissão em massa.(Ana)

... há muito tempo eu já sabia que a empresa... ia ser privatizada, que não podia continuar do jeito que estava.(Lúcio)

Por outro lado, a rapidez com que o PDV foi implantado mostrou o quanto era urgente para a nova gestão enxugar a empresa, mesmo que isso implicasse a perda de talentos importantes, mesmo que significasse não dispensar um tratamento especial aos de mais idade, que fatalmente encontrariam dificuldades de reinserção no mercado de trabalho, nem aos que estavam próximos da aposentadoria, etc. Subjacente a esta operação de limpeza, estava, a nosso ver, a intenção de neutralizar a cultura do serviço público, não apenas no que ela tem de representação negativa (ineficiência, morosidade, corrupção), mas naquilo que constitui a sua substância: a disponibilização à coletividade de um bem público que é a energia elétrica. Era necessário, portanto, para dar partida a um trabalho de varrer esses princípios que, em maior ou menor grau, estavam arraigados naqueles trabalhadores.

Não encontramos, desse modo, sinais de qualquer preocupação com o destino desses e dos demais trabalhadores. O que houve de suposta preparação para os que seriam demitidos foi uma palestra recheada de conselhos que pouco contribuíram para a resinserção no mercado de trabalho. Tal preparação para surtir algum tipo de efeito deveria envolver um pacote de medidas, tais como o fomento a constituição de empreendimentos coletivos ou individuais, a busca de fontes de financiamento, uma

formação administrativa e técnica, pesquisa de mercado, entre outras, e, especialmente, um melhor incentivo financeiro, pois, em geral, era com esse capital que trabalhadores davam partida aos novos negócios.

Esse enxugamento obviamente se situava num esforço mais amplo de redução de custos. Nesse caso, era o custo do trabalho que estava sendo focalizado. Como empresa privada que passou a ser, o interesse da nova gestão era recuperar o investimento, ainda que baixo, realizado na sua compra. A partir daí, o lucro passou a ser o critério maior de todas as decisões da empresa.

Porque foi muito rápido, né? eles queriam se livrar da gente ligeiro. Eu acho que foi mais ou menos um mês, um mês e meio no máximo, foi só o tempo.... como era muita gente ao mesmo tempo pedindo para sair, então era assim por etapas, tantas pessoas num dia, tantas pessoas em outro. (Ana)

Só visando o lucro deles, o dinheiro deles. Mas, aquelas pessoas como mais idade, 45 anos quase 50 anos de idade, eles sabem que não ia encontrar em canto nenhum. Já faltando cinco anos para se aposentar, cinco anos passa tão ligeiro. Pessoas que não eram pessoas problema dentro da empresa. Eu acho que eles podiam ir esperando, trabalhando, se achava que não estava um bom funcionário dava uma reciclagem, dava um treinamento para aperfeiçoar.(Carlos)

A questão dos critérios que balizariam o enxugamento era uma das incógnitas. A expectativa era que o desempenho fosse o grande divisor de águas entre os que deveriam permanecer e os que deveriam sair. Esse não deixou de ser um norteador, como atestaram alguns gerentes, só que ao longo do processo outras variáveis foram se colocando, de modo que os próprios trabalhadores, ao observar algum tempo depois quem havia saído e quem havia ficado, “ficavam loucos” e não conseguiam ter clareza quanto aos critérios adotados. Esse espanto pode ser observado no depoimento abaixo:

Até hoje a gente não sabe. Às vezes a gente pensa até... que no caso da gente é porque eles não achavam necessário, não queriam ter esse pessoal de recursos humanos na empresa. Mas, as outras pessoas, às vezes a gente fica pensando que, eu acho que foi questão salarial. Porque tem gente lá que a gente não entende, que tem pessoas que estão lá até hoje (Ana).

Não havia nada muito público com relação ao que deveria pautar as demissões. Esses critérios só foram transmitidos aos gerentes que entre eles deveriam compor as listas negras segundo metas de redução pré-fixadas. Alguns critérios, entretanto, emergiram como importantes nos depoimentos: o comportamento funcional do empregado (licenças, suspensões, faltas, atestados), o desempenho, o salário, a idade. Alguns setores, como o ambulatório médico, já estavam desde o início fadados a desaparecer e os seus profissionais, na quase totalidade, foram desligados.

A falta de transparência com relação aos critérios de demissão deixou toda a empresa em polvorosa. A ansiedade gerada pela carência de informações foi responsável pela paralisação das atividades, por crises emocionais, enfim por problemas de saúde diversos entre os trabalhadores.

... estava o alvoroço por causa do PDV, porque era só o que se falava, os projetos...tudo parou em função do PDV. Era um quem vai sair? Quem não vai, vai demitir. Quem não sair agora vai perder ainda mais. Porque depois vai sair sem receber nada. Era muito ruim era só essa tensão, era gente chorando, teve um colega que passou mal quando disseram que era para pedir o PDV, até hoje não trabalha; era muita gente, muita tensão.(Pedro)

Na verdade, em lugar de PDV melhor seria defini-lo como PDI, ou Programa de Demissão Involuntária, pois os trabalhadores que integravam as listas de demissão eram confrontados ao seguinte dilema: ou saíam da empresa com alguma vantagem financeira ou sairiam após o PDV de mãos vazias, só com o que a lei estabelece.

Para Dejours (2003), a gestão do medo e da ameaça provoca no trabalhador uma elaboração do fator de banalização da injustiça vivenciada, a saber: à da imposição da opção de se aderir ou não ao plano de demissão. Os depoimentos abaixo confirmam essa avaliação.

...se agente não pegasse o PDV aos poucos eles iam colocar a gente para fora porque não era interessante para eles assistente social, psicólogo, administrador... Então, foi assim, um impacto.(Ana)

... foi um negócio forçado né. Ou pedia ou saía, se botava pra fora, tá entendendo? Fui pedir... Por que? Pelas vantagens que eles ofereceram, né,... deu num sei quantos salários a mais, pra gente receber, liberou o fundo de garantia, 50% do fundo de garantia. (José)

Pressão foi isso que eu acabei de falar, ou pede ou bota pra fora. Porque se eu não tivesse pedido, eu tava lá dentro sem direito nenhum, sem qualidade nenhuma, sem FGTS, sem nada... Eu tive que pedir, eu fui forçado a pedir. (Pedro)

Era grande a pressão no sentido de que os trabalhadores tomassem a iniciativa de se candidatar ao PDV, certamente uma maneira de fazer parecer que o processo estava sendo democrático. Alguns alimentavam a esperança de que seriam reconhecidos e por isso correram o risco de não aderir ao PDV, não obstante os alertas dos colegas de que estavam cometendo um erro. De fato, logo após o encerramento do PDV, estes trabalhadores foram demitidos sem as vantagens financeiras previstas no programa. Outros, entretanto, avaliaram que a situação não lhes era favorável e pediram logo demissão, “porque era melhor sair com algum do que sem nenhum”.

Então, já que eu ia ficar num setor e estava, praticamente, sendo pressionado para que aderisse o PDV, achei melhor sair com alguma coisa a mais do que esperar pagar pra ver.(Maria)

Além disso, ser desligado por iniciativa da empresa era um motivo de vergonha para muitos trabalhadores. Quando eles percebiam que não havia saída, que ou aceitavam as condições impostas pela empresa ou seriam igualmente desligados, muitos tomavam a iniciativa, porque desse modo sairiam com a “cabeça erguida” e privariam a empresa desse “gostinho”.

... se correr o bicho pega, se ficar o bicho come: ou sai da empresa com alguma vantagem financeira ou sai do mesmo jeito sem nada. Se o dilema é esse, então o melhor é antecipar-se e sair de cabeça erguida....É, ou você pega o PDV ou então tá na rua. Então, deram uns dias para a gente resolver, abriram o PDV... eu digo: eu vou logo sair, porque ainda saio, como se diz, de cabeça erguida. Aí, assinei lá meu PDV...(Ana)

Para alguns que tinham tempo de aposentadoria, embora não só para eles, o PDV foi a oportunidade de libertar-se daquele ambiente de tensão, de aborrecimentos. Desse modo, foi o clima que se criou na empresa o responsável pela antecipação de uma decisão que, talvez, se pensasse em tomar bem mais adiante. Em todos esses casos em que as pressões e a gestão do medo conseguiram promover efeitos subjetivos comprometedores do equilíbrio psíquico, a “opção” de aderir à demissão foi também percebida não somente como uma injustiça, mas também como uma possibilidade de “alívio”, uma “válvula de escape” do ambiente penoso e dos sofrimentos psíquicos que o acompanhavam. Ou seja, até nos casos em que os fatores manipulação para adesão se expressaram de forma mais intensa, também foi possível detectar que a adesão foi vislumbrada, ainda que de forma reativa e imersa em um prejuízo da faculdade de pensar, como uma saída “escolhida” em prol da preservação ou controle de problemas de saúde.

