

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANA BETTEGA BRAUNERT

EMPRESAS PÚBLICAS, RACIONALIDADE PRIVADA? UM ESTUDO SOBRE O  
TRABALHO NAS COMPANHIAS DE ECONOMIA MISTA DO PARANÁ

CURITIBA

2018

MARIANA BETTEGA BRAUNERT

EMPRESAS PÚBLICAS, RACIONALIDADE PRIVADA? UM ESTUDO SOBRE O  
TRABALHO NAS COMPANHIAS DE ECONOMIA MISTA DO PARANÁ

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Sociologia.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Aparecida Bridi

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS/UFPR-BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS HUMANAS  
COM OS DADOS FORNECIDOS PELA AUTORA  
Bibliotecária: Rita de Cássia Alves de Souza – CRB9/816

Braunert, Mariana Bettega

Empresas públicas, racionalidade privada? : um estudo sobre o trabalho nas companhias de economia mista do Paraná / Mariana Bettega Braunert. – Curitiba, 2018.

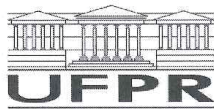
240 f.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia.

Orientadora: Profª. Dra. Maria Aparecida Bridi.

1. Empresas estatais – Paraná. 2. Empresas de economia mista – Paraná. 3. Trabalhadores – Copel – Paraná. 4. Trabalhadores – Sanepar – Paraná. 5. Trabalhadores – Cohapar – Paraná. I. Título. II. Universidade Federal do Paraná.

CDD 354.81092



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR CIÊNCIAS HUMANAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO SOCIOLOGIA

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em SOCIOLOGIA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **MARIANA BETTEGA BRAUNERT** intitulada: **Emprego público, racionalidade privada? Um estudo sobre o trabalho em companhias de economia mista do Paraná.**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 27 de Abril de 2018.

MARIA APARECIDA DA CRUZ BRIDI  
Presidente da Banca Examinadora

ADALBERTO MOREIRA CARDOSO  
Avaliador Externo

SANDRO LUNARD NICOLADELI  
Avaliador Externo

RICARDO COSTA DE OLIVEIRA  
Avaliador Interno

MARIA TARCISA SILVA BEGA  
Avaliador Interno

Obs.: Onde se lê "Emprego público, racionalidade privada? Um estudo sobre o trabalho em companhias de economia mista do Paraná." leia-se "**Empresas públicas, racionalidade privada? Um estudo sobre o trabalho nas companhias de economia mista do Paraná**" (título alterado por sugestão da banca de defesa)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, à professora Dr<sup>a</sup> Maria Aparecida Bridi, que orientou a elaboração da presente tese, por ter apostado na pertinência e relevância deste trabalho, pela confiança depositada e pelas leituras atentas e críticas que foram fundamentais para que se chegasse aos resultados alcançados. Obrigada também pelos ensinamentos e oportunidades que imensamente contribuíram para o meu amadurecimento acadêmico, desde a primeira relação de orientação, durante o mestrado. Pelo incentivo e apoio incondicional de sempre!

À professora Dr<sup>a</sup> Maria Tarcisa Bega, não apenas pelas preciosas contribuições na banca de qualificação, mas também pelo auxílio durante a pesquisa de campo e, ainda, pela sua postura sempre generosa e acolhedora no período recente em que trabalhamos de maneira mais próxima.

Ao professor Dr. José Miguel Rasia, igualmente, agradeço pelas contribuições ao projeto de pesquisa e trocas possibilitadas durante as disciplinas optativas cursadas no início do doutorado, assim como pela atenção e conselhos que tanto me ajudaram naquela época.

Aos professores Dr. Ricardo Costa de Oliveira e Dr. Sandro Lunard Nicoladeli, que participaram da banca de qualificação, agradeço imensamente pelas leituras do texto e pertinentes considerações feitas na ocasião, que enriqueceram a análise subsequente e foram de suma relevância para a conclusão do trabalho.

Ao professor Dr. Adalberto Moreira Cardoso, por aceitar o convite para participar da banca de defesa desta tese, muito obrigada.

A elaboração deste trabalho não seria possível sem a colaboração dos trabalhadores, gestores e dirigentes sindicais das companhias estatais que generosamente concederam entrevista à pesquisa, disponibilizando seu tempo e muitas vezes, mais que isso, indicando outros entrevistados, outras fontes, fornecendo informações complementares posteriormente, colocando-se à disposição para auxiliar com a pesquisa etc. Lamento não poder, por conta do compromisso ético de manter o anonimato dos entrevistados, citar aqui um a um desses nomes, pois são os que verdadeiramente tornaram viável a concretização deste trabalho. Mas deixo a todos meu muitíssimo obrigada! Agradeço principalmente a colaboração dos membros do corpo dirigente do sindicato dos engenheiros, pela disponibilidade e boa vontade com que prestaram uma contribuição inestimável a esta tese, abrindo caminhos de acesso a outros sindicatos e trabalhadores. Espero que, em contrapartida, os resultados aqui apresentados possam, de alguma forma, ser úteis às lutas do SENGE/PR.



Aos colegas do Grupo de Pesquisa Trabalho e Sociedade – GETS, agradeço pelas riquíssimas trocas durante as nossas reuniões, pela solidariedade e companheirismo, que apenas reforçam o valor e a importância das experiências coletivas no processo de construção do conhecimento: Fernanda Landolfi, Marcos Valle, Mirian Cipriani, Cândida Deichmann, Everson Nauroski, Samanta Martineli, Fernanda Bohler e Alexandre Pilan. Ao Lucas Carvalho e à Ana Paula D'Ávila, agradeço especialmente pelas excelentes críticas e sugestões feitas na ocasião da qualificação do projeto de pesquisa; à Kelen Bernardo e à Roseli Bregatin pela disponibilidade em ler partes do texto, dar sugestões e “trocar ideias”.

Alguns desses colegas de grupos de pesquisa se tornaram verdadeiros amigos, que acompanharam de maneira muito próxima a minha trajetória ao longo do período de escrita da tese, e com os quais compartilhei dúvidas e angústias nos momentos mais difíceis: ao Thiago Leibante, eterna gratidão pela sua amizade e parceria, além das inúmeras contribuições dadas à elaboração deste trabalho; à Zélia Freiburger, agradeço por ter aberto importantes caminhos para a minha pesquisa empírica, e pela disposição para me aconselhar e auxiliar de todas as formas possíveis sempre que precisei.

Por fim, meus sinceros agradecimentos a todos os amigos e familiares que de alguma forma me apoiaram e incentivaram ao longo do doutorado. Faltam palavras para expressar a gratidão à minha mãe, Maria José Braga Bettega, pela leitura e revisão dos textos, pelo apoio afetivo e material que me possibilitou uma dedicação integral ao curso durante este período, e, principalmente, por ser o meu maior exemplo de força e determinação. À Joslei Silveira e à Renata, que foram tão presentes na minha vida e importantes nesta etapa, meus mais profundos e eternos agradecimentos!

Agradeço também a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro.

*É preciso saber que a ciência e a razão não têm a missão providencial de salvar a humanidade, porém, têm poderes absolutamente ambivalentes sobre o desenvolvimento futuro da humanidade. Atualmente, não só estamos no momento crepuscular quando o pássaro de Minerva, ou seja, a sabedoria, levanta vôo, mas também num momento de trevas, aguardando pelo canto do galo que vai nos acordar. O canto do galo vai nos deixar alerta para o homem, para a vida e para a humanidade. E, mesmo que nossos alarmes se revelem exagerados, terão sido úteis porque terão permitido implantar os meios que possibilitam afastar ou reduzir o perigo.*

Edgar Morin. *Ciência com consciência*, 2005.

## RESUMO

A presente tese analisa como o emprego público em três empresas estatais paranaenses é afetado pelas profundas transformações políticas, econômicas e sociais que reconfiguraram o mundo do trabalho em nível global a partir da década de 1970, sobretudo o avanço das políticas neoliberais de reforma do Estado de cunho privatista que tem como um de seus principais “alvos” as empresas públicas. Adotamos como objeto de pesquisa três companhias de economia mista do Estado do Paraná que atuam nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica (Copel), fornecimento de serviços de saneamento básico (Sanepar) e construção de habitação de interesse social (Cohapar). Através de entrevistas realizadas com 23 trabalhadores, gestores e representantes sindicais, identificamos a incorporação progressiva por essas empresas de uma “racionalidade privada”, orientada pelos imperativos da busca pelo lucro, não obstante ainda estejam, as três, sob controle acionário majoritário do Estado e possuam diferenças significativas entre si. Esse processo se evidencia por meio da adoção crescente de estratégias de gestão do trabalho direcionadas à obtenção de resultados, redução de custos e aumento da produtividade, especialmente a terceirização das atividades e substituição de trabalhadores do quadro próprio por mão-de-obra terceirizada, que afeta principalmente as categorias de base da Copel e da Sanepar. Embora os relatos dos profissionais de nível técnico e superior das três estatais indiquem uma grande valorização do vínculo de trabalho estável e formal, nota-se um abalo no sentimento de estabilidade e segurança no emprego, em decorrência não apenas da ameaça de privatização dessas companhias, mas também de uma gestão do trabalho que cultiva a insegurança e o medo, colocando em xeque a estabilidade relativa da qual dispõem os trabalhadores das estatais na condição de empregados públicos celetistas, cujo vínculo contratual é distinto dos estatutários. Ademais, no plano discursivo, os gestores do trabalho reforçam a visão neoliberal negativa acerca da estabilidade no emprego, supostamente responsável por ensejar a indisposição para o trabalho, a insubordinação e o ócio, além de reproduzirem crenças depreciativas acerca do Estado, tipicamente neoliberais, como é o caso do discurso acerca do “inchaço” dessas companhias, que parece ter mais uma força ideológica do que um amparo na realidade concreta. Apontamos, por fim, para algumas tensões que envolvem as relações entre os empregados públicos das empresas pesquisadas e os profissionais ocupantes de cargos comissionados, bem como para alguns elementos que dificultam a ação coletiva desses trabalhadores e refletem, também, a nova “racionalidade neoliberal” que governa o mundo e se naturaliza em dimensões que ultrapassam as de um “mero” programa político de reforma administrativa do Estado.

**Palavras-chave:** relações de trabalho; empresas estatais; racionalidade neoliberal.



## ABSTRACT

This thesis analyzes how public employment in three state-owned enterprises in Paraná is affected by the profound political, economic and social transformations that have reconfigured the world of labor at the global level from the 1970s, especially the advance of neoliberal state reform privatization policies, which has public companies as one of its main "targets". We adopted as the research object three mixed-economy companies of the State of Paraná that operate in the areas of generation, transmission and distribution of electricity (Copel); provision of basic sanitation services (Sanepar); and construction of houses of social interest (Cohapar). Through interviews with 23 employees, managers, and union representatives, we noticed the gradual incorporation of a "private rationality", guided by the imperatives of the search for profit, in spite of the fact that the companies show significant differences among them, and are still under the state's stock controlling interest. This process is evidenced by the increasing adoption of work management strategies aimed at achieving results, reducing costs, and increasing productivity, especially by means of outsourcing activities and replacing company employees with outsourced labor, mainly affecting the lower-level ranks of Copel and Sanepar, resulting in work precariousness. Reports by technical and higher-levels professionals in the three state-owned companies point to a feeling of instability and loss of employment security due not only to the threat of privatization of those companies, but also to a type of management that nurtures insecurity and fear, jeopardizing the relative stability afforded to state employees. Despite the valorization of the stable and formal employment relationship expressed in the workers' reports, the tendency is to treat them more and more like private-sector CLT employees, and as not the public servants that they actually are, even though their contractual conditions are different from those of their statutory counterparts. Moreover, on the discursive level, labor managers reinforce the negative neoliberal view of job stability, supposedly responsible for inducing disinclination to work, insubordination, and idleness. They also reproduce other disparaging beliefs about the State, typically neoliberal, such as the discourse about the "swelling" of these companies, which seems to have more ideological force than actual support in concrete reality. Finally, we point to some tensions involving the relations between the public employees of the companies surveyed and the professionals occupying commissioned positions, and the difficulties of collective action of workers are expressions of the neoliberal rationality that governs the world and establishes itself within dimensions that go beyond a "mere" political administrative reform program of the State.

**Keywords:** labor relations; state-owned companies; neoliberal rationality.

## RESUMÉ

La présente thèse analyse comment l'emploi public dans trois entreprises d'économie mixte du Paraná est affecté par des profondes transformations politiques, économiques et sociales qui reconfigurent le monde du travail au niveau mondial à partir des années 1970, surtout le développement de politiques néolibérales de réforme de l'Etat axées sur les privatisations qui ont pour principales « cibles » les entreprises publiques. Nous avons adopté comme objet de recherche trois compagnies d'économie mixte de l'Etat du Paraná, dans le domaine de génération, transmission et distribution d'énergie électrique (Copel), dans celui de prestation de services d'assainissement de base (Sanepar) et de dans celui du bâtiment des logements à caractère social (Cohapar). Au moyen d'entretiens réalisés auprès de 23 employés, gestionnaires et représentants syndicaux, nous mettons en évidence une incorporation progressive d'une « rationalité privée » orientée par les impératifs de la quête du bénéfice, même si ces compagnies ont des différences significatives entre elles et que toutes demeurent sous le contrôle actionnaire majoritaire de l'Etat. Ce processus est souligné par l'adoption croissante de stratégies de gestion du travail visant l'obtention de résultats, la réduction de coûts et l'augmentation de la productivité, surtout par le recours à la sous-traitance d'activités et la substitution de ses propres travailleurs par de la main d'œuvre externe, qui affecte surtout les catégories de base de Copel et Sanepar, rendant précaire le travail. Les rapports des professionnels de niveau technique et supérieur des trois compagnies d'économie mixte indiquent que le sentiment de stabilité et sécurité de l'emploi est ébranlé et découle non seulement de la menace de privatisation des compagnies mais aussi d'une gestion qui cultive l'insécurité et la peur, qui érode la stabilité relative dont disposent les employés publics des compagnies mixtes. Malgré la valorisation, dans les rapports des travailleurs, du lien stable et formel, la tendance observée est qu'ils reçoivent de plus en plus un traitement semblable à ceux des travailleurs « Consolidation des Lois du Travail » du secteur privé, et non pas celui de fonctionnaires, ils ont pourtant une condition contractuel distincte de celle des statutaires. De plus, sur le plan discursif, les gestionnaires du travail renforcent la vision néolibérale négative au sujet de la stabilité de l'emploi, tenue pour responsable de créer une indisposition au travail, l'insubordination et l'oisiveté, ils reproduisent aussi d'autres croyances dépréciatives de l'Etat, typiquement néolibérales, tel le discours au sujet du « gonflement » de ces compagnies, qui semble avoir une force idéologique plutôt qu'un support dans la réalité concrète. Enfin, nous signalons à certaines tensions impliquant les relations entre les agents publics des entreprises interrogées et les professionnels occupant des postes de commande, tout comme les difficultés d'action collective des travailleurs constituent, elles aussi, des expressions de la rationalité néolibérale qui gouverne le monde et se naturalise dans de dimensions qui dépassent celles d'un « simple » programme politique de réforme administrative de l'Etat.