...mas aí eu disse: homem sabe de uma coisa, eu não estou mais com idade de tá agüentando aborrecimento, eu vou pedir logo esse PDV que eu me aposento, estou livre. (Ana)

... não sei se era de raiva porque eu tava saindo e não era o meu tempo de sair, que o quê viesse para eu assinar eu assinava, entende?.(Joana)

Muitos, como a entrevistada abaixo, assustaram-se com o modo como o enxugamento estava sendo conduzido e não entendiam porque precisava ser daquele jeito. No seu entender, existiam alternativas mais cuidadosas, mais respeitosas com o trabalhador que se dedicou durante muito tempo à empresa. Mas nada disso foi considerado.

É uma coisa que não é voluntária. Eu acho que é uma coação. É uma coisa que ta forçando você parar. Não é bom não. Eu achava que podiam usar outros critérios, podiam fazer uma avaliação, eles podiam... Realmente tem gente que não quer nada com o trabalho, sabe? Mas, eu acho que eles tinham outra forma... (Antônio)

Para alguns que tinham uma atividade paralela o PDV foi a oportunidade de sair e dedicar-se mais inteiramente a essa outra atividade.

... se houver o PDV vai muita gente querer, porque tem muita gente querendo sair que achava que a coisa não ia ficar boa. De uma estatal para uma privada, a diferença é muita. A sorte nossa é que haja o PDV. Então, eu disse assim, olhe quando chegar o PDV eu vou ser uma das primeiras.(Ana)

No que concerne ao incentivo financeiro oferecido com o PDV, segundo avaliação dos próprios entrevistados, foi dos mais modestos que se tinha conhecimento, o que já constituía um forte indicador das dificuldades que seriam enfrentadas no pós-saída, sobretudo para os que tinham salários mais modestos e que tinham a intenção de montar um negócio próprio. Além disso, sabemos que nem todo mundo possui espírito

empreendedor e que, desse modo, muitos fracassariam nessas empreitadas. O quadro se torna ainda mais grave se considerarmos a falta de uma efetiva preparação para a saída e as condições pouco favoráveis do atual mercado de trabalho.

Ao final desse tópico, gostaríamos de incluir algumas reflexões sobre o tema da redução de efetivos, tão em moda não apenas nesse caso, como na maioria das empresas submetidas a processos de reestruturação. Se tais considerações fossem incorporadas, certamente seria outro o desfecho dessas reestruturações.

Zarifian é um autor que reforça, a partir da análise das transformações no mundo do trabalho, um coro contrário as políticas de redução de efetivos. A noção de evento, como tudo o que ocorre de imprevisível, inusitado na situação produtiva é o ponto de partida para tal crítica. Trabalhar hoje é, na sua visão, fazer face aos eventos, dominá-los, evoluindo assim o conhecimento das situações produtivas. Tal mudança de lógica impõe, também, uma outra modalidade de consumo do tempo, ou seja, deve-se gastar o tempo que for necessário para ir até as raízes dos problemas. A eficácia da produção não depende mais prioritariamente de ir rápido (produzir veloz e intensamente), mas de ir até a raiz na compreensão dos eventos e problemas, de resolvê-los em profundidade. Para isto, é preciso saber “tomar tempo”, utilizar qualitativamente o tempo. (Zarifian, 1998).

A despeito dessa argumentação, o comportamento das empresas tem sido o de exercer, em nome da redução de custos, uma intensa pressão sobre os trabalhadores no sentido de encontrar soluções rápidas para os problemas, não obstante, as constantes paradas que decorrem de uma apreciação superficial dos problemas acabem, no final

das contas, resultando em maiores custos. Este novo enfoque do tempo pode permitir, no final, ganhar tempo: panes bem reparadas, graças a uma melhoria durável das máquinas, fazem ganhar tempo relativamente a paradas futuras. Conclui Zarifian (1998:24) que a mudança que, em última instância, deve ser promovida é a seguinte: “...no lugar de submeter o trabalho à ditadura do tempo (ou seja, ir cada vez mais rápido), é preciso submeter o tempo à qualidade do trabalho (ou seja, tomar o tempo necessário)”. A admissão dessa postura em relação ao tempo deveria provocar, certamente, uma revisão de uma conduta gerencial, bastante em voga atualmente, de redução de efetivos. Se tais critérios fossem aplicados, o conveniente seria, em muitos casos, ao invés de reduzir efetivos, mantê-los nos níveis atuais ou até ampliá-los. E isso, paradoxalmente, não em prejuízo da alardeada redução de custos, mas até em seu benefício.

A ergonomia da atividade fornece materiais importantes para pensar, por exemplo, a determinação de efetivos. No caso da Petrobrás, situação analisada por Duarte (1994), os critérios que tem sido utilizados para promover os cortes e a não-renovação do quadro de pessoal ignoram atributos importantes do trabalho nas refinarias, tais como a elevada variabilidade do processo decorrente, principalmente, de um modo degradado de funcionamento (Duarte, 1994). A degradação implica uma demanda de intervenção importante por parte dos operadores, particularmente com ações de compensação para dar conta do mal funcionamento oriundos da deterioração do sistema técnico. A justificativa apresentada pela empresa se ampara no fato de que o número de operadores nas refinarias brasileiras é superior ao das refinarias dos países

desenvolvidos industrialmente. Entretanto, segundo Duarte (1996), esses argumentos são questionáveis, pois não levam em conta as características da população de trabalho e do funcionamento das unidades produtivas, fatores decisivos na especificação da demanda de mão-de-obra. A Análise Ergonômica do Trabalho mostra que a dificuldade maior dos operadores não decorre da quantidade de malhas de controle nem do número de variáveis a controlar, mas do “... número de problemas e incidentes a tratar, suas urgências, as inter-relações que podem existir entre eles, a familiaridade e a experiência dos operadores em lidar com os mesmos, a maior ou menor dificuldade de acessos às informações e à tomada de decisões” (Duarte, 1996: 22). Esses aspectos, num funcionamento em modo degradado, consomem, certamente, uma grande parcela do tempo dos operadores, e seria uma irracionalidade negá-los ao comparar contextos industriais de diferentes países. Nas refinarias brasileiras, registra-se um excesso de operadores novatos o que se explica, segundo Duarte (1994), pela falta de uma gestão provisional do emprego. Relata este autor que, a partir do programa de incentivos à aposentadoria, tem-se assistido a uma saída expressiva de operadores mais antigos e experientes o que, aliado a uma política de redução de mão-de-obra, tem dificultado a existência de uma política de pessoal que reponha a mão de obra em patamares de formação compatíveis. Esse tipo de política pode ter conseqüências graves em termos de confiabilidade do processo. Os elementos que deveriam, segundo Duarte (1996), ser contemplados na determinação de efetivos são: a variabilidade da atividade em diferentes situações, como partidas, paradas, emergências, períodos calmos, entre outros; o estado de degradação do sistema técnico; o absenteísmo da população; a

polivalência e a repartição de tarefas entre os operadores, ou a capacidade de um mesmo indivíduo poder controlar mais de uma unidade produtiva; e a concepção do sistema técnico. É a combinação da análise desses vários aspectos que permitiria um cálculo de efetivo mais condizente com uma determinada realidade.

Tais abordagens são, a nosso ver, de grande utilidade na demonstração da irracionalidade presente em muitos processos de redução de efetivos que acompanharam a privatização de muitas empresas no Brasil e no mundo.

### **6.2.3 O fator idade**

O fator idade foi apontado como um dos critérios considerados na formação das listas de demissão. Obviamente isso se transformou num motivo de grande ansiedade para um grande número que deixou a empresa, pois tinham consciência das dificuldades que enfrentariam na reinserção no mercado de trabalho, que, por sua vez, exige pessoas cada vez mais jovens para contratação. Esse tipo de política se justifica por razões econômicas, um empregado mais jovem é mais barato, mas também por razões ideológicas, pois nesse caso é mais fácil “fabricar” o trabalhador que se deseja quando se é mais jovem do que quanto se tem mais idade. Portanto, o expurgo dos mais antigos é um meio de livrar a empresa de vícios e de uma cultura do serviço público bastante arraigada e que se chocava com a nova cultura que se queria implantar, conforme já comentamos.

...o chão parece que abre. Você diz: pronto! E agora o que a gente vai fazer né? porque o desemprego grande, meu esposo com mais de 40

anos, eu com quase 40...não é fácil. E a gente que fica tentando continuar na profissão é concurso e mais concurso, mas a gente afastado há muito tempo, né?. (Ana)

Por outro lado, esse expurgo dos mais antigos acarretou, na visão do entrevistado abaixo, um prejuízo à empresa na medida em que ela se descartou de quem tinha experiência e um profundo conhecimento da empresa. Todo esse patrimônio foi jogado fora. A prática hoje na empresa é precisamente essa, substituir empregados antigos que, por sua vez, tem melhores salários, por outros, mais jovens, que aceitam, face ao drama do desemprego, as condições que lhes são oferecidas. Tanto isso é verdade que, em conversa com o presidente do sindicato, ele nos informou que em termos absolutos não houve redução no quantitativo de empregados após a privatização. O que houve, efetivamente, foi uma drástica redução na folha de pessoal em decorrência desse tipo de política.

A empresa não tem memória, hoje a empresa tem o seguinte: que idade você tem? Se você tivesse 46 anos você não entrava mais na empresa, você entra com 21 anos, trabalha 22, 23, 24, 25....., com 35anos você está velha e com 38 você é uma bucha, com 40 já não agüentam ver mais a sua cara. Antigamente, você criava cabelos brancos na empresa, você era patrimônio da empresa.(Lúcio)

Mas, eles não tinham interesse pelo seguinte, porque na época, olhe já faz dois anos, na época eu já estava com 56 anos, eles não tinham interesse de ficar com ninguém com mais de 50 anos, porque essas empresas não querem gente com mais de 45 anos. Então, tudo era contra mim, não é? Eu dizia, olhe se eu não pedir PDV eu vou ser demitida...(Ana)

As dificuldades de reinserção no mercado de trabalho em função da idade é uma tendência confirmada em vários estudos. Segundo Santos, citado por Moura (2002),

No contexto das transformações no mundo do trabalho e de mudanças do padrão demográfico, o envelhecimento da população pode ser traduzido como maior pressão no mercado de trabalho, principalmente por pessoas

que se encontram no pique da idade produtiva. Sendo assim, a tendência é de aumento da pressão de profissionais mais experientes, qualificados e com melhor nível de instrução do mercado formal de trabalho. Em consequência, observa-se uma desinserção da força de trabalho que não possua esse perfil, o que poderá incorrer no mercado informal ou em atividade precária (p.81)

#### **6.2.4 A reestruturação do setor de Recursos Humanos (RH)**

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Saelpa abarcava, como o de qualquer grande empresa, pelo menos formalmente, as principais funções de recursos humanos. Segundo informações colhidas entre os entrevistados eram sete divisões que compunham o DRH no período pré-privatização: Seleção, Treinamento, Segurança, Medicina do trabalho (Ambulatório), Serviço social, Pagamento e Encargos e Registro e controle. Na sua equipe existiam assistentes sociais, psicólogos, nutricionistas, administradores, médicos e engenheiros do trabalho.

Já é corriqueiro nos processos de reestruturação de empresas, o setor de Recursos Humanos ser o primeiro a sofrer com cortes de pessoal. E não foi diferente com a Saelpa pós-privatização. É como se em períodos de economia aquecida, fosse possível manter o “luxo” de um setor de recursos humanos e nas situações de recessão, em que o clamor por redução de custos é mais forte, esse “luxo” é dos primeiros a ser descartados. Disso eram conscientes os profissionais de recursos humanos como confirmam os depoimentos abaixo. Entretanto, nesse caso, acompanhando uma tendência geral, a terceirização foi proposta como uma solução para retirar definitivamente do organograma da empresa a área de RH. Não era mais o efeito sanfona de antes: economia aquecida – RH adquire importância; recessão – RH reduz ou desaparece. A idéia subjacente é a de que a empresa deve investir naquilo que é a sua

vocação, destinando tudo o que dela escapa às terceiras. Desse modo, as funções de recursos humanos seriam requisitadas no mercado na medida em que a empresa delas tivesse necessidade.

... o primeiro setor de uma empresa que recebe logo essa questão de você ter que sair e tudo mais, é o setor de recursos humanos, a área de pessoal. Essa é a primeira área que se mexe numa empresa, depois parte-se para outras áreas.....a primeira área onde eles mexem é na área de recursos humanos, é no setor... porque muitas empresas eles terceirizam...(Maria)

... a primeira área onde eles mexem é na área de recursos humanos... porque muitas empresas eles terceirizam. Então, essa questão de terceirização surgiu e veio para realmente ficar. E eles começaram a terceirizar outros setores e com a privatização, com certeza, recursos humanos seria um setor que não interessaria para eles. (Antônio)

...eu comecei a investigar o que é que tava acontecendo nas outras empresas na área de recursos humanos. E vi que eles não ficavam mesmo com ninguém na área. Eles terceirizavam tudo. Aí então comecei eu a me preparar, pra sair de lá, me qualificar, me desenvolver, né? E a montar a minha estrutura pra sair...(Joana)

A nova gestão foi clara com relação a essa questão ao afirmar que não a interessava manter toda essa corte de profissionais na empresa, pois era um custo alto demais para ser suportado, e ademais a necessidade não justificava a sua permanência nos quadros da empresa. O que chama atenção nos depoimentos abaixo é a objetividade com que isso foi comunicado e o impacto que causou nos profissionais. Embora estivessem conscientes de que sairiam da empresa, não esperavam que esse “convite” fosse tão rápido e direto.

Aí, mandaram chamar as assistentes sociais, os técnicos de segurança e a menina que trabalhava lá de apoio, na burocracia e agente foi para essa reunião. Quando chegou lá eles disseram que na empresa não iria mais existir o cargo de assistente social, que não era de interesse da empresa ter assistente social no seu quadro, que seria melhor para a gente pegar o PDV. E disse assim: se agente não pegasse o PDV aos poucos eles iam

colocar a gente para fora porque não era interessante para eles assistente social, psicólogo, administrador ... Então, foi assim, um impacto. Porque a gente sabia que ia sair, mas não pensou que ia receber esse convite assim tão direto. ( Ana)

Depois chegaram, foram logo dizendo: não quero psicólogo, porque tem tudo fora... se tiver necessidade de psicólogo um dia eu contrato fora, e nem assistente social, que não quero tá pagando para ter pena de ninguém.(Maria)

Já existia uma expectativa de que cortes seriam efetuados, afinal, era raro um setor na Saelpa que não tivesse uma equipe além da necessidade e não seria diferente nesse caso. Esperava-se, desse modo, que o DRH fosse diminuído, mas, no final, sobreviveria. O que causou sofrimento aos profissionais foi a decretação da inutilidade do RH de forma tão clara e cruel. Além disso, o tom de desdém com a relação ao trabalho dos profissionais de RH ficou patente quando, referindo-se ao assistente social, a gerência expressou que não iria “tá pagando para ter pena de ninguém”.

.. A gente pensava: não, vai ficar uma assistente social ou duas, mas sempre tinha uma esperança que achava que nosso trabalho era necessário a empresa. Não vai ficar todo mundo, porque é muita gente realmente, mas deve ficar uma ou duas (Ana).

A gente se sente assim, muito diminuída. Porque a gente passa, na época que eu fiz serviço social foram 4... 5 anos estudando aqui, se preparando para trabalhar com pessoas, com as questões sociais, com os problemas sociais. E de repente... chega uma pessoa, não, não preciso de você aqui não, qualquer pessoa faz seu trabalho. ...não me disseram com essas palavras, mas... Então, a gente se sente muito menosprezada, a gente se sente muito pequena, desvalorizada.(Ana)

O RH, especialmente através do serviço social, buscou colaborar com a nova gestão propondo-se a desenvolver um trabalho de conscientização com os trabalhadores de modo a prepará-los para as mudanças. No entanto, tal proposta não foi considerada. Soubemos, também, que um trabalho com os que tinham tempo de aposentadoria havia

sido desenvolvido pelo Serviço Social antes mesmo da privatização, com um cronograma gradual de desligamento, porém também não foi considerado.