**Mots clés:** rapports de travail ; entreprises à économie mixte; rationalisé néolibérale.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Condições jurídicas dos empregados públicos celetistas .....	37
QUADRO 2 – Representação sindical dos trabalhadores da Copel.....	45
QUADRO 3 – Representação sindical dos trabalhadores da Sanepar.....	46
QUADRO 4 – Perfil dos trabalhadores entrevistados da Copel, Sanepar e Cohapar .....	52
QUADRO 5 – Entidades da administração pública indireta do Paraná criadas na década de 1960 .....	73
QUADRO 6 – Quadro comparativo das companhias pesquisadas do Paraná: Copel, Sanepar e Cohapar.....	87
QUADRO 7 – Quadro diretivo da Copel <i>holding</i> em nov./2017 .....	188
QUADRO 8 – Quadro diretivo das principais subsidiárias da Copel em jan./2018 .....	188
QUADRO 9 – Quadro diretivo da Sanepar em jan./2018 .....	190
QUADRO 10 – Quadro diretivo da Cohapar em jan./2018 .....	191

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Localização jurídico-formal das sociedades de economia mista na estrutura institucional brasileira.....	57
FIGURA 2 – Organograma da Copel.....	71
FIGURA 3 – Organograma da Sanepar.....	75
GRÁFICO 1 – Composição acionária da COPEL em jan./2018.....	93
GRÁFICO 2 – Composição acionária da SANEPAR em jan./2018 .....	94
GRÁFICO 3 – Rentabilidade sobre o patrimônio líquido da COPEL entre 1995 e 1998 .....	97

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Emprego público no Brasil por tipo de vínculo e esfera de poder (2007) .....	38
TABELA 2 – Número de servidores do governo federal entre 1988 e 1992 .....	39
TABELA 3 – Quantidade de trabalhadores da Copel em dez./ 2017 por subsidiária e tipo de carreira .....	72
TABELA 4 – Quantidade de trabalhadores da Sanepar em dez./2017 por tipo de carreira..	75
TABELA 5 – Lucro líquido da Copel e da Sanepar em 2014, 2015 e 2016 .....	78
TABELA 6 – Composição de custos da Sanepar em 2015 e 2016 .....	85
TABELA 7 – Lucro líquido da Copel por ano desde 2003 .....	98
TABELA 8 – Evolução da composição da força de trabalho no setor elétrico brasileiro de 2003 a 2010 .....	107
TABELA 9 – Número de trabalhadores do quadro próprio e terceirizado da Copel de 2001 a 2016 .....	108
TABELA 10 – Quantidade de desligamentos da COPEL entre 2009 e 2017 discriminando motivos .....	109
TABELA 11 – Número de mortes por acidente de trabalho no setor elétrico brasileiro de 1999 a 2012 .....	114
TABELA 12 – Número de mortes decorrentes de acidentes de trabalho envolvendo trabalhadores do quadro próprio e terceirizados da Copel de 2009 a 2016.....	115
TABELA 13 – Quantidade de trabalhadores demitidos na Copel de 2001 a 2017.....	163
TABELA 14 – Quantidade de trabalhadores da Copel, Sanepar e Cohapar de 2001 a 2016 .....	165
TABELA 15 – Quantidade de cargos comissionados na Sanepar por modalidade em nov. 2017 .....	206
TABELA 16 – Quantidade de cargos comissionados na Cohapar por ano desde 2011.....	206

## LISTA DE SIGLAS

ALEP	– Assembleia Legislativa do Estado do Paraná
ANEEL	– Agência Nacional de Energia Elétrica
BADEP	– Banco de Desenvolvimento do Paraná
BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNH	– Banco Nacional de Habitação
BOVESPA	– Bolsa de Valores de São Paulo
CCEE	– Conselho de Controle das Empresas Estatais
CEF	– Caixa Econômica Federal
CLT	– Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	– Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CODEPAR	– Companhia de Desenvolvimento do Paraná
COHAPAR	– Companhia de Habitação do Paraná
COPEL	– Companhia Paranaense de Energia Elétrica
DASP	– Departamento Administrativo do Serviço Público
DIEESE	– Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
FDE	– Fundo de Desenvolvimento Econômico
FHC	– Fernando Henrique Cardoso
FGTS	– Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
HIS	– Habitação de Interesse Social
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCRA	– Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPEA	– Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAI	– Lei de Acesso à Informação
MARE	– Ministério da Administração e Reforma do Estado
MCMV	– Minha Casa Minha Vida
MP	– Ministério Público
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	– Organização Internacional do Trabalho
ONU	– Organização das Nações Unidas
PDRAE	– Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PDV	– Plano de Demissão Voluntária

PFL	– Partido da Frente Liberal
PIB	– Produto Interno Bruto
PNAD	– Pesquisa Nacional de Amostra em Domicílio
PL	– Projeto de Lei
PLR	– Participação nos Lucros e Resultados
PMDB	– Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PMSS	– Projeto de Modernização do Setor de Saneamento
PPI	– Programa de Privatização do Governo Federal
PT	– Partido dos Trabalhadores
PIB	– Produto Interno Bruto
PSDB	– Partido da Social-Democracia Brasileira
RJU	– Regime Jurídico Único
RAIS	– Relação Anual de Informações Sociais
SANEPAR	– Companhia de Saneamento do Paraná
S.A	– Sociedade Anônima
SOMA	– Sociedade Operadora do Mercado de Ativos
SPE	– Sociedade de Propósito Específico
TRT	– Tribunal Regional do Trabalho



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1 O EMPREGO PÚBLICO NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: ELEMENTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS</b> .....	23
1.1 CAPITALISMO FLEXÍVEL, RACIONALIDADE NEOLIBERAL E A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO NO BRASIL .....	24
1.2 AS RECONFIGURAÇÕES DO TRABALHO E O EMPREGO PÚBLICO NO NOVO CONTEXTO .....	31
1.3 OS TRABALHADORES CELETISTAS DAS EMPRESAS ESTATAIS COMO OBJETO DE ANÁLISE .....	34
1.4 A ESCOLHA DO TEMA E OS CAMINHOS DA PESQUISA EMPÍRICA .....	41
1.5 ACESSO AO CAMPO, AMOSTRA NA PESQUISA QUALITATIVA E O PROBLEMA DO “VIÉS”: ALGUMAS QUESTÕES METODOLÓGICAS .....	49
<b>2 CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS DAS EMPRESAS ESTATAIS DO PARANÁ</b> .....	56
2.1 AS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA: CONCEITO E DEFINIÇÕES .....	56
2.2 O CONTEXTO DE SURGIMENTO DAS EMPRESAS ESTATAIS E SEU PAPEL NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DESENVOLVIMENTISTA BRASILEIRO .....	60
2.3 BREVE HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS COMPANHIAS PARANAENSES PESQUISADAS .....	67
2.4 AS DIFERENÇAS ENTRE AS COMPANHIAS MISTAS DO PARANÁ E A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS ESTATAIS .....	79
2.5 TRANSFERÊNCIA DO CONTROLE ACIONÁRIO E A MUDANÇA DO PERFIL DAS “EMPRESAS DO LUCRO” .....	88
<b>3 BUSCA POR LUCRATIVIDADE E OS SEUS IMPACTOS SOBRE A GESTÃO DO TRABALHO</b> .....	100
3.1 A REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA COPEL E A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE FLEXIBILIZAÇÃO .....	101

3.2 TRABALHO TERCEIRIZADO E PRECARIIDADE NAS EMPRESAS ESTATAIS DO PARANÁ.....	111
3.3 ENXUGAMENTO DA MÃO DE OBRA E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO ...	121
3.4 “GESTÃO PRIVADA” DA “COISA PÚBLICA”? .....	124
3.4.1 Cobrança por produtividade, busca por resultados e controles sobre o trabalho .....	127
3.4.2 A ênfase no desempenho e o caráter subjetivo das avaliações.....	132
3.4.3 “ <i>Management by stress</i> ” e doenças psicossomáticas .....	136
3.4.4 Entraves burocráticos, fiscalização do trabalho e descontinuidade administrativa.....	139
<b>4 “DESESTABILIZAÇÃO DOS ESTÁVEIS”? A ESTABILIDADE DO EMPREGADO PÚBLICO DAS ESTATAIS EM DIFERENTES OLHARES E PERSPECTIVAS .....</b>	<b>147</b>
4.1 “ISSO AÍ É UM BOM LUGAR”: TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS E O ANSEIO PELO EMPREGO ESTÁVEL .....	148
4.2 ELEMENTOS ACERCA DA ESTABILIDADE RELATIVA DOS EMPREGADOS PÚBLICOS CELETISTAS .....	156
4.3 COPEL E SANEPAR: O MEDO DA PRIVATIZAÇÃO COMO “TERRORISMO PSICOLÓGICO” .....	166
4.4 A INSEGURANÇA NA COHAPAR E A GESTÃO RACIONAL DO MEDO .....	171
4.5 A IDEOLOGIA NEOLIBERAL E OS DISCURSOS DOS GESTORES DO TRABALHO SOBRE A ESTABILIDADE RELATIVA DO EMPREGADO PÚBLICO.....	177
<b>5 POLÍTICA E ORGANIZAÇÃO COLETIVA NAS EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA: ALGUNS APONTAMENTOS.....</b>	<b>185</b>
5.1 AS MUDANÇAS DE GESTÃO E OS CARGOS COMISSIONADOS .....	187
5.2 “NÓS, DA CASA” X “ELES, DE FORA”: AS TENSÕES ENTRE TRABALHADORES CONCURSADOS E OCUPANTES DE FUNÇÕES COMISSIONADAS .....	193
5.3 TÉCNICA E POLÍTICA NA “GOVERNANÇA NEOLIBERAL” .....	199
5.4 A CRISE DE MOBILIZAÇÃO E OS OBSTACULOS DA AÇÃO COLETIVA NO NOVO CONTEXTO.....	210
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>218</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>225</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>238</b>

## INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho, assim como a sociedade em geral, constitui uma realidade dinâmica e em constante processo de transformação. A partir da década de 1970, fatores de natureza econômica, política e social desencadearam significativas mudanças não só na maneira de produzir, mas também nas relações de trabalho. Relacionadas, sobretudo, à necessidade de reestruturação produtiva do capital em um contexto mundializado, ao advento de um novo padrão econômico flexível de acumulação capitalista, à exacerbação do capitalismo financeiro e a uma importante redefinição do papel do Estado, essas mutações foram bastante exploradas por estudiosos ocupados em compreender as novas configurações assumidas pelo mundo do trabalho após esta década.

Segundo Sorj (2000), as transformações ocorridas foram tão profundas que exigiram uma ampla revisão da forma como a Sociologia do Trabalho construiu o seu objeto de investigação. Além da reformulação do referencial teórico e analítico comumente utilizado para pensar o trabalho fabril/industrial, as mudanças recentes impuseram a necessidade de problematizar também a validade da utilização de modelos explicativos elaborados com base no cenário europeu para analisar realidades “periféricas”, como a dos países latino-americanos, onde se inclui o caso brasileiro (ABRAMO; MONTERO, 1995).

Nesse contexto, Lima (2013) destaca que, a partir da década de 1990, percebe-se no Brasil, em decorrência da perda da centralidade do trabalho fabril, uma mudança tanto nos objetos quanto nos olhares da Sociologia do Trabalho. Com isso, novas temáticas diversas das tradicionais emergiram, englobando desde os fenômenos de flexibilização, precarização e terceirização do trabalho até as questões de gênero e subjetividade do trabalhador, passando por problemáticas como informalidade, qualificação e trabalho imaterial.

No balanço das pesquisas sobre o campo de investigação do trabalho realizado por Bridi, Braga e Santana (2018), os autores também apontaram o crescimento dos estudos sobre os processos de produção advindos da revolução tecnológica e das inovações organizacionais, das configurações e reconfigurações do trabalho e das organizações dos trabalhadores no mundo globalizado marcados pelo capitalismo financeiro. Ganhou amplitude os estudos sobre a regulação do trabalho e as formas flexíveis de contratação, bem como as mudanças nos mercados de trabalho e nas estruturas de emprego em dimensões globais, nacionais e/ou regionais.

Nas palavras dos autores, trata-se, portanto, “de um conjunto de estudos marcados pelos esforços dos pesquisadores em explicar as transições em curso, as mudanças no trabalho e consequências para os trabalhadores e seus sindicatos” (BRIDI; BRAGA; SANTANA, 2018, p. 45). É nesse conjunto de estudos que se enquadra a presente tese, que analisa as atuais configurações do trabalho em três empresas estatais do Estado do Paraná: a Copel, a Sanepar e a Cohapar, que atuam, respectivamente, nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, fornecimento de saneamento básico e construção de habitação de interesse social. Buscamos identificar como o emprego público nessas companhias é impactado pelas profundas transformações de natureza política, econômica e social que se desenvolveram a partir da década de 1970 em nível global e afetaram não apenas os trabalhadores do setor privado, mas também os servidores públicos, historicamente contemplados com uma condição de emprego estável, mesmo em países como o Brasil em que o Estado de Bem-Estar Social não chegou a consolidar-se plenamente.

Observe-se que a maior parte dos estudos acima mencionados sobre as atuais configurações no mundo do trabalho ainda possui a atenção voltada predominantemente para o setor privado da economia, seja ele formal ou informal. Apesar das mudanças nos enfoques e olhares, a Sociologia do Trabalho constitui-se, historicamente, enquanto uma disciplina afeita a analisar as relações de trabalho tal como se configuram na esfera privada, sendo o seu referencial teórico, analítico e conceitual também adequado às reflexões pertinentes aos conflitos entre capital e trabalho neste âmbito.

Análises com foco direcionado a trabalhadores do setor público são relativamente escassas, de modo que o Estado costuma aparecer nas discussões mais como ente regulador das condições de uso da força de trabalho do que na condição propriamente de empregador, em que pese seja responsável pela contratação de parte significativa da mão-de-obra formalmente empregada no país (aproximadamente 11% em 2005<sup>1</sup>).

As pesquisas existentes sobre as condições de trabalho no setor público são, em sua maioria, de caráter quantitativo. Baseadas em estatísticas oficiais, elas descrevem aspectos relativos à evolução do emprego público no Brasil e sua distribuição por esferas do poder, bem como ao perfil, trajetória, qualificação e remuneração dos servidores, principalmente federais. Apontam para processos de avanço ou precarização dessas condições, com base em critérios

---

<sup>1</sup> Fonte: dados da PNAD apresentados pelo IPEA no Comunicado da Presidência nº 19 de 2009, sobre Emprego Público no Brasil.

relacionados à quantidade de postos de trabalho ofertados, padrão de remuneração, existência de planos de carreira e estabilidade do vínculo contratual<sup>2</sup>.

Os estudos de viés mais qualitativos têm sido, em grande parte, produzidos por pesquisadores de outras áreas do conhecimento, como a psicodinâmica do trabalho, a gestão pública e a administração. Além disso, a pouca produção acadêmica em torno do assunto tende a concentrar-se nas condições de trabalho de algumas categorias específicas (como é o caso, por exemplo, dos trabalhadores das áreas de saúde, educação e servidores do poder judiciário), enquanto a realidade de outros segmentos profissionais dentro do setor público permanece pouco ou nada explorada<sup>3</sup>.

Acreditamos ser fundamental ampliar o conhecimento qualitativo acerca das relações de trabalho no setor público brasileiro, sobretudo no atual contexto, em que o projeto neoliberal avança em escala mundial e atinge fortemente os empregados públicos, não apenas estatutários, mas também celetistas (como é o caso dos trabalhadores das empresas estatais).

Enquanto programa político e ideológico que propõe uma ampla redefinição do papel do Estado, pois, o neoliberalismo prevê não apenas a progressiva “retirada” do poder público da esfera de regulação das relações de trabalho, mas, mais que isso, constitui um próprio “esfacelamento” do que se pode considerar uma esfera pública regida por uma lógica distinta da de mercado. Nesse sentido, ele encontra amparo e legitimidade ideológica em um discurso de caráter negativo acerca da máquina pública, “acusada” de suposto inchaço e ineficácia, que se estende àqueles que estão à frente da sua condução: os funcionários públicos.

Dentro do quadro do funcionalismo público, os empregados públicos celetistas das empresas estatais dispõem de um *status* laboral específico, principalmente no que se refere à estabilidade no emprego, não equiparada à dos servidores estatutários. Uma vez que tem o contrato de trabalho regulamentado conforme as normas da CLT, esses empregados não gozam dos mesmos direitos e garantias assegurados aos servidores cujo contrato é regido pelo estatuto do servidor público, embora sejam admitidos mediante aprovação em concurso público e considerados empregados públicos se tomarmos o conceito em sentido amplo.

Essa forma peculiar de contratação de servidores públicos (conforme as normas da CLT) foi adotada no Brasil para conferir maior dinamismo e flexibilidade a algumas entidades da administração pública indireta, incluindo as empresas estatais, objeto da presente pesquisa,

---

<sup>2</sup> Ver, por exemplo, MATTOS, 2015; BORGES, 2004; FREIRE; PALOTTI, 2015; GOMES; SILVA; SÓRIA, 2012; SILVA JR, 2014 e MAGNI, 2016.

<sup>3</sup> Algumas exceções, que merecem ser mencionadas, são os estudos de Castro (2013), que aborda a experiência de trabalho dos servidores do INCRA de Marabá, e Oliveira (2009), que descreve o cotidiano da burocracia de uma Secretaria Federal vinculada ao Ministério do Planejamento.

que se encontram em um “ponto híbrido” entre o público e o privado. Elas constituem um dos principais alvos das reformas gerenciais de cunho neoliberal, que preveem, entre outras medidas, a transferências da prestação de serviços públicos para a iniciativa privada através de um amplo programa de privatização das empresas que pertencem ao Estado.