... existia um grupo de serviço social, área que é ligada a área de recursos humanos, que tentou várias vezes, junto a diretoria de fazer um trabalho de conscientização com os empregados, mas não foi possível de fazer de jeito nenhum (Carlos)

O que se pode deduzir dos depoimentos é que a nova gestão preocupou-se em afirmar uma concepção de RH como uma função passível de externalização, portanto não imprescindível ao funcionamento da empresa. Manteve-se apenas aquelas funções tradicionalmente associadas ao velho departamento de pessoal acrescidas de algumas funções de recursos humanos mais requisitadas. A equipe que sobreviveu ao enxugamento, entretanto, viu-se sobrecarregada de trabalho, como confirma o depoimento abaixo.

E hoje sobrecarregaram o pessoal que trabalha no departamento mesmo, no departamento de pessoal. Porque passou isso tudo para lá. Eles lá, eu não sei como eles estão fazendo para ter todo o controle, toda essa distribuição dessas coisas. Porque eles já têm o trabalho deles, frequência, férias, num sei que, aquele trabalho lá, específico do setor de pessoal.(Joana)

Um outro fato que marcou a reestruturação do RH da SAELPA foi a extinção do ambulatório médico (medicina do trabalho), o que ocasionou o desligamento da maioria de seus profissionais: médicos, dentistas, nutricionistas, entre outros. No caso dos médicos, especificamente, a perda do emprego foi menos dolorosa do que o foi para os outros profissionais, porque tinham uma jornada de trabalho diferenciada (20 horas semanais) o que os permitia apelar ao multi-emprego. Mesmo antes da privatização, o

ambulatório já sofria os efeitos da indefinição com relação ao futuro, desenvolvendo apenas aquelas atividades mais requisitadas.

...antes da privatização, o ambulatório médico já vinha praticamente parado. Já tava praticamente parado, só o que funcionava mesmo lá era o médico. Era... dentista, as demais profissões não tava, quer dizer, já vinha é... praticamente parado. (José)

Muitos dos profissionais do ambulatório, especialmente os médicos, começaram a perceber a incongruência entre o comportamento da nova gestão e o que entendiam ser o papel da medicina do trabalho na área de RH, ou seja, zelar pela saúde dos trabalhadores. Ocorre que as medidas que estavam sendo tomadas chocavam-se com esse objetivo. Esse conflito moral, inclusive, foi responsável pela saída do entrevistado abaixo.

...como a empresa começa a querer botar pra fora, a cortar horas extras, a perseguir, a humilhar, a transferir, aí deixa de ter aqueles objetivos do médico do trabalho. O médico do trabalho deve primar pela satisfação do trabalhador e não pela exclusão, não pela demissão. Então, eu pregava uma coisa... e quando chegava lá fora, estavam perseguindo, estavam transferindo. Aí eu fui para a diretoria e disse que aquele não era meu papel na empresa... Então, a partir de agora eu quero sair da empresa... (José).

... a importância dentro da organização que tem o setor de recursos humanos, o que é a psicologia do trabalho, o médico do trabalho, o assistente social do trabalho. São essas pessoas que trabalham... desde o processo seletivo até o processo de desligamento do empregado. E aí cabe motivar, incentivar, cuidar da saúde, identificar os riscos a que estão submetidos os empregados, os meios e ambientes insalubres, cabe a esse médico e as pessoas que trabalham nessa equipe multiprofissional o zelo pela saúde do trabalhador isso é um negócio muito sério que tem um grande comprometimento humano e profissional...(Pedro)

Os médicos estavam conscientes de seu papel de mediadores entre o capital e o trabalho e que, portanto, deveriam estar atentos a essas duas ordens de demanda, tentando compatibilizá-las. Para que isso ocorresse, era preciso contar com uma gestão disposta a negociar e, sobretudo, que depositasse confiança na equipe do RH. No entanto, esse apoio não se verificou inviabilizando ações de melhoria da saúde dos trabalhadores.

... você precisa ser uma pessoa do lado do empregador que pense no bem estar do empregado. Então, quando você pega uma diretoria que lhe dá apoio você pode fazer muita coisa em torno de saúde e bem estar...(Antônio)

Os profissionais de RH permaneceram enquanto se mostraram necessários aos planos da empresa. Depois disso, foram cortados como galhos secos de uma árvore. Na verdade, a dinâmica era a seguinte: cortar para depois ser cortado, e isso não era nada secreto, conforme confirma o depoimento abaixo.

Me lembro quando eu fui pedir o PDV, aí a chefe disse assim, olhe, o diretor disse que o pessoal de RH vai ser o último a ser desligado. Porque estava no processo, estava trabalhando né?.(Ana)

A área de RH é o foco principal desta pesquisa, pois é nela que se encontravam lotados os atores sociais entrevistados. A reestruturação deste setor compreendeu uma gama de medidas tais como a redução drástica dos seus quadros, a extinção de setores como o ambulatório, um retorno ao velho setor de pessoal, a terceirização do RH, entre outros. Tais medidas, apesar de cada vez mais comuns, traduzem o real valor dispensado aos recursos humanos ou as pessoas, como preferem as abordagens mais recentes. Como em tudo na vida, são os fatos que dão testemunho das idéias. Nesse

caso, pelo que foi apresentado, os recursos humanos parecem não estar no lugar em que deveriam.

### **6.3 O PÓS-SAÍDA**

As vivências pós-saída são diversificadas e estão, no presente estudo, fortemente associadas a categoria profissional. Aqueles, como no caso dos médicos e dentistas, que possuíam uma vida profissional paralela, puderam enfrentar em condições mais favoráveis a perda do emprego. O mesmo não ocorreu com os outros profissionais que, em geral, dependiam exclusivamente do emprego na Saelpa. Para estes, juntamente com a perda do emprego perdeu-se, também, a autonomia, a alegria, o gosto pela vida. O custo subjetivo é certamente mais intenso para aqueles que sempre viveram sob o paradigma da estabilidade e cuja expectativa era aposentar-se naquele emprego.

A partir do momento que você perde o emprego, a gente perde, perde a condição de tomar certas decisões, de resolver o que vai fazer o que não vai fazer. E você perde a sua autonomia. Aí, a gente perde assim um pouco da alegria, pela vida, pelas coisas. (Ana)

O depoimento abaixo dá conta dos reflexos do desemprego sobre a vida conjugal. Fragilidade subjetiva, irritabilidade, desânimo são alguns dos efeitos mencionados no depoimento abaixo.

Quando a gente tá um pouco mais frágil, um pouco mais... aí a gente fica assim, sem alegria mesmo. Até mesmo o casamento, homem não tem paciência, é nervoso demais. Então, complica até no casamento. Você já não tem mais aquela mesma paciência que tinha, já não tem mais aquela mesma alegria que tinha; por causa das dificuldades, então você também agüenta pouco abuso.(Ana)

A vida do desempregado, segundo o depoimento abaixo, resume-se a administrar dificuldades. O dinheiro é minguado e precisa ser bem administrado. Nessa situação o dinheiro passa a ser valorizado, como jamais o fora enquanto assalariado, e cada gasto é uma decisão calculada.

Então, é uma mudança brusca e é difícil. Você vai procurando ir moldando a sua vida da melhor forma que você consegue, mas a dificuldade ela é geral. Para quem tenha outra fonte de renda, talvez não. Mas, no caso de quem realmente desempregado, você tem dificuldade em tudo. Você só sai tentando administrar as dificuldades. (Ana)

... eu dei mais valor, eu dei mais valor, assim, a dinheiro que eu não dava. Porque lá eu ganhava razoável, tá entendendo? (Maria)

O seguro-desemprego, apesar do valor bem inferior ao salário recebido, oferece ao desempregado algum alento durante um período. Quando enfim se encerra esse período, quando se sabe que no próximo mês não haverá nenhuma entrada, o desespero toma conta do desempregado.

Mas, quando terminou o seguro desemprego que eu passei a não ter nem um centavo, quer dizer assim, a partir de hoje eu não recebo mais um centavo. Vai entrar um mês e sair um mês e eu não vou ter mais um real meu para resolver minhas coisas! Aí, é quando a gente cai em si mesmo, mesmo. Porque enquanto tem aquele seguro desemprego, você diz: não, eu ainda estou me mantendo, com esse dinheiro que eu recebendo eu pago minhas continhas, eu pago meu celular, eu pago uma coisa, eu pago outra, eu posso ir comprar uma coisa, eu posso fazer o que eu quiser, dentro do meu orçamento, mas ainda é meu. Quando chegou assim o último mês que eu fui para a fila receber o seguro desemprego, eu disse 'ai meu Deus que tristeza' a partir do mês que vem eu não tenho um real meu mais. (Ana)

Aqueles que procuram explorar outras possibilidades de sobrevivência deparam-se com um mercado extremamente competitivo, com pouca abertura a novos

empreendimentos e enfrentando uma situação de recessão sem precedentes. Se considerarmos que grande parte das decisões de abertura de novos negócios é realizada sem o respaldo de um estudo de viabilidade econômica, é de se esperar que a maioria desses novos empreendimentos fracasse. E desse modo o trabalhador que investiu sua indenização se vê em condições ainda mais desesperadoras. Além disso, há que considerar a habilidade para os negócios que não é distribuída igualmente entre as pessoas.

A realidade é outra, a concorrência é muito grande, nem todo mundo dá para comércio, eu mesma sou abestalhada, não tem outro nome. (Ana)

Que você vê é o que o comercio aí falido, as coisas fechando... E a cidade ficou o quê? Saturada, inchada de farmácias, padarias, uma serie de coisas que essas pessoas pegaram o dinheiro que saiu e montaram. E muitas dessas pessoas já fecharam. Porque realmente a concorrência aumentou, o custo de vida tá lá em cima, o poder aquisitivo do povo, realmente, tá lá em baixo. E tá uma recessão tamanha.(Lúcio)

Eu tenho dificuldade na recessão do mercado que hoje é grande demais, o profissional liberal hoje, vive para fechar e abrir uma porta, ele tem que ter muita consciência do momento. Esse momento econômico do Brasil é difícil, e qualquer investimento que você faça maior você quebra, então você tem que estar repensando na sua empresa todo dia. (Joana)

A experiência da demissão foi traumática para todos os envolvidos. Muitos tinham a expectativa de encerrar a sua vida profissional na empresa com a aposentadoria. Para muitos demitidos essa, inclusive, havia sido a primeira experiência de demissão. Por conta disso, queriam apagar da sua memória essa experiência, tanto que hoje recusam até a passar na frente da empresa que, afinal, não guarda nenhuma semelhança com aquela empresa em que trabalharam.

Hoje eu não quero nem passar por lá. Tenho mágoa. Pretendo nunca precisar ir lá, não quero, sabe, quero esquecer que aquilo se passou na minha vida, sabe não quero. Ela não é mais aquela empresa que era. Então se ela não é eu não quero mais ir lá.(Pedro)

Mesmo para aqueles que não estão desempregados, o sentimento de invulnerabilidade desapareceu com a demissão da SAELPA. Hoje, quando vão trabalhar, o fantasma da instabilidade os acompanha e temem reviver o trauma do desligamento da Saelpa.

...eu trabalho numa empresa privada, atualmente, que todo dia que eu vou trabalhar e no caminho eu vou pensando de chegar lá e tá minha demissão pronta...Quer dizer que é a instabilidade... a instabilidade, exatamente, a instabilidade. (José)

Para alguns, o fato de ter melhorado financeiramente não compensa a perda do emprego. O trabalho assalariado pressupõe, para além de uma relação desigual entre capital e trabalho, um ambiente social, uma referência subjetiva que não se suplanta tão facilmente.

O meu padrão de vida hoje é melhor: financeiramente, como se diz, mas afetivamente eu sinto..., afetivamente eu sinto, financeiramente não, pelo contrário ainda é mais hoje, sabe. Eu tenho mais liberdade, se eu não quiser ir eu não vou, não é. Mas eu sinto essa falta.(Antônio)

Para aqueles que podiam aposentar-se, ainda que proporcionalmente, o pós-demissão tem sido vivido de outra forma. Alguns até levantam os efeitos disso: mais tempo livre, maior dedicação à família, mais tempo para estudar, mais liberdade de pensamento, tempo para escrever, motivação para viver.

Eu acho que me deu mais uma folga por causa da aposentadoria... Me senti mais folgado e em questão financeira ficou a mesma coisa... porque uma coisa cobriu a outra, tá entendendo?. Agora tem gente que... muita gente lá que sofreu demais e que até hoje...(José)

Eu trabalhava naquela época 16-18 horas, hoje eu trabalho 14 horas, eu diminuí umas quatro horas, que me dá tempo de estudar, fazer revisões...(Maria)

Agora, você tem muito mais satisfação, tem mais realização pessoal, tem mais coisa para administrar sua cabeça, tem mais liberdade de pensamento, mais intuição para escrever as coisas, para estudar, motivação para viver, buscar novos pacientes, novos mercados, novos convênios, participar de sociedade, e levar novas propostas.(Lúcio)

Se eu não estou ganhando mais, pelo menos estou junto dos meus filhos, ensinando a eles qual o caminho, pois hoje meus filhos podem errar, mais toda a experiência e todos os cursos que eu fiz coloco a disposição deles.(Joana)

Para a categoria médica, conforme registramos, a experiência da demissão não foi tão traumática quanto o foi para outras que não tinham a possibilidade do multi-emprego. Para aqueles, o discurso do fazer-se por si foi o efeito da “traição” da demissão.

Eu sempre fui um homem do mercado de trabalho, eu sempre fui aquela pessoa que tem uma visão do mercado de trabalho, de marketing, pessoal, individual, de partir pra luta, de partir pra conquista, eu não me conformo, no dia seguinte eu estar fazendo a mesma coisa que eu faço no dia anterior, eu sempre to cobrando de mim ser melhor, fazer melhor e fazer melhor, então eu não tive abalos não, né?eu confiando sempre em mim, por exemplo, eu fiz concurso público duas vezes na minha vida e foi dois primeiros lugares que eu tive.(José)

... um aconselhamento que eu dou a qualquer pessoa é que as pessoas tenham um projeto de vida, as pessoas que já têm uma vida arrumada lá fora, eu sempre achei o seguinte: quem tem um só patrão é filho da p...Porque na vida quando você tem um só apoio, quando você perde você fica sem nada.(Joana)

O dono do meu nariz, no dia em que fui ser dono do meu nariz a vida me sorriu. Então eu verifiquei que trabalhei a vida toda para os outros, quando eu fui trabalhar para mim aí eu amadureci, hoje sou um profissional maduro, hoje entro em qualquer empresa, sei analisar um balancete, sei fazer uma previsão de despesa, sei fazer um lucro de

caixa, o que é um empregado, uma seleção, um treinamento. Então eu me completei a parte que eu não tinha, tive a oportunidade em vida de executar todas as minhas habilidades.(José)

E teve um fator terrível, que a minha mãe tava quase morrendo também. No dia que eu assinei o PDV, no outro dia a gente descobriu que ele tava com leucemia. Então foram assim duas perdas assim violentas, que até eu tava dizendo assim...acho que eu vim realmente sozinha, é...trabalhar pela minha mãe esse ano, ela morreu em Junho, agora, esse primeiro semestre, porque até lá era misturado com o sofrimento da saída do empresa, da desvinculação. Aí a mãe, que é outro referencial de identidade, então pronto, eu perdi dois referenciais. Foi uma barra muita pesada. E às vezes, assim: “Nossa! Eu não agüento”.(Maria)

### **6.3.1 Suporte familiar**

A questão do suporte familiar desempenha um papel importante na reestruturação individual no contexto do desemprego, haja vista o que dizem alguns autores, como é o caso de Edith Seligmann. Na maioria dos depoimentos o suporte familiar é evocado, seja no aspecto financeiro, seja no psicológico. Os depoimentos abaixo dão testemunho disso:

Eu acho que se não fosse a minha família eu não sei nem o que tinha acontecido com a gente, né?”(Ana)

Sempre eu dizia a situação como é que tava, a verdade.(José)

...eles estavam cientes do que poderia acontecer e caso eu não pedisse eu iria sair sem essas vantagens e me deram apoio nesse sentido, sim (Maria)

Pudemos perceber que aqueles trabalhadores que participavam à família o que vinha ocorrendo na empresa, a decisão de pedir demissão não constituía uma surpresa. Ao contrário, toda a família apoiava e se unia para enfrentar as dificuldades que estavam por vir. Aqueles que não adotaram essa postura, tiveram problemas com a

família na aceitação da decisão. Para Seligmann (1993; 1994; 1997; 2001), os sofrimentos social, físico e psíquico geralmente se encontram indissociáveis, e o trabalho tanto pode significar satisfação, desenvolvimento de potenciais pessoais e coletivos e desta forma favorecer uma fonte de bem-estar e vitalidade, quanto pode estar atrelado ao desenvolvimento de transtornos psicossociais, psicossomáticos ou psiquiátricos. Seligmann (1997) avalia que o trabalhador que procura uma vaga por muito tempo torna-se desanimado e perde a auto-estima, o que interfere no seu relacionamento familiar e com a sociedade. Desse modo, incompreendido pela família (que muitas vezes acredita que o desempregado não consegue emprego por fazer “*corpo mole*”), o desempregado pode vir a sofrer, além de pressões psicológicas, uma variedade de males psicossomáticos, a exemplo de lesões orgânicas provocadas por influência psíquica, tais como úlcera ou gastrite.