Situadas no âmbito da atuação empresarial do Estado, as companhias estatais são, assim, ao mesmo tempo Estado e empresa, isto é, aparelho estatal e organização produtiva, pois por meio delas o Estado assume funções produtivas e se confunde com o mercado, intervindo no domínio econômico. Na análise de Dain (1980), a empresa estatal é definida como um dos ‘locus’ das relações entre Estado e estrutura produtiva, ou a transfiguração do Estado a uma dimensão particular no plano econômico. Segundo o autor, ela integra, numa unidade contraditória, o Estado interventor e a grande empresa, pois “como forma transfigurada do estado na esfera da produção, a empresa estatal partilha das características da grande empresa. Como grande empresa, é tanto uma estrutura de produção ou de organização e expansão do capital como uma estrutura de poder” (DAIN, 1980, p. 28). Abranches (1979) considera, igualmente, que as empresas estatais possuem uma ambiguidade que lhes é inerente e estrutural, pois como têm um duplo caráter de ser ao mesmo tempo empresa e Estado, ou seja, uma dupla inserção no setor público e no aparelho produtivo, oscilam constantemente entre a face estatal ou pública e a empresarial ou privada.

Com efeito, como veremos ao longo desta tese, apesar de possuírem um formato de pessoas jurídicas de direito privado e responderem cada vez mais à lógica empresarial da busca pelo lucro, em atendimento aos interesses econômicos dos acionistas privados, que se intensifica com o avanço das políticas neoliberais e hegemonia do capital financeiro no plano internacional, as empresas estatais obedecem a uma dinâmica que as diferencia das organizações empresariais exclusivamente privadas: por serem entidades vinculadas à administração pública, elas não apenas se submetem aos imperativos jurídicos do direito administrativo e cumprem outro tipo de função social, como também estão vinculadas a uma teia de interesses políticos e relações de poder não observáveis nas empresas que atuam no setor privado.

Considerando esse contexto institucional, analisamos como o emprego público dos trabalhadores celetistas das empresas estatais do Paraná se reconfigura diante das profundas transformações políticas, econômicas e sociais que afetaram o mundo do trabalho nas últimas décadas. A fim de cumprir tal objetivo, algumas questões mais específicas orientam nossa análise, quais sejam: os empregados das empresas estatais pesquisadas são alcançados pelos



mesmos processos de flexibilização e precarização do trabalho que atingem amplamente os trabalhadores da iniciativa privada? Em que medida a estabilidade relativa desses trabalhadores é ameaçada pelo avanço das políticas neoliberais de cunho privatista? Como a “racionalidade neoliberal” se expressa nos discursos dos gestores e trabalhadores entrevistados?

Adotamos a hipótese geral de que o emprego público nessas empresas, com o avanço das políticas neoliberais, é intensamente precarizado em diversas dimensões. Apontamos, no cerne da nova racionalidade neoliberal, para um processo de transformação do trabalho nas empresas paranaenses pesquisadas, que apesar de resistirem ao processo de privatização tem parte do controle acionário transferido à iniciativa privada, se afastando de sua função social em nome da submissão crescente aos imperativos econômicos da busca pelo lucro.

Trabalhamos, assim, com a hipótese de que a adesão das empresas estatais paranaenses a uma racionalidade cada vez mais empresarial, intensificada nos períodos em que governos de orientação neoliberal estão à frente do comando do Estado, tem como consequência a precarização do trabalho, que se consubstancia a partir de três processos:

i) um aumento crescente da terceirização das atividades e substituição do quadro de trabalhadores próprios por empregados terceirizados, que afeta, sobretudo, os trabalhadores menos qualificados que pertencem às categorias “de base” da companhia de energia elétrica pesquisada (a Copel), tendo como principal consequência o aumento dos acidentes de trabalho e do número de mortes deles decorrentes;

ii) a incorporação progressiva dos métodos de gestão e organização do trabalho tipicamente privados, orientados pelo aumento dos ganhos de produtividade, que intensificam o ritmo e instrumentalizam a força de trabalho, apesar de coexistirem com uma estrutura institucional pública, claramente percebidos na Copel e na Sanepar; e

iii) um abalo no sentimento de segurança no emprego, que afeta indistintamente os trabalhadores das três empresas estatais pesquisadas, seja pela ameaça de privatização, seja pela prática de uma gestão orientada a disseminar a instabilidade e o medo. Isso se evidencia não apenas nas falas dos trabalhadores entrevistados, mas também nos discursos dos gestores do trabalho, que claramente reproduzem as crenças de natureza neoliberal que tem como um de seus principais alvos a estabilidade dos empregados públicos (ainda que ela seja relativa, no caso dos trabalhadores das empresas estatais).

Acreditamos, com isso, que a presente tese contribui não só para compreender as atuais transformações no mundo do trabalho e ampliar o conhecimento sociológico qualitativo das condições de trabalho no setor público brasileiro, em especial nas empresas estatais, mas

também fornece elementos empíricos para desconstruir alguns “mitos” acerca do Estado que passaram a ser reproduzidos e naturalizados com o advento do discurso neoliberal, como o da suposta ineficácia dos serviços estatais, que, ao menos no que se refere ao âmbito de atuação das companhias pesquisadas, não parece encontrar fulcro na realidade empírica.

A nossa metodologia envolveu essencialmente a realização de entrevistas de natureza qualitativa com trabalhadores de nível técnico e superior, gestores e representantes sindicais da Copel, da Sanepar e da Cohapar. Realizamos, no total, 23 entrevistas em profundidade, que foram posteriormente transcritas e analisadas, e constituíram o principal subsídio empírico à elaboração do presente texto. Além disso, utilizamos dados e informações obtidos através do contato com os departamentos de recursos humanos dessas empresas e da busca pela internet utilizando os recursos do Portal Transparência e da Lei de Acesso à Informação.

Embora a nossa análise tenha como objeto central as relações de trabalho nas empresas estatais, dialogamos com outras áreas do conhecimento, para além da Sociologia do Trabalho, como a Economia, a Administração Pública, a Ciência Política e o Direito. Essa abordagem interdisciplinar se fez necessária e pertinente na análise do objeto pesquisado, não apenas em função da complexidade das companhias estatais, mas também da heterogeneidade existente entre as empresas paranaenses que adotamos como objeto de estudo na presente tese, que está estruturada da seguinte forma:

No primeiro capítulo, situamos nossa análise em um contexto político e econômico mais amplo, evidenciando como o emprego público, especialmente nas empresas estatais, é quantitativamente afetado pelo advento de um novo regime econômico de acumulação flexível e pela hegemonia política neoliberal. Descrevemos também a metodologia da pesquisa, expondo as motivações que nos levaram a adotar o trabalho nas companhias estatais como objeto de estudo, as etapas percorridas durante a exploração do campo e as principais dificuldades encontradas na coleta e análise dos dados.

O segundo capítulo tem como foco as três companhias de economia mista do Paraná pesquisadas: Copel, Sanepar e Cohapar. Além de descrever essas empresas tanto do ponto de vista jurídico-formal quanto do seu histórico em âmbito nacional e estadual, problematizamos as diferenças existentes entre elas em função da natureza das atividades que desenvolvem e do papel que desempenham no conjunto da economia. Apontamos os principais processos e tendências recentes que alteram o perfil e objetivos dessas companhias, que se subordinam cada vez mais aos imperativos ditados pela lógica do capitalismo financeiro global.

Em seguida, no capítulo 3, analisamos como esses processos afetam os trabalhadores das empresas pesquisadas e quais são as estratégias adotadas para reduzir custos e aumentar a produtividade, especialmente na Copel, que consistem basicamente na substituição do quadro próprio de funcionários por empregados terceirizados, o que tem como consequência uma precarização do trabalho. Analisamos ainda como essas empresas adotam mecanismos de gestão da força de trabalho tipicamente privados, que conferem foco nos resultados, aumentando os controles sobre os trabalhadores e os adoecimentos dele decorrentes, principalmente mentais.

No quarto capítulo, temos como fio condutor da abordagem a questão da estabilidade relativa do empregado público. Ela é analisada não só do ponto de vista formal, mas também das percepções dos próprios trabalhadores acerca da estabilidade (ou instabilidade) da sua condição, em um contexto marcado pelas ameaças de privatização e pela adoção de discursos empresariais que disseminam propositadamente o medo e a insegurança. Analisamos também os discursos reproduzidos dos gestores da Copel sobre os impactos supostamente negativos da estabilidade no emprego sobre o comportamento dos trabalhadores, contrapondo essa visão às evidências empíricas acerca da relação entre as condições de trabalho nessas empresas e o resultado geral do trabalho coletivo considerado como um todo.

Por fim, no último capítulo, abordamos alguns fatores apontados pelos trabalhadores e representantes sindicais entrevistados como responsáveis por gerar tensões no interior das companhias, que decorrem, em grande parte, da presença de profissionais nomeados com base em critérios políticos para exercer funções comissionadas e da ausência de sólidos planos de carreira. Problematizamos esses dilemas à luz de uma possível tendência de “despolitização” das empresas estatais, que se apresenta também como reflexo do avanço de uma racionalidade neoliberal que exalta a técnica em detrimento da política, e tecemos, ao término do capítulo, alguns apontamentos sobre as dificuldades de organização coletiva dos trabalhadores das empresas pesquisadas.

## 1 O EMPREGO PÚBLICO NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: ELEMENTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS

*As representações do mundo que se trata de combater, contra as quais é preciso resistir, são oriundas de uma verdadeira revolução conservadora, como se dizia, na Alemanha dos anos 30, dos movimentos pré-nazistas. Os think tanks de onde saíram os programas políticos de Reagan e Thatcher, ou, depois deles, Clinton, Blair, Schröder ou Jospin, tiveram, para estar em condições de romper com o welfare state, que operar uma verdadeira contra-revolução simbólica e produzir uma doxa paradoxal: conservadora, apresenta-se como progressista; restauração do passado no que às vezes tem de mais arcaico (particularmente em matéria de relações econômicas), faz passar regressões e retrocessos por reformas ou revoluções. Isso pode ser visto em todas as medidas que visam dismantelar o welfare state, ou seja, destruir todas as aquisições democráticas em matéria de legislação do trabalho, saúde, proteção social e educação (BOURDIEU, 2001, p. 41).*

A nossa análise sobre as configurações do trabalho nas companhias de economia mista do Estado do Paraná se situa, conforme mencionamos na introdução, em um contexto impactado pelas profundas mudanças econômicas, políticas e sociais que ocorreram em escala mundial a partir da década de 1970, relacionadas tanto a uma alteração no padrão econômico de acumulação capitalista quanto a uma redefinição do papel do Estado e do modelo hegemônico de regulação do trabalho que predominou após a segunda guerra mundial.

Neste capítulo, contextualizamos o presente estudo dentro de um marco histórico mais amplo, conferindo ênfase aos impactos que as transformações recentes do mundo do trabalho tiveram sobre os trabalhadores do setor público, especialmente os celetistas das empresas estatais, que constituem objeto da nossa análise. Como veremos, eles possuem um vínculo peculiar com a administração pública e gozam de um *status* que se diferencia dos empregados da iniciativa privada, mas não se iguala aos dos servidores públicos estatutários.

Descrevemos também, neste momento, o passo-a-passo da pesquisa empírica, desde a escolha do tema e a elaboração do instrumento de coleta de dados, até as mudanças de direcionamento que ocorreram ao longo do trajeto antes que se chegasse ao resultado aqui exposto. Buscamos explicitar, especialmente, as limitações impostas pelas técnicas utilizadas e pelas dificuldades de acesso ao campo, problematizando os possíveis “vieses” assumidos pela pesquisa em função das escolhas metodológicas feitas.

## 1.1 CAPITALISMO FLEXÍVEL, RACIONALIDADE NEOLIBERAL E A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO NO BRASIL

Entre os tantos aspectos ligados às reconfigurações que afetaram recentemente o mundo do trabalho, cabe ressaltar o advento do capitalismo flexível caracterizado pela predominância do capital financeiro internacional e a emergência do neoliberalismo, compreendido não apenas como uma ideologia ou política econômica, mas como uma nova racionalidade que “governa” o mundo, nos termos propostos por Dardot e Laval (2016). Para os autores, o neoliberalismo enquanto conjunto de discursos, práticas e dispositivos é “a razão do capitalismo contemporâneo”, na medida em que estende a lógica concorrencial do capital a todas as esferas da vida. Ele pode ser considerado, nesse sentido, um tipo de racionalidade política e social articulada à globalização e financeirização do capitalismo, que impõe a generalização da lógica de mercado a diversos âmbitos da existência<sup>4</sup>.

O neoliberalismo enquanto programa político e ideológico emerge do colapso do sistema fordista-keynesiano e do esgotamento do modelo de acumulação a ele relacionado, que impulsionou o advento de um novo regime de acumulação flexível, uma reestruturação econômica e o estabelecimento de novo sistema de regulação política e social (HARVEY, 1993). Ou seja, a transição do fordismo para um novo modelo de acumulação capitalista está imbricada a uma importante redefinição do papel do Estado: se é verdade que o Estado keynesiano regulador da economia e mediador dos interesses de classe cumpriu papel estruturante para o modelo de produção e consumo de massa da era fordista, possibilitando a assimilação de ganhos de produtividade, como analisa Bridi (2006), podemos perceber que o esgotamento desse modelo vem acompanhado também de profunda mudança no modo de intervenção do Estado na economia e nas relações de trabalho.

Como movimento de escala global que iniciou na Europa e rapidamente calcou hegemonia mundial, o programa neoliberal ganhou terreno com a chegada da crise do modelo econômico do pós-guerra, quando o mundo capitalista avançado caiu numa longa e profunda recessão, combinando baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação (ANDERSON, 1995). A crise do petróleo de 1973 marcou o que seria, para Dupas (1999), o início da conscientização acerca dos limites dos governos para a condução da política econômica,

---

<sup>4</sup> Ao falar em “razão configuradora do mundo”, os autores fazem referência à Weber, embora a ideia se refira essencialmente à ordem econômica capitalista orientada pelo mercado. O conceito de racionalidade em Weber (1991) é complexo, compreendendo tanto um sentido formal de adequação de meios a fins, quanto material, relacionado a postulados valorativos que constituem ponto de referência dos resultados da gestão econômica.

ensejando novos modos de pensar sobre o papel do Estado na economia, em sua regulação e no fornecimento de serviços:

A crise econômica generalizada que se seguiu ao choque do petróleo – com desequilíbrios nos balanços de pagamento, inflação e medíocres taxas de crescimento – mostrou ao mundo que os governos tinham limites muito mais estreitos do que se imaginava até então para a condução da política econômica. (DUPAS, 1999, p. 111).

A referida crise, segundo Harvey (1993), indicou que as finanças do Estado estavam muito além dos recursos, criando uma profunda crise fiscal e de legitimação, pois as políticas keynesianas se mostravam inflacionárias na medida em que os gastos públicos cresciam e a capacidade fiscal estagnava. O autor explica que “como sempre fora parte do consenso político fordista que as redistribuições deviam se fundamentar no crescimento, a redução do crescimento significava inevitavelmente problemas para o Estado do bem-estar social e do salário social” (HARVEY, 1993, p. 157).

Iniciou-se, com isso, um ataque ao Estado de Bem-estar, ao salário, ao trabalho e ao poder sindical organizado, transformados em virtude governamental pelos neoconservadores:

Disseminou-se a imagem de governos fortes administrando fortes doses de remédios não palatáveis para restaurar a saúde de economias moribundas (...) A austeridade, as reduções fiscais e a erosão do compromisso social entre o grande trabalho e o grande governo se tornaram lemas de todos os Estados no mundo capitalista avançado (HARVEY, 1993, p. 158 - 159).

Enquanto reação teórica e política contra o Estado intervencionista e de bem-estar, Anderson (1995, p. 22) considera que o neoliberalismo constitui “um corpo de doutrina coerente, autoconsciente, militante, lucidamente decidido a transformar todo mundo à sua imagem, em sua ambição estrutural e sua extensão internacional”. Colocado em prática inicialmente na Inglaterra e nos Estados Unidos durante a década de 1980, o programa neoliberal, sintetizado na palavra de ordem thatcheriana “recuar as fronteiras do Estado de bem-estar” (DARDOT; LAVAL, 2016), deu origem a um conjunto de crenças e práticas chamado gerencialismo, que defende a necessidade de uma ampla reforma do Estado e da administração pública. Também identificado como Nova Gestão Pública ou administração gerencial, o programa gerencial se apresenta, segundo Dardot e Laval (2016, p. 290) “como remédio universal para todos os males da sociedade, reduzidos a questões de organização que podem ser resolvidos por técnicas que procuram sistematicamente a eficiência”.



Sallojee e Fraser-Moleketi (2010) destacam que as propostas reformistas gerenciais estavam longe de ser neutras, pois faziam parte da agenda neoliberal que buscava reduzir o Estado e os ganhos do Estado de bem-estar social keynesiano. Elas são, no entendimento de Nef (1995), manifestações de um fundamento ideológico neoliberal mais amplo e que fazem parte de um modelo no qual o Estado tem um papel suplementar e sua principal diretriz é proteger o funcionamento do mercado e a propriedade privada. Nesse sentido, o “contrato social” é pós-fordista, pois reduz e fragmenta o papel dos trabalhadores ao mesmo tempo em que acentua a hegemonia do capital internacional.