### **6.3.2 Despreparo profissional x especialização**

A especialização é apontada por alguns entrevistados como uma herança maldita do emprego na Saelpa que dificulta e, às vezes, inviabiliza as tentativas de reinserção no mercado de trabalho, pois leva o trabalhador a investir toda a sua vida profissional em um conjunto restrito de atividades, que muitas vezes são específicos daquela empresa. A empresa pública é como se fosse uma redoma, que consome a sua atenção ao que ocorre no seu interior e deixa você alheio a tudo que acontece fora, como, por exemplo, aos requisitos que o mercado de trabalho vai colocando. O sentimento que resulta é o de despreparo total, de uma bagagem profissional sem utilidade, de ter que recomeçar do zero.

... eu me arrependi demais, a gente só sente depois, o quanto eu me afastei da vida acadêmica, que se eu não tivesse me afastado tanto talvez eu não tivesse encontrando tanta dificuldade para estudar para os concursos que estão aparecendo na minha área. Porque praticamente eu comecei do zero.(Ana)

... porque tinha gente na saelpa, por exemplo, que só sabia fazer aquilo que fazia na Saelpa.(Antônio)

O afastamento da vida acadêmica, a falta de sintonia com o que acontece externamente provocam no trabalhador um arrependimento pelas oportunidades perdidas. Por conta disso, ele se sente na obrigação de alertar os colegas de que não se acomodem e que procurem estar se reciclando continuamente para, desse modo, não se sentirem de mãos vazias ao perder o emprego.

....é uma coisa que eu sempre vivo dizendo as meninas, as mais novas que eu estou começando a estudar com elas: ‘não façam como eu’. Tem uma que começou a trabalhar já está assim também, porque é o corre-corre da vida mesmo. Tente se esforçar que seu emprego não é muito bom, nem é garantido esses empregos temporários, tente ir conciliando, não se afaste porque depois você vai ser uma ... de amanhã, ó aqui você amanhã.(Ana)

A segurança no emprego é apontada como a responsável pela acomodação, pois só em situações graves e, ainda assim, após um processo que comprove o envolvimento do servidor público, é que as demissões podem ocorrer. Tal condição faz com que o trabalhador não invista no seu trabalho e não busque ampliar o seu leque de competências. A ausência de uma perspectiva de desenvolvimento de recursos humanos, que esteja voltada não apenas para as demandas do presente, mas também do futuro e que se preocupe em desenvolver o trabalhador por inteiro, ainda que não haja

uma vinculação direta com a tarefa é outro aspecto apontado como falta no depoimento abaixo.

Empresa particular é assim. Você trabalha, você não tem segurança. Você só tem segurança onde você é concursado, em empresa do governo, se você é concursado você tem segurança. E por isso mesmo muitas vezes as pessoas se acomodam, se sentem seguras e tudo mais e começam a deixar de lado as coisas que são realmente importantes a serem feitas. Você não se empenha para fazer determinadas coisas, porque você sabe que o teu ganho...(Lúcio)

Ela não investe em desenvolvimento, ou seja, as pessoas não são preparadas pro futuro, elas não são desenvolvidas, elas são unicamente treinadas pra tarefa do dia-a-dia. Se entrou um equipamento novo, se entrou um processo novo, elas são treinadas para aquele processo, mas, não há preocupação de desenvolvimento a longo prazo.(Pedro)

A despeito de alguma dose de verdade presente nesses argumentos, o que encontramos, de fato, é uma tentativa de responsabilizar o próprio trabalhador pelo seu fracasso nas tentativas de reinserção no mercado de trabalho, pois não buscou diversificar as suas competências e acomodou-se em um leque restrito de tarefas.

### **6.3.3 Estratégias defensivas no pós-saída**

Dos relatos nós podemos colher várias estratégias defensivas para lidar com o sofrimento da perda do emprego. Em geral, a única saudade que declararam ter é da convivência com os colegas de trabalho, embora, contraditoriamente, revelem que após a saída da empresa poucos contatos tiveram com esses ex-colegas de trabalho. Essa dispersão talvez não seja apenas um fato natural. Com efeito, o encontro com os colegas rememora toda uma experiência traumática que se quer apagar. Uma entrevistada relatou que se encontrou com um ex-colega de trabalho com o qual tinha uma convivência diária e não conseguiu reconhecê-lo de imediato. Isso a perturbou,

pois não entendia como isso podia acontecer em tão pouco tempo. Essas evidências nos levam a crer que a dispersão, num certo sentido, é conveniente a esse esforço de defesa. Esse reencontro é particularmente doloroso quando acontece no local de trabalho, com colegas que ainda permanecem na empresa. Um condensado de emoções emerge nesse momento, razão pela qual evitam ao máximo voltar a empresa.

Fui pedir o documento e caí na besteira de ir visitar os amigos... Eu vou porque é o jeito, mas se pudesse mandar alguém... Eu sinto saudade do trabalho que a gente fazia ali, na segurança do trabalho, ali eu sinto saudade demais, dos meus colegas, dos meus amigos que eu tinha lá.(Ana)

É porque a gente sente falta, sente saudade dos amigos. Depois ninguém se encontra mais, nem que a pessoa queira, a gente perde o contato completamente. Ai, a gente sente saudade.(Maria)

Estar em atividade, não se deixar paralisar é um meio encontrado para bloquear lembranças negativas e seguir em frente na vida. Mergulhar nessas lembranças é render-se, é abrir passagem para a tristeza e para a depressão. O contra-ataque, nesse caso, envolve preferencialmente a via motórica, ou seja, é preciso movimentar-se, ter atividades para livrar-se da loucura. Ao mesmo reconhece-se que, sem um certo suporte, familiar sobretudo, mas também dos amigos mais próximos, é difícil enfrentar toda a gama de sentimentos e emoções que se surge nos momentos pós-demissão.

Passado, ninguém vive de passado. Passou, passou. Aí eu vou embora, aí vou fazer outra coisa e pronto, procuro num instante um negócio para fazer para nem ficar pensando. Olhe, eu quero que aconteça tudo, menos eu entrar numa depressão, e eu me entregar a uma tristeza. Isso não, de jeito nenhum Porque aí a gente não tem mais coragem de fazer nada. Então, sempre que eu começava a ficar triste pensando na Saelpa, eu

dizia: ah!, meu Deus, quem vive de passado é museu, não, pelo amor de Deus, corre.(Ana)

A gente se sente muito menosprezada, a gente se sente muito pequena, desvalorizada. E dói. Se a pessoa não for assim... tiver uma estrutura, um bom suporte, a pessoa cai numa depressão.(Joana)

Não passar mais pelas dependências da empresa é outra forma de não reavivar a experiência do trauma. Muitos entrevistados, inclusive, fazem questão de frisar que aquela empresa, apesar de manter o mesmo nome, não tem semelhança alguma com a empresa em que trabalharam.

Hoje eu não quero nem passar por lá. Tenho mágoa. Pretendo nunca precisar ir lá, não quero, sabe, quero esquecer que aquilo se passou na minha vida, sabe não quero. Ela não é mais aquela empresa que era. Então se ela não é eu não quero mais ir lá.(Ana)

#### **6.3.4 Imagens da Saelpa estatal e privada**

Dos depoimentos podemos extrair duas visões da empresa: uma de quando era estatal e outra atual, com a empresa privatizada. No primeiro caso, a imagem da mãe, que abraçava a todos, que desculpava na maior parte das situações e que só punia em casos excepcionais, após um processo administrativo ou depois de seguidas advertências, é a que mais se destaca. Além disso, a empresa era considerada a própria casa, portanto um ambiente onde as pessoas além de permanecer grande parte do seu tempo de vigília, sentiam-se bem estando ali. A casa, o lar, era apenas um quarto de dormir, um destino do final de uma jornada para descansar, para recuperar as energias e retomar o trabalho no dia seguinte. Trabalhava-se por amor e não por obrigação e muitos sacrifícios eram feitos pela empresa sem nenhuma cobrança posterior. Esse

ambiente não mais existe hoje, tanto que a maioria não identifica na atual Saelpa nenhum elemento que lembre a Saelpa de antes.