As reformas neoliberais do Estado propostas encontraram amparo ideológico em algumas crenças que passaram a ser amplamente difundidas acerca do setor público. Elas partem do pressuposto de que o Estado é “grande”, “inchado”, moroso, ineficiente, ineficaz, e constitui um empecilho ao desenvolvimento. Nas palavras de Dardot e Laval (2016, p. 289), “o Estado é apresentado como um peso, freio ao crescimento e fonte de ineficácia”. Trata-se da ideia de “Estado elefante”, como figura pesada, sem agilidade e incapaz de voar.

Elabora-se, com isso, um discurso verdadeiramente “satanizador” do setor público como um todo, que tem como contrapartida uma valorização do setor privado, que seria supostamente mais flexível, eficaz e inovador (DARDOT; LAVAL, 2016). Essa retórica, como aponta Borón (1995, p. 78) “igualava tudo o que é estatal com a ineficiência, a corrupção e o desperdício, enquanto a ‘iniciativa privada’ aparece sublimada como a esfera da eficiência, da probidade e da austeridade”. O neoliberalismo tem, portanto, a sua força centrada justamente no caráter ideológico de suas proposições políticas, que apontam a “ineficácia” do público e apresentam a transferência de serviços públicos para a iniciativa privada como soluções para os problemas sociais (ANDRADE; FREITAS, SILVA; MORAES, 2017).

Com base nesse “diagnóstico” depreciativo do setor público, o programa neoliberal de reforma do Estado tem como uma das suas principais propostas a privatização das empresas estatais e a transferência para o setor privado de atividades até então desenvolvidas pelo Estado. Esse discurso que defende a transferência dos serviços públicos para a iniciativa privada é o mesmo que sustenta a incorporação, pelo Estado, da lógica mercantilista que fundamenta a dinâmica empresarial, pois ambos têm uma base ideológica comum, ancorada na desvalorização de tudo que é estatal e no enaltecimento de uma suposta maior efetividade do setor privado para prestar serviços públicos.

Como argumentam Dardot e Laval (2016), dada a amplitude e profundidade das reformas propostas pelo programa neoliberal, percebe-se uma transformação da ação pública,

que passa a ser submetida às exigências de eficácia semelhantes àquelas a que se sujeitam as empresas privadas. Ou seja, a máquina estatal não é só reformada “de fora”, com as privatizações das empresas públicas e ampliação da ação de capitais privados em campos até então regidos por princípios não mercantis, mas também “de dentro”, já que ação pública passa a ser pensada de acordo com a racionalidade empresarial, conformada aos mesmos critérios de rentabilidade e produtividade.

Note-se que o que está em xeque, mais do que determinado modelo de Estado ou administração, é a própria concepção de setor público como atividade que possui um sentido transgressor das regras do mercado (DARDOT; LAVAL, 2016). Nesse sentido, observam Sallojee e Fraser-Moleketi (2010) que a crise de confiança no Estado e a mercantilização dos serviços públicos como algo intrínseco a uma agenda constitui um ataque ao próprio *ethos* do setor público, sua capacidade e seu compromisso. Para Andrade (2015, p. 373):

Ao converter-se na forma de empresa, o Estado se submete ao mercado globalizado, naturalizando-o ao invés de discutir sua pertinência. Com isso, a questão sobre que mundo nós queremos é ofuscada pelo procedimento gerencialista que reafirma o mundo existente como único possível, buscando o sucesso no interior e segundo parâmetros da lógica mercantil reinante.

As reformas do Estado de cunho gerencial, embora tenham surgido em governos de orientação mais claramente neoliberal, foram introduzidas também em outros países, como a Austrália, a Nova Zelândia e o Canadá, estendendo-se para os países latino-americanos na década de 1990, como resposta à crise fiscal do Estado. Segundo Sader (1995, p.35), “o neoliberalismo na América Latina – como na Europa – é filho da crise fiscal do Estado. Seu surgimento está delimitado pelo esgotamento do Estado de bem-estar social – onde ele chegou a se configurar – e, principalmente, da industrialização substitutiva de importações, ao estilo da CEPAL”.

O discurso neoliberal hegemônico, portanto, avança com base no argumento de que haveria uma “crise do Estado” (tanto nos países europeus quanto latino-americanos), a qual seria, sobretudo, de natureza fiscal, gerada pelos excessivos gastos sociais do *welfare state*. O diagnóstico da crise fiscal surge como único e universal, virando uma espécie de “dogma” neoliberal inquestionável que justificaria a necessidade da realização de amplas reformas administrativas do Estado (SANTOS ET. AL., 2004). Como aponta Draibe (1989, p. 41):

Na superfície do debate e particularmente nas formulações neoliberais, o Estado e, em particular, o gasto social aparecem como o grande responsável pela crise: superá-la significaria desmantelar o Estado-Providência, privatizar as empresas e agências

públicas, reduzir o tamanho e as funções estatais, desregular e desregularizar (ou pelo menos rebaixá-lo a seus termos mínimos) os controles sobre o livre jogo do mercado, recuperando assim as virtudes regeneradas deste último.

Embora não se possa negar a existência de uma crise econômica a partir da década de 1970, alguns autores (como, por exemplo, DRAIBE, 1989; FIORI, 1993; SANTOS ET. AL., 2004) reforçam a importância de tirar o foco dos seus aspectos exclusivamente fiscais, desnaturalizando o argumento da ortodoxia neoliberal que aponta a redução do Estado e dos gastos públicos como única solução possível para ela. Uma vez que a crise está relacionada ao colapso do próprio sistema capitalista e sua forma de acumulação – argumentam –, sua superação envolve uma ampla redefinição das relações entre o Estado e a economia, e não o mero “corte” dos gastos sociais, implementação de políticas de austeridade fiscal e reformas com vista a diminuir o papel do setor público.

Nesse sentido, Draibe (1989) interpreta que a crise de Estado é dimensão de uma crise mais geral relacionada à falência de um determinado padrão de ação econômica e social do Estado capitalista. No entendimento de Fiori (1994), essa crise no Brasil está relacionada ao colapso das relações de poder em que se sustentou a estratégia desenvolvimentista de industrialização, dada a incapacidade do Estado brasileiro de fazer frente aos interesses privados devido ao alto grau de internacionalização da economia e ao pacto político interno que o fragilizou no plano fiscal. Ou seja: para o autor, a crise, “escondida sob o manto de suas dificuldades fiscais” (FIORI, 1993, p. 73), reflete o esgotamento da ação desenvolvimentista fundada em um pacto conservador e dependente do grande capital financeiro internacional.

Considerando a complexidade da crise e as múltiplas dimensões envolvidas, Fiori não avalia a proposta neoliberal como sendo a melhor solução, pois “seu diagnóstico associa, de forma equivocada, os desequilíbrios macroeconômicos e as determinações estruturais; atribui ao Estado, de forma abstrata, uma responsabilidade que, na verdade, tem mais a ver com seus limites políticos do que com sua incompetência econômica.” (FIORI, 1993, p. 78).

Em uma problematização mais atual da suposta “crise fiscal brasileira”, Santos et. al. (2004) também destacam que seus aspectos determinantes não estão relacionados apenas à política macroeconômica e ao excessivo gasto público, mas ao modo de inserção da economia brasileira no sistema financeiro internacional. Segundo os autores:

A “crise fiscal” do Estado brasileiro decorre de uma causa estrutural própria das características de um padrão de acumulação em escala mundial, com o predomínio claro da esfera financeira, cujas transformações, que afloraram nos últimos anos da era de ouro do capitalismo, apontam para um processo de financeirização da riqueza,

com impactos sobre a capacidade regulatória dos Estados nacionais. (SANTOS ET. AL., 2004, p. 81)

Ainda conforme eles, a crise é muito mais sistêmica e abrangente que sua dimensão fiscal e de maneira alguma justifica a implementação da política neoliberal:

Não se trata, pois, de uma crise fiscal atribuída ao Estado; trata-se, certamente, de uma crise muito mais abrangente, porquanto é a expressão de uma crise sistêmica, porém magnificada pelo discurso ideológico como sendo uma crise do Estado que se manifesta através de seus elementos constitutivos – fiscal, financeiro, monetário e patrimonial –, sobre os quais o Estado tem forte poder de decisão, mas não significando que seja esta a instituição que deva absorver os resultados negativos e, muito menos ainda, que justifique a política neoliberal. (SANTOS ET. AL., 2004, p. 86).

É necessário e pertinente, portanto, problematizar a existência da “crise fiscal do Estado” tão ressaltada pelo pensamento econômico ortodoxo e conservador, já que o próprio conceito de “crise fiscal” é naturalizado e tido como um dado “inquestionável”, embora tenha forte aspecto ideológico justificador da implementação de políticas de cunho neoliberal.

No Brasil, a proposta de reforma do Estado se consolidou no período do governo de Fernando Henrique Cardoso/PSDB (1995 - 2002), embora já se verificasse nos governos de José Sarney (1985 - 1989) e, principalmente, Fernando Collor (1990 - 1992), uma desarticulação do aparelho de estatal e tentativa de introduzir, ainda que de forma não sistemática, os princípios da *new public management* no país, que passava por um período de baixo crescimento, estagnação econômica e alta inflação (COSTA, 2008b, p. 869).

Durante o governo de FHC, quando Bresser-Pereira assumiu o Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE, foi elaborado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado – PDRAE, de 1995, que apresentou uma proposta de fato abrangente e sistemática de reforma do Estado brasileiro, baseado em diagnósticos semelhantes aos que tinham sido produzidos nos países centrais e com vista a consolidar um modelo de administração pública gerencial. De acordo com Paes de Paula (2005, p. 38),

A administração pública gerencial, também conhecida como nova administração pública, emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado pela sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado realizado pela aliança social-liberal e por seu alinhamento em relação às recomendações do Consenso de Washington para os países latino- americanos.

Conforme Tauile (2001), o governo FHC, na condição de “fiador” da renovada aliança entre as forças conservadoras da oligarquia brasileira e os interesses do capital financeiro

internacional, valeu-se de práticas políticas tradicionais para realizar as reformas de cunho neoliberal e especialmente para executar um profundo projeto de privatização de empresas públicas brasileiras, em uma extensão, segundo o autor, não prevista até pelos mais otimistas conservadores brasileiros.

Krein (2013) considera, também, que a redefinição do papel do Estado no Brasil na década de 1990, sob hegemonia do neoliberalismo, reflete as transformações mais amplas em curso no próprio sistema capitalista, tanto em sua forma de acumulação como de legitimação, em um contexto no qual o capital financeiro adquire crescente importância. Enquanto promotor das condições de funcionamento do mercado, o Estado passa a ter papel reduzido como agente de produção de bens e serviços e atua de modo a eliminar ou reduzir os entraves para o seu bom funcionamento, visando ajustar o país à lógica da inserção no processo de globalização sob o domínio do capital financeiro.

Cabe destacar que o colapso do sistema fordista, o advento do regime de acumulação flexível, a globalização econômica e o avanço do neoliberalismo vêm acompanhados de uma inédita hegemonia da dimensão financeira do capital. Como aponta Chesnais (1996, p. 239), a esfera financeira representa o posto mais avançado do movimento de mundialização do capital, de modo que “a capacidade do capital monetário de delinear um movimento de valorização ‘autônomo’, com características muito específicas, foi alçada pela globalização financeira a um grau sem precedentes na história do capitalismo”. Harvey (1993) também enfatiza o ineditismo e importância da emergência de um sistema financeiro global autônomo, com estilo especulativo e predatório e tal grau de complexidade que, inclusive, ultrapassa a compreensão da maioria das pessoas. Segundo o autor, “se quisermos procurar alguma coisa verdadeiramente peculiar (em oposição ao ‘capitalismo de sempre’) na atual situação, devemos concentrar o nosso olhar nos aspectos financeiros da organização capitalista e no papel do crédito” (HARVEY, 1993, p. 184).

Deste modo, a financeirização do capital é um elemento central para compreender as atuais configurações e transformações no mundo do trabalho (inclusive nas empresas estatais por nós pesquisadas), sendo considerada, juntamente com a reestruturação produtiva e o neoliberalismo, como parte do que Antunes, Freitas, Silva e Moraes (2017) denominam de “tripé vilipendiador do trabalho”. Por constituir o elemento que unifica as estratégias de recomposição das taxas de lucro e hegemonia do capital sob a crise de caráter estrutural, a financeirização alimenta o crescimento do capital fictício, como apontam os autores: “Em vez de reinvestir produtivamente parte do lucro, o capitalista o faz na esfera financeira, onde tem

um retorno mais rápido e, aparentemente, mais eficaz. O dinheiro parece gerar dinheiro como mágica, ou parafraseando Marx, como pereiras geram peras” (ANTUNES; FREITAS; SILVA; MORAES, 2017, p. 473).

Ressaltamos que a compreensão desse contexto econômico e político é fundamental, pois para além do debate abstrato de ideias e posições a respeito da ação do Estado, o avanço do neoliberalismo afeta de modo concreto não apenas o mundo do trabalho como um todo, mas também a dinâmica de funcionamento das empresas estatais, e, conseqüentemente, o emprego público, como demonstraremos ao longo desta tese, com base na pesquisa realizada junto a três companhias de energia elétrica, saneamento básico e habitação popular do Paraná.

## 1.2 AS RECONFIGURAÇÕES DO TRABALHO E O EMPREGO PÚBLICO NO NOVO CONTEXTO

As mudanças acima descritas no regime de acumulação e na maneira de produzir, acompanhadas de uma redefinição do papel do Estado, se refletem negativamente e em escala global sobre o mundo do trabalho, ensejando a retirada de uma série de direitos, garantias e proteções vinculados à relação de emprego historicamente conquistados pela classe trabalhadora. Como destaca Leite (2009), a crise ocasionou desmontes e/ou até mesmo o fim do pacto fordista que vigorou no pós-guerra e estabeleceu uma nova correlação de forças entre capital e trabalho, destruindo um conjunto de institucionalidades que deram lugar à “sociedade salarial”<sup>5</sup>. É a partir desse contexto, segundo a autora, que se pode entender a crise das políticas keynesianas do Estado de Bem-Estar Social, as mudanças no caráter do Estado e o advento das políticas neoliberais, que tiveram profundo impacto sobre o trabalho.

O crescimento do desemprego estrutural, da informalidade e da terceirização, bem como a flexibilização e precarização das relações de trabalho, são algumas das conseqüências desses processos sobre as configurações do trabalho no novo contexto, também marcado por mudanças tecnológicas e organizacionais.

---

<sup>5</sup> Trazemos o conceito de sociedade salarial nos termos cunhados por Robert Castel (1998), como aquela que tem como uma de suas características o trabalho protegido e por tempo indeterminado, que deu aos trabalhadores uma condição digna para fazer frente às necessidades básicas de vida e trabalho. Embora o autor estivesse se referindo ao contexto francês, podemos considerar esse conceito também para outros contextos, como o brasileiro, mesmo que aqui a sociedade salarial e seus benefícios não tenham chegado à maior parcela da população trabalhadora (BRIDI, 2006).

Ao mesmo tempo em que crescem os empregos precários, instáveis e desprotegidos, os trabalhadores que formam um núcleo duro que goza de alguma estabilidade e proteção trabalhista tende a diminuir (CASTEL, 1998), já que o caráter flexível da produção exige também maior flexibilidade na contratação da mão-de-obra, a fim de que a mesma seja ajustada à demanda produtiva (HARVEY, 1993). Como analisa Krein (2013, p. 28), “a flexibilidade é uma agenda imposta pela lógica das transformações no capitalismo, sendo, portanto, uma agenda que vem do coração dinâmico do sistema capitalista”.

O contrato de trabalho formal, estável, com direitos e garantias assegurados, típico do modelo fordista, passa a ser substituído por formas mais instáveis e precárias de inserção ocupacional. Ao analisar o contexto francês, Castel (1998, p. 527) observa que mais do que a constituição de uma periferia precária, há um processo de “desestabilização dos estáveis”, pois a precarização percorre algumas áreas de emprego estabilizadas há muito tempo e ameaça inclusive uma parte dos assalariados da pequena classe média que constituem um segmento primário do mercado de trabalho, mais qualificado, melhor pago, mais protegido e estável. A precarização do trabalho, portanto, entendida genericamente como um processo de retirada e/ou redução de direitos e garantias ligados à condição salarial, atinge não só os trabalhadores do setor privado, mas também categorias que historicamente gozaram de alguma estabilidade, como é o caso dos empregados do setor público, contemplados com uma condição de emprego estável mesmo nos países cujo mercado de trabalho fora estruturado sob bases frágeis e nos quais o Estado de Bem Estar Social sequer chegou a se consolidar como modelo hegemônico, como ocorreu no Brasil<sup>6</sup>.