... Eu fazia por amor mesmo, eu gostava da Saelpa, eu gostava do meu trabalho, muito... Mas, ninguém fazia mais nada com aquele amor, fazia por obrigação (Ana)

... tudo fazia com muito amor... Eu fazia da Saelpa como se fosse meu local de trabalho, mas também meu local e minha casa, sabe....(Carlos)

A minha vida de trabalho na Saelpa foi de muita dedicação, sabe, muito profissionalismo. Tudo fazia com muito amor como sempre. (Pedro)

... saía de manhã cedo e só voltaria aqui a noite. A minha casa era só meu quarto de dormir....usava meu carro... para resolver problemas na sede, lá no Cristo, porque não tinha carro da empresa, mas eu ia no meu. Eu fazia por amor mesmo, eu gostava da Saelpa, eu gostava do meu trabalho, muito! (Ana)

Um outro aspecto, ela facultava aos seus trabalhadores a possibilidade realizar um projeto profissional até a aposentadoria. A demissão, para muitos, não representou apenas a perda de um bom emprego, mas de anos de dedicação e do abandono de um projeto profissional, cuja expectativa era que se concluísse somente com a aposentadoria. Esse fato testemunha o ocaso da sociedade salarial, do emprego para toda a vida, da estabilidade que reinou durante o tempo de vigência do fordismo.

Quando eu entrei na Saelpa, eu entrei assim, com a mente achando que ia sair aposentada...(Maria)

Além disso, a Saelpa estatal tinha uma política de retribuição diferenciada, pois além dos salários superiores aos praticados no mercado, praticava a participação nos lucros. Hoje, com o lucro comandando as decisões da empresa, a empresa social que existia anteriormente, cuja missão era levar energia elétrica a toda a população,

independente de seu poder aquisitivo, não existe mais. Além disso, a segunda fala abaixo evoca a queda na qualidade da prestação do serviço decorrente da política de contratação em vigor na empresa, que substituiu o trabalhador especializado por outros sem a devida qualificação.

...eu era de uma empresa... que pensava no seu patrimônio.... Uma empresa... que tinha um cunho social, ela passou a ser uma empresa mercantilista.... Antes, ser funcionário da Saelpa tinha suas vantagens, a única empresa que pagava 14 a 15 salários... a Saelpa, ela pagava o 13º e ainda pagava o PL, que é a participação no lucro, que era o equivalente a um salário. Nós perdemos tudo, a perda foi muito grande..(José)

O eletricitário é um homem altamente especializado. Com a privatização eles estão pegando na rua. Por isso, que as empresas caíram de padrão, por isso que essas pessoas estão ganhando dinheiro, porque a eletricidade não é para dar lucro... então ela deixou de ser uma empresa social e passou a ser uma empresa mercantilista, são empresas hoje que visam lucro.(Antônio)

O sentimento de estar integrado a empresa, de fazer parte dela, de estar colaborando cotidianamente na sua construção eram uma realidade na Saelpa estatal. Esses sentimentos chegavam próximo do sentimento de propriedade, como confirma a primeira fala abaixo. Hoje o que sobressai é o desligamento afetivo, o fazer por obrigação, a instabilidade.

Não é mais aquele sentimento que a gente tinha com a Saelpa, a gente sentia, não é dono não, mas, a gente sentia integrada, parte daquela empresa. Sentia parte. Mas, me desliguei mesmo. (Maria)

A gente ia trabalhar porque tinha que ir mesmo, porque tinha que assinar ponto, porque tinha que ter presença... mas, ninguém fazia mais nada com aquele amor, fazia por obrigação.(Pedro)

Até o presente as imagens da Saelpa antes e depois foram extremadas, como se uma pudesse ser associada ao bem e outra ao mal. O depoimento abaixo, entretanto,

recorda um ambiente que existia na Saelpa de antes e do qual não este trabalhador não guarda a menor saudade: trata-se da ingerência política que autorizava um tratamento diferenciado aos apadrinhados políticos. O clima de iniquidade, de injustiça existente era uma fonte de angústia para muitos trabalhadores que, apesar de seu desempenho e dedicação, não eram reconhecidos pela hierarquia.

Agora da injustiça que tinha lá dentro, eu não sinto saudades, porque era injustiça demais. Um colega como eu, profissional como eu, trabalhando tinha mais regalias, podia chegar tal hora, porque dizia: Não, porque eu tenho a costa larga, vocês não tem..., coisa desse tipo.... isso lá eu não tolerava, esse tipo de coisa. Injustiça, sabe! Um fazia mais do que o outro, ganhava a mesma coisa, por causa de política, de não sei o que. (Maria)

O clima emocional que acompanha o pós-demissão faz com que esses elementos do passado sejam “esquecidos”. No entanto, eles representaram um importante fonte de sofrimento para os que nela trabalhavam e certamente alimentaram uma esperança que privatização instaurasse um ambiente de trabalho mais justo, corrigindo os males da velha Saelpa. Como vimos, essa privatização idealizada não se confirmou e muitos se sentiram lesados pela realidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É bem verdade que no mundo do trabalho existe diversos estudos a respeito da dinâmica empresarial, todavia geralmente numa perspectiva dos dirigentes da empresa. Daí a relevância deste trabalho onde propusemos analisar as mudanças organizacionais sob o olhar dos trabalhadores e dessa forma resgatar uma história recente de reestruturação que atingiu uma parcela significativa de trabalhadores de uma empresa ex-estatal na cidade de João Pessoa - PB.

Com o enfoque voltado para a perspectiva dos trabalhadores, inicialmente vimos a necessidade de contextualizar a problemática focal explanando um panorama a respeito do neoliberalismo, da globalização e da reestruturação produtiva.

Em seguida, em se tratando de uma empresa de distribuição de energia elétrica, explanamos tanto a reestruturação neste campo de um modo geral, como também caracterizamos a empresa em questão, seja de ordem histórica como do processo de privatização.

Por conseguinte foi elencado os aportes teóricos, revelando cada abordagem e a sua contribuição de suporte teórico para a devida pesquisa.

Um outro aspecto de extrema relevância para a pesquisa é o capítulo sobre o método, haja visto que nele compreende todo o manejo metodológico, ou seja, a caracterização dos participantes, assim como os procedimentos e instrumentos utilizados para a efetivação da pesquisa.

Tendo em vista a consideração do objetivo da pesquisa está focado as mudanças organizacionais, e que no caso desta empresa houve um fenômeno crucial que foi o processo de demissão voluntária (PDV), sentimos a necessidade de explicar o que foi e como se desenvolveu todo esse processo.

Por último, o capítulo das análises que concerne ao discurso dos entrevistados, com toda a sua subjetividade frente aos intempéries, frustrações, emoções as mais adversas ocorridas durante e depois do processo de privatização.

Tendo em vista em estudarmos as vivências subjetivas dos desligados desta empresa, este enfoque vem a implicar em outras questões, tais como os pressupostos gerenciais que vem balizando o programa de redução de efetivos na empresa, ou seja, o modo de gestão adotado pelos novos dirigentes, a saúde mental do trabalhador, a importância da instituição familiar em todo esse processo, como também a reinserção ou não no mercado de trabalho.

No que concerne às análises, estas proporcionaram subsídios para que possamos constatar a dilaceração que uma privatização provoca na vida do indivíduo, seja no aspecto laboral ou pessoal.

Desta forma, de um modo geral, os profissionais da área de recursos humanos se encontravam numa situação de comodismo frente a estabilidade que o emprego estatal proporciona, o que nos leva a crê que a privatização surge como uma “avalanche” na vida de cada um.

Esta pesquisa nos remete a certos questionamentos tais como, o modo de gestão adotado: Será que realmente era necessário aquela forma crua de tratamento?; Será que essa nova gestão está conseguindo manter uma qualidade nos seus serviços?

## REFERÊNCIAS

---

ALBORNOZ, S.(1986) *O Que é Trabalho*. São Paulo: Brasiliense.

ANDERSON, Perry. Balanço do Neoliberalismo. IN: SADER, Emir e GENTILI, Pablo. *Pós-Neoliberalismo: As Políticas Sociais e o Estado Democrático*. Paz e Terra. São Paulo,1995, Cap.1, p.9-37.

ANTUNES, R. (1995). *Adeus ao Trabalho?:Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo: Cortez Editora da Universidade Estadual de Campinas

ARENDT, H.. (1958) *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária

ATHAYDE, M. R. C. (1986). *Processo Produtivo,Espaço Educativo: um campo de lutas*. Dissertação de Mestrado. João Pessoa, Universidade Federal da Paraíba.