A tentativa de desconstrução dos direitos e garantias historicamente assegurados aos servidores públicos se sustenta em um discurso ideológico depreciativo que atinge não apenas o setor público em si, mas também os trabalhadores desse segmento. Ou seja, não somente o Estado é considerado grande, inchado, moroso etc., mas a estabilidade do servidor público passa a ser vista negativamente e como um “privilégio”, que criaria terreno fértil para a acomodação e a “vagabundagem”, e seria, portanto, responsável pela ineficácia na prestação dos serviços públicos.

O empregado público passa a figurar, no imaginário social, de maneira caricata como alguém que “faz corpo mole” para o trabalho e presta maus serviços à população, ao mesmo tempo em que dispõe de uma estabilidade quase inabalável. No Brasil, já durante o governo

---

<sup>6</sup> Historicamente, o trabalho protegido não contemplou a maioria da população brasileira economicamente ativa, sendo que percentual de trabalho informal e sem carteira assinada sempre foi alto no país.



Collor, como relata Abrúcio (2010, p. 539) “o funcionário público foi transformado em bode expiatório dos problemas nacionais” e disseminou-se um clima de desconfiança e negativismo por todo o setor público. O movimento de hostilidade direcionado ao Estado, incluindo os serviços e funcionários públicos, é bem sintetizado por Ribeiro e Mancebo (2013, p. 199):

Fala-se dos serviços ruins das escolas, dos hospitais, dos museus, dos órgãos públicos de maneira geral, em uma tentativa constante de desqualificação dos mesmos. Verifica-se, na prática, uma verdadeira campanha caracterizada por atitudes de desprezo, discriminação, descrédito e desvalorização direcionada a esse setor. (...). O serviço público carrega consigo características depreciativas atribuídas tanto aos órgãos em si quanto aos servidores que neles trabalham.

Conforme analisa Krein (2013), no atual contexto marcado pela hegemonia do capital financeiro, no plano econômico, e do neoliberalismo, no político, os portadores de direitos, em geral, passam a ser considerados “privilegiados”. Para o autor, há uma verdadeira campanha ideológica contra o servidor público, que atinge, especialmente, os trabalhadores das empresas estatais e funcionários de cargos de carreira do Estado. Com isso, a generalizada precariedade que atualmente caracteriza o mercado de trabalho no setor privado alcança também os empregados públicos, independente do regime contratual. De acordo com Druck (2017, p. 85), “funcionários públicos estatutários, celetistas, temporários são todos atingidos pela precarização, mesmo que de forma diferenciada”.

Ou seja, “ameaçados” pelo avanço das políticas neoliberais, os empregos públicos no Brasil, celetistas e estatutários, de diversas esferas de governo, passam a partir da década de 1990 a ser atingidos pelos mesmos processos de precarização e flexibilização do trabalho que afetam os trabalhadores no setor privado, embora eles se desenvolvam, evidentemente, de maneira distinta.

Nesse contexto, Magni (2016) aponta que, no período de 1990 a 2002, houve uma redução drástica do número de servidores ativos no país, além de um aumento substancial do quantitativo de servidores aposentados e concomitante redução da absorção de força de trabalho por meio de concursos públicos. Segundo estudo elaborado pelo IPEA, em 1995 os empregados do setor público representavam 32,7% do total de ocupados do setor formal do mercado de trabalho brasileiro, número que caiu para 27% em 2003 (PESSOA; MATTOS; BRITTO; FIGUEIREDO, 2009, p. 7). Pesquisas realizadas pelo instituto mostram ainda que, entre 1980 e 1991, o estoque de empregos públicos cresceu aproximadamente 65%, e no período de 1991 a 2000, esse número declinou para apenas 13% (MATTOS, 2011, p. 59).

Além da queda proporcional no número de servidores, Krein (2013) observa que, especialmente após 1995, houve uma expansão das contratações flexíveis no setor público do país, que pode ser atestada, entre outras coisas, pelo crescimento expressivo da contratação de servidores não-efetivos, que passou de 8,9% em 1995 para 18,3% em 2005.

É nesse contexto de “ataque” ao funcionalismo público que situamos nosso estudo sobre o trabalho e as relações de trabalho nas empresas estatais do Paraná, considerando que ele possui não apenas uma dimensão concreta de desconstituição de direitos e garantias dos servidores, mas outra, não menos importante, que é a ideológica.

Dentro da vasta gama de categorias profissionais abarcadas por aquilo que se pode denominar de “servidor público” e da diversidade que ela comporta, nossa pesquisa tem como objeto de análise uma categoria bastante específica de trabalhadores, que são os empregados públicos celetistas das empresas estatais, mais especificamente de companhias de economia mista do Paraná.

No próximo item, analisamos a peculiaridade da condição desses trabalhadores e do vínculo que possuem com a administração pública, assim como a forma com que as mudanças acima descritas no emprego público afetaram especialmente essa categoria.

### 1.3 OS TRABALHADORES CELETISTAS DAS EMPRESAS ESTATAIS COMO OBJETO DE ANÁLISE

Os trabalhadores das empresas estatais são empregados públicos que possuem uma condição particular de trabalho, pois têm seu ingresso na carreira condicionado à aprovação em concurso público, mas o contrato de trabalho regido pelas normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que regulamenta as relações trabalhistas em âmbito privado. Nessa condição, dispõem originalmente de uma “estabilidade relativa” no emprego, já que não são estáveis como os servidores estatutários nem vulneráveis como os celetistas do setor privado.

Consideramos que os trabalhadores celetistas das empresas estatais constituem parte do “núcleo duro” do mercado de trabalho brasileiro, pois dispõe de um *status* laboral originalmente mais ou menos próximo ao dos trabalhadores contemplados com uma condição salarial estável nos países europeus onde vigorou um Estado de Bem Estar Social. São aqueles portadores do que Santos (1998) denominou de uma “cidadania regulada”, haja vista que possuem uma ocupação reconhecida e definida por lei, se inserindo, com isso, no mercado de

trabalho formal, no Brasil historicamente reservado aos trabalhadores do setor público. Druck e Borges (2002), nesse sentido, apontam que os postos de trabalho de melhor qualidade do país sempre estiveram limitados às grandes empresas estatais, nacionais e multinacionais, *locus* por excelência do “emprego fordista”.

A instituição do regime jurídico de direito privado para reger as relações trabalhistas das entidades da administração pública indireta data da década de 1960, a partir da reforma proposta pelo Decreto-Lei nº 200/1967, que visava conferir maior dinamismo e agilidade à administração descentralizada. Conforme analisa Bresser-Pereira acerca da reforma da década de 1960:

Nas unidades descentralizadas foram utilizados empregados celetistas, submetidos ao regime privado de contratação de trabalho. O momento era de grande expansão das empresas estatais e das fundações. Através da flexibilização de sua administração buscava-se uma maior eficiência nas atividades econômicas do Estado, e se fortalecia a aliança política entre a alta tecnoburocracia estatal, civil e militar, e a classe empresarial. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 7).

A opção por essa forma contratual foi extinta pela Constituição Federal de 1988, que instituiu o regime estatutário como Regime Jurídico Único de contratação na administração pública brasileira. Até então, segundo Delgado (2008, p. 323), “conviviam na administração pública os regimes de natureza estatutária, celetista e, ainda, o regime especial”. A regra do RJU foi posteriormente alterada, com a reforma administrativa gerencial dos anos 1990, através da Emenda Constitucional nº 19/1998, que voltou a permitir a contratação de empregados públicos regidos pela CLT por órgão da administração pública indireta.

Pode-se considerar que a referida reforma já constituiu, de certa forma, um “ataque” à estabilidade do servidor público, pois previa que o emprego estável deveria ficar restrito a uma pequena parcela, considerada o “núcleo duro” do funcionalismo. Mesmo para este, a estabilidade deveria ser “flexibilizada” como uma estratégia essencial na reforma do Estado, sendo necessário, nas palavras do próprio idealizador da reforma, Bresser Pereira (1998, p. 34):

Reforçar o núcleo estratégico e fazer com que seja ocupado por servidores públicos altamente competentes, bem treinados e bem pagos; com servidores que entendem o *ethos* do serviço público como o dever de servir ao cidadão. Nessa área, a carreira e a estabilidade devem ser asseguradas por lei, embora os termos ‘carreira’ e ‘estabilidade’ devam ser entendidos de modo mais flexível.

Ao fazer um balanço da reforma administrativa da década de 1990, Krein (2013) considera que houve de fato uma relativização do estatuto da estabilidade do funcionário

público, na medida em que foi instituída uma diferenciação em função dos cargos a serem preenchidos, admitindo-se a contratação de celetistas por concurso público. Biavaschi (2005) destaca ainda que, ao permitir a contratação pela CLT, a reforma consubstanciada nas emendas nº 19 e 20 de 1998 passou a submeter os servidores celetistas aos deveres típicos do estatutário, porém sem as vantagens correspondentes, como a estabilidade no emprego e a aposentadoria integral, e possibilitou, na prática, que o regime único do servidor fosse o celetista.

Do ponto de vista jurídico, são denominados de *empregados públicos* aqueles que exercem função pública com regime de trabalho regulamentado pelas normas da CLT (no caso, os trabalhadores por nós estudados das companhias mistas do Paraná), ao passo que são chamados de *servidores públicos* os trabalhadores que possuem vínculo estatutário com a administração (cujo regime é regulamentado pela Lei nº 8.112 de 1990). Ainda do ponto de vista jurídico-formal, é correto afirmar que os primeiros ocupam emprego público, ao passo que os segundos ocupam cargo público:

Os empregados públicos são todos os titulares de emprego público (não de cargo público) da Administração direta e indireta, sujeitos ao regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); daí serem chamados também de ‘celetistas’. (...) Salvo para as funções de confiança e de direção, chefia e assessoramento, os empregados públicos devem ser admitidos mediante concurso ou processo seletivo público, de modo a assegurar a todos a possibilidade de participação (MEIRELLES, 2014, p. 507).

Procuramos situar as condições jurídicas do empregado público celetista no quadro a seguir, evidenciando que ele possui um estatuto jurídico que pode ser considerado “híbrido”, pois ora se aproxima dos servidores estatutários, ora dos trabalhadores celetistas do setor privado, sendo, ainda, bastante peculiar no quesito “estabilidade”:

QUADRO 1 - CONDIÇÕES JURÍDICAS DOS EMPREGADOS PÚBLICOS CELETISTAS

	<b>SERVIDOR ESTATUTÁRIO</b>	<b>EMPREGADO PARTICULAR</b>	<b>EMPREGADO PÚBLICO</b>
<b>Regime jurídico</b>	Estatuto do servidor público (Lei nº 8112/90)	Consolidação das Leis do Trabalho - CLT	Consolidação das Leis do Trabalho - CLT
<b>Forma de acesso</b>	Realiza concurso público	Não realiza concurso público	Realiza concurso público
<b>Estabilidade</b>	Possui estabilidade no emprego	Não possui estabilidade	Possui “estabilidade relativa”
<b>Previdência social</b>	Regime previdenciário próprio	Regime geral da previdência social	Regime geral da previdência social

FONTE: Meirelles (2014); Di Pietro (2015). Elaboração própria.

Atentando para essas diferentes formas de contratação, nossa pesquisa tem, portanto, como foco os trabalhadores de três empresas estatais do Paraná, que são considerados empregados públicos, apesar de serem contratados pela CLT e não disporem das mesmas condições jurídicas e, principalmente, da mesma estabilidade, que os servidores cujo contrato é regido pelo estatuto do servidor público<sup>7</sup>.

Cabe ressaltar que os trabalhadores das empresas estatais não deixam de ser servidores públicos em sentido amplo, embora não sejam estatutários. Para além do aspecto jurídico-formal, importantes organismos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adotam uma definição ampla de emprego público, que engloba trabalhadores estatutários e celetistas empregados na administração pública federal, estadual e municipal, seja ela direta ou indireta.

Esse conceito é incorporado pelos principais institutos de pesquisa brasileiros, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que incluem os empregados de companhias mistas nas estatísticas relativas ao emprego público. Um estudo recente do IPEA, nesse sentido, esclarece:

Para tornar coerente a comparação internacional, a metodologia de captação dos dados utilizada neste estudo define o conceito de emprego público na sua forma mais ampla, que é a forma consagrada pelas publicações da OCDE. Essa forma mais ampla inclui, no estoque de emprego público, não apenas os trabalhadores da administração direta em todas as esferas de governo, mas também as ocupações da administração indireta (autarquias, fundações e demais órgãos autônomos do setor público), considerando também os empregados de empresas estatais (tanto de empresas públicas quanto de

<sup>7</sup> Consideramos pertinente denominá-los de trabalhadores porque adotamos um conceito ampliado de classe trabalhadora, como sendo constituída por todos aqueles cuja fonte de renda exclusiva é a venda da sua força de trabalho, sejam eles empregados pelo setor público ou privado.

sociedades de economia mista sob controle direto ou indireto do Estado). (PESSOA; MATTOS; BRITTO; FIGUEIREDO, 2009, p. 2-3).

Em outro documento publicado pelo mesmo instituto, argumenta-se que as empresas estatais devem ser incluídas nas estatísticas sobre emprego público no Brasil não só para fim de adotar uma metodologia compatível com a consagrada pela comunidade internacional e permitir, com isso, a realização de estudos comparativos, mas também porque as empresas públicas e sociedades de economia mista sempre tiveram um importante papel na geração de postos de trabalho no país (CARVALHO; CARDOSO JR; FIGUEIREDO, 2011, p. 207).

De fato, apenas para traçarmos um panorama geral, em 2007 as empresas estatais (incluindo empresas públicas e sociedades de economia mista) dos três níveis de governo empregavam um total de aproximadamente 767.401 trabalhadores, o que corresponde a um peso de 8,4% no total de empregos públicos. Trata-se de um contingente bem maior que os empregados nos poderes legislativo e no judiciário no mesmo período (de 158.344 e 245.070, respectivamente) e em outros órgãos da administração indireta, como é o caso das autarquias e fundações, que, juntas, empregavam um total de 713.993 pessoas. É o que informam os dados do IPEA sintetizados na tabela abaixo, por nós adaptada:

TABELA 1 – EMPREGO PÚBLICO NO BRASIL POR TIPO DE VÍNCULO E ESFERA DE PODER (2007)

	Executivo	Legislativo	Judiciário	Autarquias	Fundações	Órgãos autônomos	Empresas estatais	Total
<b>Celetistas</b>	409.094	3.041	1.091	104.784	33.526	1.396	750.085	1.303.017
<b>Estatutários</b>	6.808.141	155.303	243.979	396.222	179.461	11.731	17.316	7.812.153
<b>Total</b>	<b>7.217.235</b>	<b>158.344</b>	<b>245.070</b>	<b>501.006</b>	<b>212.987</b>	<b>13.127</b>	<b>767.401</b>	<b>9.115.170</b>

FONTE: Adaptado de Mattos (2011, p. 81).

Como se observa, em 2007 os trabalhadores das empresas estatais representavam um contingente significativo do total da mão-de-obra empregada no país. Apesar disso, os estudos sobre a evolução do emprego público no Brasil apontam para uma queda na quantidade de postos de trabalho nas empresas estatais, tanto da União, quanto da maioria dos Estados da Federação, processo que tem início no final da década de 1980, se intensifica nos anos 1990 e persiste no início dos anos 2000.

Dados sintetizados por Martins (1997) mostram que, ao menos em nível federal, embora continuasse representando o maior contingente de empregos no setor público no país, o número de servidores em empresas estatais diminuiu de 649.350 em 1988 para 503.021 em 1992, conforme exposto na tabela a seguir:

TABELA 2 – NÚMERO DE SERVIDORES DO GOVERNO FEDERAL ENTRE 1988 E 1992

	1988	1992
<b>Administração direta</b>	221.447	136.769
<b>Autarquias</b>	380.784	324.125
<b>Fundações</b>	103.317	122.854
<b>Empresas estatais</b>	649.350	503.021

FONTE: Adaptado de Martins (1997, p. 35).

Esse processo se aprofundou na década de 1990, quando ocorreu uma redução de mais da metade dos postos de trabalho assalariados em empresas estatais brasileiras tomadas em conjunto, em função das privatizações feitas no período. Balanço feito por Mattos (2011) aponta que, especialmente no caso das sociedades de economia mista, o número de empregos caiu de 735.772 em 1996 para 366.594 em 2001. Segundo o autor:

As privatizações realizadas nos anos 1990, além de promoverem aumentos reais de custos para famílias e empresas que fazem uso dos serviços de telefonia, de transportes e de energia elétrica (entre outras *utilities*), também provocaram uma redução do estoque de empregos públicos, boa parte dos quais não foram mantidos nas empresas então privatizadas, uma vez que, em muitas delas, foram adotados amplos programas de “reestruturação administrativa”. (MATTOS, 2011, p. 100).