\_\_\_\_\_ (1996), *Gestão de Coletivos de Trabalho e Modernidade: questões para engenharia de produção*. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: COOPE/UFRJ

\_\_\_\_\_ (1999). *Psicologia e Trabalho: Que Relações*. In *Psicologia Social: Abordagens Sócio-históricas e Desafios Contemporâneos*. Jacó-Viela, A. e Mancebo, D. Rio de Janeiro: UERJ.

BRAVERMAN, H. (1977). *Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro: Zahar Editora.

CARCANHOLO, Marcelo Dias. *Neoliberalismo e o Consenso de Washington: A Verdadeira Concepção de Desenvolvimento do Governo FHC*. In: MALAGUTI, Manoel L., CARCANHOLO, Reinaldo A e CARCANHOLO, Marcelo (Orgs.) *Neoliberalismo: A Tragédia do Nosso Tempo*. São Paulo: Ed. Coertez.1998 (Col. Questões da nossa época, nº 65)

CARMO, P. S. (1992). *A ideologia do Trabalho*. São Paulo: Moderna.

CASTEL, R. (1995). Crise nas Proteções Sociais. Entrevista concedida a Jane A Russo e Maria da G. R. da Silva. Folha de São Paulo, Caderno Mais!.

\_\_\_\_\_ (1998). *As Metamorfoses do Trabalho*. Rio de Janeiro, EDUERJ.

CHANLAT, A.; BERNARD, R.(1993) – Palavras: A Ferramenta do Executivo. Em: Chanlat, J. F. (coord). – *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. vol. (I). Ed. Atlas. Tradução Mauro Gomes. São Paulo, pp. 125-148.

DEJOURS, C,(1992). *A loucura do trabalho – Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez, Oboré.

\_\_\_\_\_, C., (1993). Addendum teórico da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: *Travail Usure Mental*. Bayard: Nouvelle édition augmenté

\_\_\_\_\_, C. e et al.,(1994). Psicopatologia do trabalho e Organização Real do Trabalho em uma Indústria de Processo. In: *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo, Atlas.

\_\_\_\_\_. e ABDOUCHELI, E.,(1994). Itinerário Teórico em psicopatologia do Trabalho. In: *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo, Atlas.

FILGUEIRAS, Luiz A M. *Reestruturação Produtiva, Globalização e Neoliberalismo: capitalismo e exclusão Social neste final de século*. Seminário interdisciplinar “O Mal Estar do Fim do século XX”, Universidade Estadual de Feira de Santana e Escola Brasileira de Psicanálise, Bahia/Polo Feira, 14/05/1997.

FLEURY, A. & VARGAS, N. (1987). Aspectos conceituais da organização do trabalho. *In Organização do Trabalho*. São Paulo: Hucitec,pp.9.

GIDDENS, Anthony. *A terceira via*. Rio de Janeiro: Record, 1999

GONDAR, T. O. (S/D). *O trabalho como objeto histórico*

MINAYO,,M.C. S.(1993) *O desafio do conhecimento*. Rio de Janeiro: Hucitec, Abrasco.

NEVES, M. Y(1999). *Trabalho docente e saúde mental: A dor e a delícia de ser (tornar-se) professora*. Rio de Janeiro, Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.(1987) *Introdução à Pesquisa em Ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

GIDDENS, Anthony. *A terceira via*. Rio de Janeiro: Record, 1999

TOURAINE, Alain.(1998) *Podemos Viver Juntos?: Iguais e Diferentes*. Petrópolis: Vozes

## ANEXOS

Vivências Subjetivas de Profissionais de Recursos Humanos Desligados de Uma  
Distribuidora de Energia Elétrica Privatizada

### I - DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

- 1) Idade: \_\_\_\_\_
  - 2) Sexo: ( ) F ( ) M
  - 3) Religião: \_\_\_\_\_
  - 4) Nível de escolaridade (indicar se completo ou incompleto):
    - Fundamental
      - i. Fase I (1ª a 4ª séries) ( )
      - ii. Fase II (5ª a 8ª séries) ( )
    - Médio (1ª a 3ª séries) ( )
    - Superior (especificar o curso) ( ) \_\_\_\_\_
    - Pós graduação (especificar nível e curso ( ) \_\_\_\_\_
- ( ) completo ( ) incompleto

- 5) Estado civil:
  - ( ) Solteiro
  - ( ) Casado
  - ( ) Casamento consensual
  - ( ) Separado/divorciado
  - ( ) Viúvo
- 6) Número de filhos : \_\_\_\_\_

### II - DADOS OCUPACIONAIS

- 1) Data de admissão: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_
- 2) Forma de ingresso na empresa:
  - ( ) Concurso
  - ( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

3) Cargos que exerceu:

---

---

---

---

4) Cargo que exercia no momento do desligamento: \_\_\_\_\_

5) Exercia função gerencial?

( ) Sim (especificar) \_\_\_\_\_

( ) Não

6) Estava em desvio de função:

( ) Sim (especificar) \_\_\_\_\_

( ) Não

7) Jornada de trabalho:

Diária: \_\_\_\_\_ h.

Semanal: \_\_\_\_\_ h.

8) Remuneração bruta: R\$ \_\_\_\_\_

9) Exercia outra atividade de trabalho além da empresa?

( ) Sim (especificar) \_\_\_\_\_

( ) Não

10) Essa atividade acelerou sua entrada no PDV (explicar)?

( ) Sim

( ) Não

( ) Em parte

11) Natureza do vínculo empregatício

( ) iniciativa própria (autônomo, empregador, profissional liberal, dono de negócio familiar)

( ) assalariado com carteira

( ) assalariado sem carteira

- 11) Remuneração nesta atividade: R\$ \_\_\_\_\_
- 12) Renda familiar R\$ \_\_\_\_\_ (especificar participantes com respectiva contribuição na renda familiar)
- \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_

### III – DADOS DO PERÍODO PÓS-DESLIGAMENTO

- 1) Data de desligamento da empresa: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_
- 2) Valor da indenização recebida: R\$ \_\_\_\_\_
- 3) Valor do FGTS recebido: \_\_\_\_\_
- 4) Já estava decidido sobre qual atividade iria exercer após o desligamento da empresa?
- ( ) Sim (descrever)
- ( ) Não
- ( ) Em parte
- 5) As suas expectativas com relação a esta atividade se confirmaram (explicar)?
- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Em parte
- 6) Quanto tempo você ficou efetivamente fora do mercado de trabalho?
- \_\_\_\_\_
- 7) Qual sua atividade profissional atualmente?
- \_\_\_\_\_
- 8) Qual a sua remuneração atual? R\$ \_\_\_\_\_
- 9) Qual a renda familiar atual (especificar participantes com respectiva contribuição na renda familiar)?
- \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ R\$ \_\_\_\_\_

10) Qual a jornada de trabalho atual? \_\_\_\_\_

11) Natureza do vínculo empregatício

iniciativa própria (autônomo, empregador, profissional liberal, dono de negócio familiar)

assalariado com carteira

assalariado sem carteira

12) Contribuiu para a previdência?

Sim  Não

Se sim, especificar qual: \_\_\_\_\_

#### **IV - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Como você reagiu diante da possibilidade da empresa ser privatizada?
2. E os seus colegas?
3. O que você esperava que acontecesse com a empresa após a privatização? O que de fato aconteceu?
4. Como essa situação interferiu na sua saúde?
5. Como se deu a sua entrada no PDV?
6. Você se sentiu pressionado para aderir ao PDV? Se sim, como isso se deu?
7. O que representou para você perder a estabilidade?
8. Na sua opinião, que critérios nortearam as demissões?
9. A empresa proporcionou algum tipo de preparação para o mercado de trabalho?  
(Em caso afirmativo, descrever)
10. Como você avalia a ação do sindicato em todo esse processo?
11. Como a sua família (mulher, filhos, parentes) acompanhou e reagiu a todo esse processo?
12. Que outros apoios você teve ou buscou (religioso, por exemplo)?
13. O que você sentiu ao ver sua demissão homologada pela empresa?
14. Como foi o “dia seguinte”?

15. Você tinha idéia do que fazer ao sair da empresa? Qual era o seu plano e em que medida conseguiu realizá-lo?
16. Fale sobre o seu trabalho hoje e que dificuldades você tem enfrentado?
17. Tomando por referência o trabalho na empresa, do que você sente saudades e do que você não sente?
18. O que mudou na sua vida após a saída da empresa?