Observa-se também durante a década de 1990, conseqüentemente, uma diminuição do percentual de participação dos celetistas no total de emprego público, uma vez que esse é o vínculo predominante nas empresas estatais. Ao menos no plano do Governo Federal, Cardoso Jr. e Nogueira (2011, p. 243) mostram, com base em dados da RAIS, que em 1991 existiam mais de 20 mil trabalhadores celetistas contratados por empresas de economia mista, número que caiu para cerca de 6 mil em 2003, como resultado da política de liberalização econômica que visava transferir ao setor privado parte importante do estoque de ativos do setor público.

A partir de 2002, estudos do IPEA indicam que o peso das empresas estatais no total de emprego público continuou caindo, passando de aproximadamente 10% em 2002, para 8,4% em 2007 (PESSOA; MATTOS; BRITTO; FIQUEIREDO, 2009, p. 13), movimento que foi acompanhado por uma diminuição dos contratos regidos pela CLT:

A queda do peso do emprego público vinculado às empresas estatais (de 9,7% do total para 8,2% entre 2002 e 2007) contribuiu para a redução da presença dos celetistas no conjunto do emprego público, porque quase 90% dos empregados nas estatais têm seus contratos de trabalho regidos pela CLT. (MATTOS, 2011, p. 80).



Na interpretação de Borges (2004), esses dados relativos à perda de qualidade dos empregos nas empresas estatais, que constituem o exemplo mais avançado da relação salarial fordista no Brasil, expressam uma desestruturação do “núcleo do núcleo” do mercado de trabalho metropolitano, bem como “uma das mais importantes ‘sinalizações’ das regras da relação capital/trabalho mais adequadas aos padrões da acumulação de capital no final do século XX enviadas pelo Estado brasileiro aos empregadores privados” (BORGES, 2004, p. 260).

O nosso estudo sobre as condições de trabalho nas empresas estatais do Paraná está, portanto, situado nesse contexto em que o avanço das políticas neoliberais de viés privatista coloca em xeque o emprego público de uma significativa parcela relativamente estável da força de trabalho formalmente empregada no país. O momento é marcado não só pela ameaça de privatização de diversas empresas estatais, mas também pela incorporação, por parte do Estado como um todo, de uma racionalidade tipicamente empresarial, movida pela elevação dos níveis de produtividade, efetuada na maioria das vezes às custas de uma precarização e flexibilização do trabalho.

É nosso objetivo, conforme delimitamos anteriormente, analisar de que maneira o emprego público de trabalhadores celetistas das companhias de economia mista do Paraná é afetado por essas recentes mudanças que se desenvolvem no plano econômico, político e ideológico e geram profundos impactos sobre as relações de trabalho.

Antes de darmos início à nossa análise, descreveremos, a seguir, os caminhos percorridos durante a realização da pesquisa empírica, a metodologia utilizada, as principais dificuldades encontradas na exploração do campo e as escolhas metodológicas feitas.

#### 1.4 A ESCOLHA DO TEMA E OS CAMINHOS DA PESQUISA EMPÍRICA

A opção por estudar as configurações do trabalho nas companhias mistas do Paraná foi motivada pela vivência de uma experiência pessoal como trabalhadora em uma das companhias paranaenses pesquisadas, a Cohapar. Durante o período de aproximadamente um ano e meio em que o cargo de técnica em desenvolvimento social foi ocupado pela pesquisadora, as vivências laborais costumavam ser compartilhadas com a professora Maria Aparecida Bridi, que orientou o desenvolvimento desta tese, com quem já tinha realizado pesquisa anterior sobre as relações de trabalho na indústria de informática do Paraná<sup>8</sup>.

As conversas informais sobre as relações de trabalho no setor público nos levaram a atentar para a pouca quantidade de análises existentes sobre essa categoria de trabalhadores, e, considerando a facilidade de acesso ao campo, avaliamos que seria pertinente transformar algumas percepções suscitadas pelo contato com essa realidade em um projeto de pesquisa, com vista a analisá-la de maneira mais sistemática, apesar das dificuldades que se impõem na exploração de um campo novo para a pesquisadora e academicamente pouco estudado.

É evidente que a análise sociológica não deve se basear nas impressões elaboradas pelo pesquisador acerca do objeto com base em vivências de natureza pessoal, mas sim em evidências empíricas. Obviamente também o problema do “viés” dos resultados da pesquisa se coloca de maneira mais contundente quando há maior proximidade do pesquisador com a realidade estudada. Entretanto, acreditamos já estar devidamente superada dentro das ciências sociais a perspectiva de que um afastamento total entre o sujeito e o objeto seja possível, bem como a construção de um conhecimento objetivo, neutro e imparcial.

Se é verdade que o pertencimento ao mundo social impõe ao sociólogo o necessário exercício crítico de “vigilância epistemológica”<sup>9</sup>, é certo também que ele deve estar presente em todo e qualquer processo de construção de conhecimento, independente da maior ou menor proximidade que se tenha com a realidade estudada.

Afinal, como analisa Lenoir, citando Durkheim, o ponto de partida de qualquer pesquisa sociológica é constituído por representações:

---

<sup>8</sup> Cf. BRIDI; BRAUNERT, 2015.

<sup>9</sup> O termo, cunhado por Gaston Bachelard (1989) e utilizado por Pierre Bourdieu (2001), refere-se à necessidade de colocar constantemente em xeque as próprias impressões iniciais das quais dispõe sobre o objeto e deslocar-se constantemente do terreno da crença para o da dúvida, levando a uma vigilância de si próprio e um controle maior da interferência da subjetividade no processo de produção do conhecimento.

A primeira dificuldade encontrada pelo sociólogo deve-se ao fato de estar diante das representações preestabelecidas de seu objeto de estudo que induzem a maneira de apreendê-lo e, por isso mesmo, defini-lo e concebê-lo. O ponto de partida de qualquer pesquisa é constituído por representações que, como escrevia Émile Durkheim em *Les règles de la méthode sociologique*, são como ‘um véu que se interpõe entre as coisas e nós e acaba por dissimulá-las tanto melhor quanto mais transparente julgamos ser esse véu’”. São as pré-noções. (LENOIR, 1998, p. 61).

Diante disso, optamos pela explicitação das condições em que se desenvolveu a pesquisa realizada, como um esforço de “objetivar” as circunstâncias em que o conhecimento foi produzido e as limitações delas decorrentes. Conforme destaca Minayo (1992, p. 35), uma vez que toda produção científica na área das ciências sociais é uma criação e carrega a marca de seu autor, a objetivação, entendida como o processo de construção que reconhece a complexidade do objeto das ciências sociais, é o critério interno mais importante de cientificidade. Segundo a autora, “a ‘objetivação’ nos leva a repudiar o discurso ingênuo ou malicioso da neutralidade, mas nos diz que é necessário buscar formas de reduzir a incursão excessiva dos juízos de valor na pesquisa” (MINAYO, 1992, p. 35 – 36).

Portanto, buscamos aqui trazer não só os resultados alcançados com a pesquisa empírica, mas os caminhos que conduziram a eles, evidenciando as escolhas metodológicas feitas nesse percurso e as consequências envolvidas.

Quando demos início à exploração do nosso campo empírico, tínhamos a intenção de analisar as condições de trabalho dos empregados públicos da Cohapar no que se refere especialmente ao aspecto da estabilidade. Além de disporem de uma estabilidade relativa que parecia ser cada vez mais ameaçada nas gestões recentes de orientação neoliberal do Paraná, a proximidade da companhia com o Governo do Estado e conseqüente interferência política dentro da empresa, assim como as constantes alternâncias de gestão, pareciam tornar as relações – inclusive de trabalho – vulneráveis, instáveis, sujeitas a arbitrariedades e oscilações constantes. O foco da pesquisa era direcionado aos trabalhadores de nível superior, já que a companhia é formada por um corpo técnico composto por assistentes sociais, arquitetos, engenheiros, advogados, entre outros profissionais.

Como já tínhamos um contato preliminar com o campo, realizamos no segundo semestre de 2015 duas entrevistas de caráter exploratório: uma com o presidente de um dos sindicatos representantes da Cohapar e outra com um trabalhador antigo da empresa, com mais de 30 anos de “casa”. Levando em conta o conteúdo dessas entrevistas exploratórias, que corroboravam as nossas impressões iniciais sobre a natureza instável da condição do empregado público, elaboramos um projeto de pesquisa. Na ocasião em que ele foi debatido junto aos

demais membros do Grupo de Pesquisa Trabalho e Sociedade – GETS da UFPR, foi sugerida, entre outras coisas, a ampliação do alcance da pesquisa empírica, a fim de expandir o potencial de generalização do estudo, estendendo o campo de investigação para outras duas companhias mistas do Estado que, ao menos em princípio, pareciam possuir características essencialmente próximas da Cohapar: a Copel e a Sanepar<sup>10</sup>.

Considerando que a nossa intenção era a de captar as vivências e experiências dos trabalhadores relativamente à sua condição de trabalho, optamos pela metodologia qualitativa e pela realização de entrevistas em profundidade com empregados dessas companhias. Afinal, buscávamos saber como os trabalhadores percebiam e avaliavam a estabilidade no emprego e as interferências das alternâncias de governo sobre as suas condições de trabalho e essa dimensão seria dificilmente captável pela pesquisa quantitativa. Como ensina May (2004, p. 145) “as entrevistas geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos”, e eram esses aspectos que buscávamos apreender da experiência laboral dos trabalhadores das companhias pesquisadas.

Elaboramos um roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas específicas, mas que davam uma margem de abertura para os entrevistados desenvolverem livremente os temas. Além disso, procuramos durante a condução das entrevistas escutar de forma atenta para captar outras dimensões das condições de trabalho e explorar eventualmente questões não contempladas em nosso roteiro inicial, abordando outros aspectos da relação laboral não previstos, caso surgissem durante as entrevistas.

Esse roteiro inicial, que segue anexo, tinha questões sobre a trajetória profissional dos trabalhadores, as relações de trabalho (jornada, remuneração, estabilidade, existência de plano de carreira) e as condições mais amplas relacionadas ao ritmo, atividades realizadas, rotina, ambiente, gestão e organização do trabalho, hierarquias, relações com as chefias e colegas. Indagávamos também sobre os aspectos positivos e negativos da condição, satisfação com o trabalho, perspectivas futuras e experiências relacionadas às mudanças de gestão que tinham vivenciado ao longo da carreira, a existência de práticas de assédio moral, organização coletiva e representação sindical. Procuramos durante as entrevistas, ainda, compreender a dinâmica de funcionamento das companhias pesquisadas, suas características, tendências, e, ao seu término, sempre deixávamos um tempo livre para que o entrevistado pudesse falar livremente sobre

---

<sup>10</sup> O Estado do Paraná possui mais de 40 entidades que pertencem à administração pública indireta, e, destas, mais de 10 se constituem como sociedades de economia mista. Optamos por estender o estudo à Copel e à Sanepar por atuarem muitas vezes de maneira conjunta com a Cohapar na execução de serviços de infraestrutura urbana no Estado, através do fornecimento de energia elétrica, saneamento básico e habitação popular a famílias de baixa renda.

qualquer aspecto relacionado à condição de trabalho que não tivesse sido perguntado, mas ele considerasse relevante<sup>11</sup>.

Quando demos início às entrevistas, em meados de 2016, tínhamos como intuito entrevistar trabalhadores de nível superior, eventualmente técnicos de nível médio, e não empregados de mais baixa qualificação, como explicamos anteriormente. Dentro desse universo, buscamos não direcionar as entrevistas a trabalhadores com perfil específico (por gênero ou cargo ocupado, por exemplo), deixando que a “amostra” fosse mais ou menos aleatória. Como critério, procuramos contemplar, além de trabalhadores contratados mais recentemente, empregados com maior tempo de trabalho nas companhias pesquisadas, pois acreditávamos que os entrevistados com mais experiência poderiam nos dar um panorama de mais longo prazo sobre as transformações das suas condições de trabalho.

Iniciamos as entrevistas pelos trabalhadores da Cohapar, mobilizando a rede de contatos que possuíamos em decorrência da experiência prévia mencionada, e, desta companhia, entrevistamos 7 (sete) trabalhadores, incluindo profissionais da área social, arquitetura, engenharia, entre outras.

As entrevistas com todos os trabalhadores foram realizadas mediante assinatura de um termo de livre consentimento, que esclarecia as finalidades acadêmicas do estudo e garantia o absoluto sigilo do nome ou quaisquer outras informações que pudessem identificá-los. Ainda assim, uma quantidade significativa de trabalhadores entrevistados manifestou grande preocupação em relação a não divulgação dos seus nomes e preservação do seu anonimato. Em função disso, optamos por traçar um perfil genérico destes profissionais, evitar qualificá-los durante o texto e identificá-los por letras (por exemplo, “trabalhador D”), não utilizando nomes fictícios, a fim de conferir total impessoalidade aos relatos. Nos trechos dos depoimentos transcritos em que há menção a informações que possam identificar pessoas ou situações, elas foram substituídas por “Tal” ou “Fulano de Tal”. Igualmente a fim de garantir o sigilo das informações transcrevemos integralmente todas as entrevistas, sem que ninguém mais tivesse acesso a elas.

---

<sup>11</sup> O referido roteiro se mostrou demasiado extenso e por isso procuramos “enxugá-lo”, eliminando algumas questões que pareciam mais secundárias e dando maior direcionamento a outras questões para que elas fossem respondidas de maneira mais objetiva. Ao indagar sobre a trajetória profissional, por exemplo, já alertávamos quais aspectos relacionados a essa trajetória nos interessavam, para não dar margem a narrativas que fugissem muito aos propósitos da pesquisa e prejudicassem o tempo disponível para responder às outras perguntas que nos pareciam centrais para a tese. Por outro lado, algumas questões foram aparecendo de maneira recorrente durante a realização das entrevistas, como por exemplo, queixas relacionadas ao excesso de burocracia com que tinham que lidar, rigidez dos controles sobre o trabalho e assédios de gênero, e passaram a ser também exploradas nas entrevistas subsequentes.

Além de trabalhadores, tínhamos desde o início da pesquisa a intenção de conversar com representantes sindicais das companhias pesquisadas. Porém, descobrimos que em função da variedade de categorias profissionais empregadas na Copel e na Sanepar, a representação sindical dos trabalhadores destas empresas é extremamente fragmentada, o que tornaria inviável entrevistar representantes de todos os sindicatos existentes<sup>12</sup>.

A Copel possui dois coletivos sindicais: um deles chamado de majoritário, formado por 6 (seis) sindicatos, e outro coletivo formado por 5 (cinco) sindicatos com sede em várias cidades do Estado, como Cornélio Procópio, Ponta Grossa e Maringá<sup>13</sup>. O quadro a seguir discrimina os sindicatos que compõe os referidos coletivos:

QUADRO 2 – REPRESENTAÇÃO SINDICAL DOS TRABALHADORES DA COPEL

<b>CSMEC - COLETIVO SINDICAL MAJORITARIO DA COPEL</b>	<b>COLETIVO SINDICAL DA COPEL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SINDASP – Sindicato dos Assistentes Sociais do Paraná</li> <li>• SINDELPAR – Sindicato dos Eletricitários do Paraná</li> <li>• SINDENEL – Sindicato dos Eletricitários de Curitiba</li> <li>• SINDESPAR – O Sindicato dos Empregados Desenhistas Técnicos, Artísticos, Industriais, Copistas, Projetistas Técnicos e Auxiliares do Estado do Paraná.</li> <li>• SINTEC – Sindicato dos Técnicos Industriais do Paraná</li> <li>• SINTESPAR – Sindicato dos Técnicos de Segurança do Trabalho no Estado do Paraná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SENGE-PR – Sindicato dos Engenheiros no Estado do Paraná</li> <li>• SINDEL – Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região</li> <li>• SINEL – Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Concessionárias de Energia Hídrica Termoeletrica ou Fontes Alternativas de Ponta Grossa</li> <li>• STEEM – Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná</li> <li>• STIECP – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Hidro e Termoeletrica e de Fontes Alternativas de Cornélio Procópio e Região</li> </ul>

FONTE: Pesquisa de campo, 2017. Elaboração própria.

<sup>12</sup> Isso não ocorre na Cohapar, onde a maioria dos trabalhadores é representada pelo SINDASPP - Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas de Curitiba. Além dele, os sindicatos que possuem atuação nas negociações que envolvem os trabalhadores da companhia são o SENGE - Sindicato dos Engenheiros, o SINDASP - Sindicato das Assistentes Sociais e o SINDARQ – Sindicato dos Arquitetos e Urbanistas do Estado do Paraná.

<sup>13</sup> Um representante sindical do SENGE – Sindicato dos Engenheiros relatou que essa forma de organização com uma grande quantidade de sindicatos atuantes com bases territoriais em várias cidades diversas não é algo comum na maioria dos Estados, sendo uma particularidade das empresas estatais do Paraná, que acabou se configurando dessa forma em decorrência de divergências políticas internas. No que se refere à fragmentação sindical, principalmente da Copel, ele relatou que os dois coletivos têm dificuldade de atuação, embora eventualmente consigam “fazer o processo rodar em conjunto” e que há, ainda, vários sindicatos menores envolvidos nas negociações, que às vezes representam dois ou três trabalhadores dessas empresas, e “acabam atrapalhando”, já que não fortalecem os coletivos. (Entrevista nº 10, realizada com o representante sindical de trabalhadores da Copel, Sanepar e Cohapar, em outubro de 2016).

No caso da Sanepar, há um Coletivo Intersindical formado por mais de 10 sindicatos, a saber:

QUADRO 3 – REPRESENTAÇÃO SINDICAL DOS TRABALHADORES DA SANEPAR

<b>COLETIVO INTERSINDICAL DA SANEPAR</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• SAEMAC – Sindicato dos Trabalhadores no Saneamento</li><li>• SINDAEN - Sindicato dos Trabalhadores nas empresas de água, esgoto e saneamento de Maringá e região noroeste do Paraná</li><li>• SINDASP - Sindicato dos Assistentes Sociais do Paraná</li><li>• SENGE - Sindicato dos Engenheiros no Estado do Paraná</li><li>• SIQUIM – Sindicato dos Químicos no Estado do Paraná</li><li>• SINDECON - Sindicato dos Economistas do Estado do Paraná</li><li>• SINTEC - Sindicato dos Técnicos Industriais do Paraná</li><li>• STIUPAR – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Urbanas no Estado do Paraná</li><li>• SINDIJOR – Sindicato dos Jornalistas do Paraná</li><li>• SICONTIBA – Sindicato dos Contabilistas de Curitiba e Região</li><li>• SINDARQ – Sindicato dos Arquitetos e Urbanistas do Estado do Paraná</li></ul>

FONTE: Pesquisa de campo, 2017. Elaboração própria.

Em vista disso, optamos por entrevistar apenas representantes dos sindicatos majoritários de cada uma das companhias e estabelecemos contato também com o sindicato que representa os engenheiros do Paraná, por ele possuir grande quantidade de profissionais empregados nas três empresas pesquisadas e que ter uma atuação publicamente reconhecida como combativa.

Durante a realização da pesquisa, entrevistamos representantes de quatro desses sindicatos: SENGE, SINDASPP, SIQUIM e SINDENEL. Tentamos também exaustivamente obter a colaboração do sindicato que representa a maioria dos trabalhadores da Sanepar, o SAEMAC, através de e-mail e telefone, mas não conseguimos agendar conversa com nenhum representante da instituição<sup>14</sup>.

Especialmente através do Sindicato dos Engenheiros estabelecemos contato com uma profissional da Sanepar, que nos indicou outros colegas de trabalho para entrevistar, e, na mesma companhia, entrevistamos uma trabalhadora indicada por uma colega de grupo de

---

<sup>14</sup> Ouvimos, durante as entrevistas, muitos relatos e queixas dos trabalhadores sobre a pouca combatividade da maioria dos sindicatos envolvidos na representação dos empregados das três companhias. Identificamos, por parte dos trabalhadores, certa desconfiança em relação à atuação de alguns sindicatos, chamados de “pelegos”, termo comumente utilizado para caracterizar uma situação de baixa combatividade sindical, que, neste caso, aparece nos depoimentos relacionada à suspeitas de ligações com o Governo do Estado. O Sindicato dos Engenheiros (SENGE/PR) foi apontado pelos entrevistados como o sindicato mais combativo e respeitado pelos trabalhadores, que atua com mais independência e autonomia, “bate de frente” e encabeça lutas, inclusive, de outras categorias profissionais. Não por coincidência, foi o único que se dispôs a colaborar amplamente com a nossa pesquisa, assim como o SINDENEL.



pesquisa, que também nos indicou outra colega para conceder entrevista, totalizando 5 (cinco) trabalhadores entrevistados nesta empresa<sup>15</sup>.

Também a convite de representantes do SENGE realizamos algumas visitas a uma das subsidiárias da Copel, nas quais pudemos acompanhar uma assembleia de votação do acordo coletivo de 2016 e a sessão de contagem dos votos. Aproveitamos a oportunidade para estabelecer contatos com outros representantes sindicais de profissionais desta companhia, inclusive com um membro da diretoria do sindicato majoritário da empresa, o SINDENEL, que entrevistamos em novembro de 2016 e prestou, igualmente, ampla colaboração com a pesquisa, mesmo em momentos posteriores quando precisamos de dados complementares.

Na Copel, entrevistamos dois trabalhadores que já conhecíamos do círculo pessoal de amizades, e tivemos a indicação de uma colega de grupo de pesquisa que possuía um familiar que trabalhava na companhia. Descobrimos durante a entrevista com esse profissional que ele ocupava também um cargo de gestão na empresa, e ele nos indicou outros colegas de trabalho para entrevistar, sendo que alguns deles ocupavam, igualmente, cargos de gerência. O número do total de trabalhadores entrevistados na companhia foi de 7 (sete), sendo que 3 (três) deles ocupam cargos gerenciais<sup>16</sup>.

Além dos trabalhadores, gestores e dirigentes sindicais, entrevistamos um ex-diretor da Copel, conhecido de um parente próximo que se dispôs a auxiliar-nos na pesquisa e agendou um horário com ele.

Entramos em contato, também, com os responsáveis pela área de Recursos Humanos das três empresas estudadas, e realizamos pesquisas nos sites e arquivos da Biblioteca Pública do Paraná, em busca de outros dados empíricos relevantes que pudessem subsidiar nossa análise, em complemento às entrevistas feitas. Grande parte dessas informações foi obtida através do Portal Transparência e do contato com as ouvidorias, com base na lei de acesso à informação (Lei nº 12.527 de 2011).

---

<sup>15</sup> A maioria das entrevistas realizadas durante a pesquisa foram em locais públicos, principalmente cafés e restaurantes, e duraram entre 40 min. e 1h. O excesso de barulho e movimentação nesses locais eventualmente prejudicou o andamento da conversa e mesmo a escuta posterior dos áudios, que acabaram ficando com muitos chiados que tornaram o trabalho de transcrição mais difícil e moroso. Dois entrevistados preferiram nos receber em suas casas, o que foi positivo, pois permitiu entrevistas mais longas, com menos interferências e escuta posterior de melhor qualidade. Por fim, cinco entrevistados (a maioria da Sanepar) optaram por conceder a entrevista no próprio local de trabalho, o que não se mostrou adequado, dado o notório desconforto de falar sobre o trabalho diante de outros colegas e mesmo chefes que circulavam pelo ambiente.

<sup>16</sup> Em relação aos gestores entrevistados, mesmo sendo funcionários concursados e de carreira das companhias mistas pesquisadas, preferimos durante a nossa análise não denominá-los de trabalhadores, pois eles exercem poder de mando e controle sobre os processos de trabalho. Compartilhamos, nesse sentido, do entendimento de Antunes (2009), para quem a classe trabalhadora hoje exclui os gestores do capital e seus altos funcionários, bem como aqueles que detêm papel de controle no processo de trabalho, valorização e reprodução do capital no interior das empresas e recebem rendimentos elevados.

No início de 2017, quando totalizamos 23 entrevistas realizadas, encerramos a pesquisa de campo e demos início à transcrição dos áudios e análise do material obtido, passando à leitura, categorização e organização do conteúdo das falas<sup>17</sup>.

No total, portanto, entrevistamos 7 (sete) trabalhadores e gerentes da Copel, além de 1 (um) ex-diretor da empresa; 5 (cinco) trabalhadores da Sanepar; 7 (sete) da Cohapar e 3 (três) representantes sindicais de trabalhadores das três companhias.

Como se pode perceber pelo relato acima, o “acesso” aos trabalhadores da Cohapar ocorreu por um critério de facilidade e conveniência, pois mobilizamos uma rede de contato que já possuíamos, e, no caso da Copel e da Sanepar, aconteceu das seguintes formas:

- i) entrando em contato com pessoas conhecidas que trabalhavam nessas empresas;
- ii) por indicação de pessoas conhecidas que possuíam parentes ou amigos que trabalhavam em uma dessas companhias;
- iii) por indicação de representantes sindicais entrevistados; e /ou
- iv) por indicação de trabalhadores entrevistados aos quais tivemos acesso por i, ii e iii e que indicavam outros colegas de trabalho para entrevistar.

A forma como se deu a inserção no campo foi determinante para o formato assumido pela pesquisa e os resultados que foram alcançados, impondo algumas limitações e “vieses” que cabem aqui ser apontados. Afinal, como analisa Cicourel (1980, p. 87), “os pesquisadores das ciências sociais defrontam-se com um problema metodológico singular: as próprias condições das suas pesquisas constituem variável complexa e importante para o que se considera como os resultados de suas investigações”.

Em função disso, abordaremos no próximo item alguns fatores que impuseram, durante a exploração do campo empírico, um re-direcionamento da pesquisa, impactando decisivamente os seus resultados. Eles estão relacionados, especialmente, a uma mudança no perfil dos entrevistados em relação ao previsto originalmente e à constatação da existência de diferenças significativas entre as companhias estudadas, que não eram evidentes no contato inicial com o campo.

---

<sup>17</sup> A pesquisa foi encerrada quando as respostas se tornaram previsíveis e repetidas, atingindo-se a chamada saturação empírica, que ocorre, segundo Pires (2010), quando as entrevistas já não trazem mais informações suficientemente novas ou diferentes para justificar sua continuidade.

## 1.5 ACESSO AO CAMPO, AMOSTRA NA PESQUISA QUALITATIVA E O PROBLEMA DO “VIÉS”: ALGUMAS QUESTÕES METODOLÓGICAS

O material empírico que serve como subsídio para o presente trabalho é composto, essencialmente, por 23 entrevistas realizadas com trabalhadores, gerentes e dirigentes sindicais das companhias por nós pesquisadas, isto é, Copel, Sanepar e Cohapar. Embora as entrevistas tenham sido complementadas com dados e informações obtidas através de outras fontes, elas constituem o principal *corpus* que serve como subsídio para a nossa análise.

Considerando que a pesquisa é de natureza qualitativa e chegamos à saturação, a quantidade de entrevistas realizadas não constitui um problema, nem se pode dizer que seja um número insuficiente para embasar a tese. Como observa Goldenberg (2001, p. 50):

A representatividade dos dados na pesquisa qualitativa em ciências sociais está relacionada à sua capacidade de possibilitar a compreensão do significado e a “descrição densa” dos fenômenos estudados em seus contextos e não à sua expressividade numérica. A quantidade é, então, substituída pela intensidade, pela imersão profunda (...) que atinge níveis de compreensão que não podem ser alcançados através de uma pesquisa quantitativa.

Outra questão que se coloca, para além da quantidade de entrevistas feitas, é da “representatividade” da “amostra”. Seria possível, com base nos depoimentos por nós obtidos através das entrevistas realizadas, generalizar os resultados da pesquisa?

Uma vez que a pesquisa qualitativa possui pressupostos epistemológicos próprios e critérios de validade diversos da pesquisa quantitativa, a questão da “amostra” se coloca também de maneira peculiar. Utilizamos, inclusive, alguns termos entre aspas porque embora eles sejam válidos para pesquisas quantitativas, sua pertinência para análises qualitativas é questionada pela literatura. No entendimento de Pires (2010, p. 156), “a importância conferida à probabilidade estatística, na pesquisa qualitativa, acarreta uma alteração de sentido e desqualifica, particularmente, a amostra qualitativa”.

Ainda para o autor, a distinção clássica entre amostra probabilística e amostra não-probabilística (ou seja, aquela que não se sabe qual a probabilidade de ser representativa da população como um todo) não é sequer pertinente para os dados qualitativos, já que as pesquisas qualitativas constituem seu *corpus* empírico de maneira não-probabilística. Embora a ideia de selecionar parte do todo nos leve quase automaticamente a pensar em termos de amostra, Pires (2010) adverte que na análise qualitativa a amostra deve ser compreendida em sentido amplo como o resultado de qualquer operação visando construir o *corpus* empírico de uma pesquisa.

Acerca da amostra não-probabilística da pesquisa qualitativa, Deslauries e Kérisit (2010, p. 139) destacam ainda que “se a regularidade e a dimensão da amostra probabilística nos possibilitam conhecer aspectos gerais da realidade social, o caráter exemplar e único da amostra não-probabilística nos dá acesso a um conhecimento detalhado e circunstancial da vida social.”.

Feitos esses esclarecimentos iniciais, observe-se que na nossa pesquisa a amostragem foi constituída de duas maneiras: por conveniência ou facilidade, no caso dos trabalhadores da Cohapar, e por bola de neve ou “cascata”, no caso dos entrevistados da Copel e da Sanepar.

Especialmente esta última técnica possui – como todas as técnicas e metodologias – algumas limitações, que merecem ser apontadas com clareza. A bola de neve é uma técnica de amostragem não-probabilística que utiliza cadeias de referência: existem informantes-chave, também chamados de “sementes”, que indicam membros do grupo para compor a amostra, os quais, por sua vez, indicam novos contatos, e assim sucessivamente (VINUTO, 2014).

De acordo com Pires (2010), a amostra por bola de neve é um modo de construir o que ele chama de amostra por homogeneização, e é muito útil quando o acesso ao grupo é difícil: “graças a um primeiro informante a um especialista, o pesquisador tem acesso ao próximo, procedendo, então, por contatos sucessivos” (PIRES, 2010, p. 201). Na definição de Vinuto (2014, p. 203):

O tipo de amostragem nomeado como bola de neve é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência. Ou seja, a partir desse tipo específico de amostragem não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados.

Um ponto delicado no uso desse tipo de amostragem, mencionado pela autora, é o possível inconveniente de acessar apenas argumentações semelhantes, já que os indivíduos necessariamente indicarão pessoas de sua rede pessoal, o que pode limitar a variabilidade de narrativas possíveis.

Esse problema está relacionado, no caso da nossa pesquisa, ao do difícil acesso, que deve ser compreendido em sentido amplo, pois relativamente ao grupo por nós pesquisado a dificuldade se colocou não em localizar e estabelecer contato com esses trabalhadores, mas sim em obter uma postura colaborativa, isto é, que eles aceitassem conceder entrevista falando sobre as suas condições de trabalho.

Isso porque, conforme já afirmamos anteriormente, apesar de garantirmos o absoluto anonimato dos trabalhadores entrevistados, o receio demonstrado em relação a uma possível

identificação foi grande, o que certamente decorre do medo de sofrer algum tipo de retaliação por parte da empresa ou mesmo perder o emprego (o que não é – diga-se – uma preocupação banal ou sem fundamento). No caso dos dirigentes sindicais e gestores, são pessoas que, pela própria posição que ocupam, dispõem de maior autonomia e liberdade para se manifestar, seja por gozarem de certa estabilidade e falar de um lugar ocupado publicamente (como é o caso dos representantes sindicais), seja por terem um discurso mais afinado com o próprio discurso empresarial e, nesse sentido, menos “comprometedor” (como é o caso dos gerentes)<sup>18</sup>.

Estamos diante, portanto, de uma situação em que a própria forma como o campo empírico se constitui impôs limites de acesso a ele, determinando o tipo de material empírico que foi possível obter e, conseqüentemente, os resultados da pesquisa. Nesse sentido, embora não fosse nossa intenção inicialmente, acabamos entrevistando muitos trabalhadores com envolvimento sindical e que ocupam posições de mando nas empresas estatais pesquisadas, isto é, cargos de gerência, o que seguramente não ocorreu “por acaso” e conferiu à pesquisa um contorno peculiar.

Esse aspecto não constitui necessariamente um problema ou impedimento à análise, pois conforme observa Pires (2010), uma vez que a pesquisa qualitativa é flexível e constrói seu objeto na medida em que progride, a amostra pode modificar-se consideravelmente em relação ao delineamento inicial, de modo que as estratégias de amostragem são portadoras de uma parte razoavelmente grande do que o autor denomina de “involuntário da obra”.

Acerca dos limites impostos pela amostragem obtida por bola de neve, Vinuto (2014) observa também que as limitações desse tipo de abordagem não inviabilizam sua utilização, mas precisam ser problematizadas, para diminuir na medida do possível os vieses da pesquisa e considerar esses aspectos no momento da análise dos dados.

A utilização da técnica da bola de neve nos levou, ainda, a acessar um perfil profissional específico, em função do fato de as pessoas indicarem, geralmente, colegas da mesma área profissional, de modo que entrevistamos, por exemplo, muitos engenheiros, em função do papel do SENGE como importante canal de acesso aos trabalhadores.

Embora não possamos trazer aqui um perfil detalhado dos profissionais entrevistados em decorrência do compromisso ético de garantia do anonimato, traçamos a seguir um perfil genérico, considerando os 19 trabalhadores entrevistados das três companhias, em termos de

---

<sup>18</sup> Os trabalhadores entrevistados que não ocupavam cargo de gerência nem de direção sindical foram, na maioria, os da Cohapar. Isso ocorreu, provavelmente, por conta do contato inicial que já tínhamos com esses profissionais em função da experiência pessoal na empresa, que pode tê-los levado a ser mais solidários em relação à pesquisa e ter maior confiança em relação do caráter sigiloso das informações.

gênero, idade, escolaridade, cargo ocupado e tempo de experiência na empresa. Acreditamos que essas informações, expostas de maneira genérica, ao mesmo tempo em que não identificam os trabalhadores, nos ajudam a contextualizar a pesquisa em relação ao perfil de profissionais de onde obtivemos os dados empíricos que orientam a nossa análise:

QUADRO 4 – PERFIL DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS DA COPEL, SANEPAR E COHAPAR

<b>GÊNERO</b>	
Feminino	10
Masculino	9
<b>IDADE</b>	
Entre 20 e 35 anos	7
De 36 a 50 anos	6
Acima de 50 anos	6
<b>TEMPO QUE OCUPA O CARGO</b>	
Menos de 5 anos	3
Entre 6 e 20 anos	9
Acima de 21 anos	7
<b>CARGO / ÁREA DE FORMAÇÃO</b>	
Social	7
Engenharia	8
Funções administrativas	1
Outros	3
<b>ESCOLARIDADE</b>	
Curso técnico	1
Superior	5
Pós-graduação <i>latu sensu</i>	8
Mestrado ou doutorado	5

FONTE: Pesquisa de campo, 2017. Elaboração própria.

NOTA: O que denominamos genericamente de “área social” inclui profissionais com formação em ciências sociais e assistência social; a engenharia inclui engenharia elétrica e civil.

Como se pode perceber, não há uma predominância de homens nem de mulheres entre os entrevistados, e, em termos de idade, o perfil também é bastante variado. Conforme informamos, demos preferência, propositalmente, aos trabalhadores com mais tempo de experiência laboral nas companhias pesquisadas, e entrevistamos uma grande quantidade de profissionais das áreas de engenharia e social.

Chama atenção, ademais, o alto nível de qualificação desses trabalhadores: embora o nível de escolaridade exigido para ocupação da maioria dos cargos seja superior completo, grande parte deles possui, ao menos, uma pós-graduação *latu sensu*, sendo que temos, ainda, uma quantidade de mestres e doutores considerada grande no conjunto da nossa amostra<sup>19</sup>.

Após transcrever e analisar nosso material empírico, constatamos que as entrevistas com os gestores do trabalho e com um ex-diretor da Copel nos forneceram uma ampla visão acerca de alguns processos que afetam significativamente os trabalhadores da companhia, assim como em relação à gestão do trabalho e os discursos a ela relacionados. Em função disso, a nossa análise acabou assumindo um contorno distinto do que havia sido previsto inicialmente, sendo que as questões de pesquisa foram também recolocadas e as hipóteses reformuladas<sup>20</sup>.

Além de trazer à tona novos e relevantes aspectos das condições de trabalho nas estatais do Paraná, especialmente na Copel, a pesquisa empírica tornou evidente a existência de diferenças significativas entre as três companhias pesquisadas, das quais não tínhamos a exata dimensão quando optamos por analisá-las conjuntamente.

Percebemos que a Copel e a Sanepar seguiam um padrão mais ou menos semelhante em função da natureza do bem que produzem e do tipo de atividade que realizam, enquanto a Cohapar apresentava um perfil bastante diverso. A feição empresarial da Copel e da Sanepar nos mostrava, nesse sentido, uma lógica marcada pela influência das políticas neoliberais de viés privatista e pela necessidade imperativa de atendimento aos interesses econômicos dos acionistas privados, não presente na Cohapar. Enquanto as duas primeiras se apresentavam,

---

<sup>19</sup> Acreditamos que esses dados são significativos, uma vez que os profissionais mais qualificados e com ampla formação acadêmica podem, eventualmente, possuir uma visão mais crítica em relação às próprias condições de trabalho.

<sup>20</sup> Essa construção progressiva e não-linear do problema e objeto de pesquisa é comum nas ciências sociais, principalmente nas pesquisas qualitativas, que se caracterizam, entre outras coisas, “por sua flexibilidade de adaptação durante seu desenvolvimento, inclusive no que se refere à construção progressiva do próprio objeto de investigação” (PIRES, 2010, p. 90). Nesse sentido, Deslauries e Kérist (2010) apontam que a coleta de dados, análise e elaboração do problema de pesquisa podem ocorrer simultaneamente, adequando-se constantemente à realidade empírica. Isso ocorre, segundo analisam os autores, justamente porque, durante o contato com o campo, categorias surpreendentes podem aparecer e o objeto de pesquisa pode se transformar radicalmente. Nesses casos o problema deve ser reformulado e adequado para corresponder à realidade empírica observada, de modo que “o pesquisador deve se render às condições particulares do campo e estar atento às dimensões que possam se revelar pertinentes”. (DESLAURIES E KÉRISIT, 2010, p. 150).



además, como empresas estatais de grande porte e lucrativas, a Cohapar aparecia como uma companhia pequena e financeiramente dependente do Governo do Estado, com características que se assemelham em alguns aspectos às de uma Secretaria de Estado.

Diante dessas diferenças e da conseqüente dificuldade em construir uma abordagem uniforme e pertinente às três companhias, consideramos a possibilidade de excluir esta última da pesquisa e focar apenas nas relações de trabalho nas duas primeiras empresas. Isso, por um lado, facilitaria a análise dos dados e a construção de uma argumentação mais linear; por outro, além de desperdiçar um rico material empírico, impossibilitaria analisar as companhias de economia mista sob o aspecto da variedade e heterogeneidade que elas podem comportar.

Optamos por manter as três companhias como objeto de pesquisa, a despeito de todas as diferenças que elas possuem. Acreditamos que essa tenha sido uma escolha acertada, não só por permitir que os seus traços distintivos ajudem a evidenciar as características umas das outras, como também por nos desafiar a dar conta da realidade social com todas as nuances e complexidades que ela possui, nem sempre encaixáveis em modelos explicativos genéricos e padronizados.

Com isso, não nos propomos a fazer uma análise comparativa nos termos tradicionais da sociologia, o que não seria possível devido à natureza distinta dessas empresas, mas uma análise relacional e contextualizada, nos termos propostos por Bridi (2010), que consideramos mais acertada metodologicamente.

Por fim, cabe salientar que, como justificamos anteriormente, a opção pela pesquisa qualitativa e pela realização de entrevistas em profundidade foi feita porque buscávamos analisar as vivências e avaliações dos trabalhadores em relação à estabilidade no emprego, considerando não apenas o aspecto objetivo e formal, mas as múltiplas dimensões das suas experiências nessas companhias. Assim, em alguns momentos da presente tese, especialmente em grande parte do capítulo 4, no qual analisamos a estabilidade relativa dos trabalhadores, os sentimentos e avaliações que possuem acerca da própria condição assumem relevância. Nosso material empírico possibilita trabalhar com essa dimensão, já que realizamos entrevistas em profundidade justamente no intuito de captar esse aspecto da vivência laboral.

Contudo, em outros momentos do texto, apontamos para alguns processos, como os de terceirização, precarização e flexibilização do trabalho, com base não apenas nos relatos obtidos através das entrevistas realizadas, mas também em dados empíricos acessados através de outras fontes. Nestes casos acreditamos que as evidências empíricas apresentadas são

suficientes para indicar que tais fenômenos se desenvolvem nas empresas analisadas, independente das percepções que os entrevistados possuem acerca deles<sup>21</sup>.

Nossa análise das configurações do trabalho nas empresas estatais do Paraná transita, portanto, entre uma abordagem hermenêutica e compreensiva da realidade e outra, dialética e crítica, buscando abarcar ao mesmo tempo aspectos relativos aos processos de transformação da realidade social e da percepção dos agentes acerca deles, o que buscaremos deixar explícito ao longo do texto e da análise do nosso material empírico.

No entendimento de Minayo (2002), a conjugação entre as abordagens hermenêutica e dialética é não só possível como também fecunda, na condução do processo ao mesmo tempo compreensivo e crítico da realidade. Segundo a autora:

Uma abordagem hermenêutica-dialética busca compreender a prática social empírica dos indivíduos em sociedade em seu movimento contraditório. Portanto, levando em conta que os indivíduos vivendo determinada realidade pertencem a grupos, classes e segmentos diferentes, são condicionados por tal momento histórico e, por isso, podem ter, simultaneamente, interesses coletivos que os unem e interesses específicos que os distinguem e os contrapõe. Sendo assim, a orientação dialética de qualquer análise diz que é fundamental realizar a crítica das ideias expostas nos produtos sociais (textos, monumentos, instituições) buscando, na sua especificidade histórica, a cumplicidade com seu tempo (MINAYO, 2002, p. 101).

Especialmente quando analisamos os discursos dos gestores do trabalho da Copel sobre a estabilidade, no quarto capítulo, o fazemos a partir de uma perspectiva crítica, os considerando como reprodutores de um discurso ideológico de cunho neoliberal, conforme fundamentaremos oportunamente no momento da própria análise desses relatos.

---

<sup>21</sup> Dal Rosso, por exemplo, sobre a metodologia adequada para analisar o processo de intensificação do trabalho, analisa que ela pode ser constatada empiricamente através da observação dos processos de trabalho ou pelo registro de diálogos (entrevistas) com trabalhadores, gestores e representantes sindicais. Para o autor, “os questionários e entrevistas gozam da mesma validade que a observação objetiva, uma vez que não representam avaliações subjetivas e sim descrição de situações, fatos ou eventos” (DAL ROSSO, 2008, p. 92).

## 2 CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS DAS EMPRESAS ESTATAIS DO PARANÁ

*Hoje tem uma lógica muito forte de mercado, né! Mesmo sendo uma empresa estatal, o que se visa é o lucro. Então essas empresas têm que dar satisfação aos seus acionistas, não é só o Governo do Estado que é acionista, ele é majoritário mas tem outros. A gente percebe a influência que existe do mercado, da questão financeira dentro dessas empresas. Realmente o que se visa hoje é o lucro, é o grande objetivo das empresas, mesmo as estatais. (Entrevista nº 23, realizada com o representante sindical dos trabalhadores da Copel, em dezembro de 2016).*

A análise do trabalho e das relações de trabalho nas empresas estatais do Paraná não pode prescindir de uma caracterização dessas companhias, seu histórico e a forma como são afetadas pelas recentes dinâmicas impostas pelo atual contexto político e econômico abordado no início do capítulo anterior, considerando-se, sobretudo, a peculiaridade da sua constituição jurídica e âmbito de atuação.

Neste capítulo, após breve caracterização jurídico-formal das companhias de economia mista, analisaremos o contexto histórico de surgimento das empresas estatais no Brasil e no Paraná, com ênfase no importante papel que cumpriram enquanto agentes de um projeto nacional de desenvolvimento liderado pelo Estado. Traçaremos um panorama do histórico e das principais características das três companhias que constituem objeto desta pesquisa, ressaltando e analisando as diferenças existentes entre elas.

Buscamos evidenciar, ao término deste capítulo, que as companhias paranaenses pesquisadas tendem cada vez mais a guiar suas ações com base nos imperativos de busca pelo lucro, ditados pela transferência do controle acionário à iniciativa privada, processo que se intensifica sob a égide dos governos de orientação neoliberal.

### 2.1 AS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA: CONCEITO E DEFINIÇÕES

A Copel, a Sanepar e a Cohapar são sociedades de economia mista que, do ponto de vista jurídico-institucional, constituem tipos de empresas estatais e integram a administração pública indireta do Estado do Paraná.

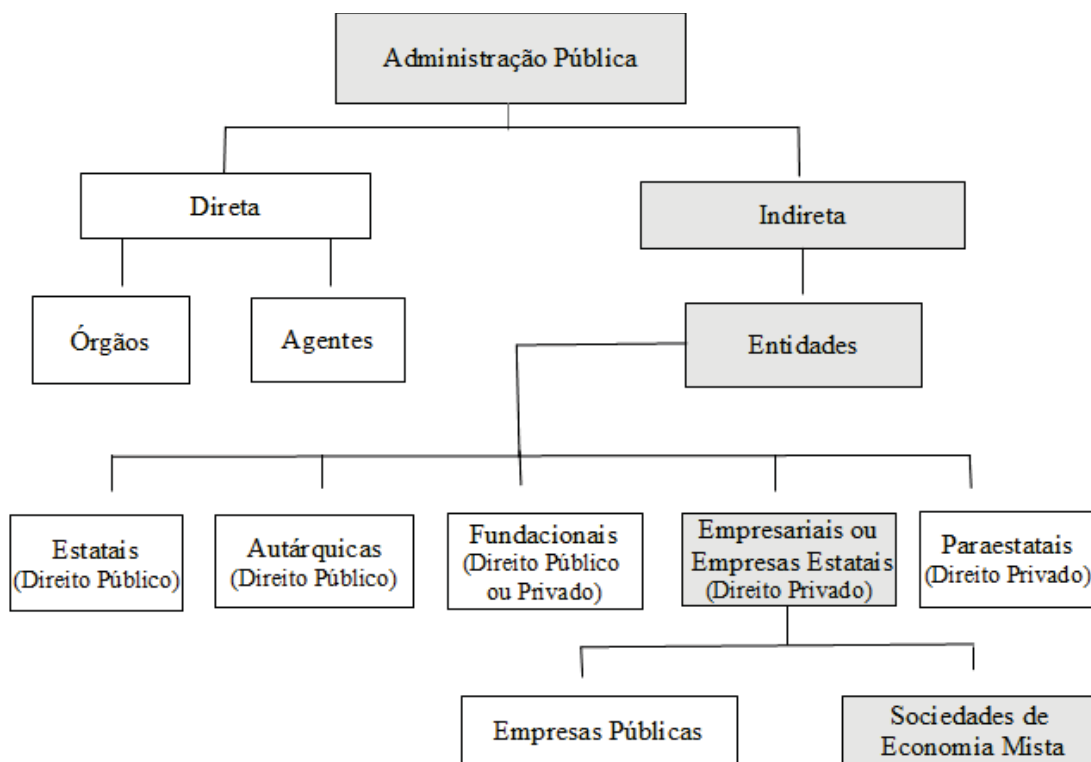
Compreendendo por administração pública o aparelhamento do Estado colocado a serviço da satisfação das necessidades coletivas e da execução de opções políticas de governo (MEIRELLES, 2014, p. 66 - 67), deve-se considerar que a administração atua por intermédio,

de um lado, de seus *órgãos* (centros de decisão) e *agentes* (pessoas físicas investidas de cargos ou funções), que compõem o que se convencionou chamar de administração pública direta, e, de outro, das *entidades*, que integram a administração pública indireta do Estado.

Essas entidades consistem em pessoas jurídicas que, na organização política e administrativa brasileira, classificam-se em *estatais*, *autárquicas*, *fundacionais*, *empresariais* e *paraestatais*, sendo algumas delas pessoas jurídicas de direito público e outras de direito privado (MEIRELLES, 2014, p. 67). As entidades empresariais, também denominadas de empresas estatais ou governamentais, dispõem de personalidade jurídica de direito privado e dividem-se em dois tipos: as *empresas públicas* e as *sociedades de economia mista*.

A figura abaixo, de elaboração própria, ilustra onde se situam as entidades estudadas nesta tese (sociedades de economia mista) dentro da estrutura organizacional do Estado brasileiro, conforme este esquema classificatório:

FIGURA 1 – LOCALIZAÇÃO JURÍDICO-FORMAL DAS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA NA ESTRUTURA INSTITUCIONAL BRASILEIRA



FONTE: Meirelles (2014). Elaboração própria.

Portanto, as empresas pesquisadas, na qualidade de companhias de economia mista, também são espécie de empresas estatais, que se diferenciam das empresas públicas - cujo capital é exclusivamente público - por terem seu patrimônio constituído por capital público e privado (ou seja, misto). Elas são, do ponto de vista formal, pessoas jurídicas de direito privado, embora estejam sujeitas também a algumas normas de direito público e ao controle estatal, já que compõem a administração pública indireta.

A previsão legal das sociedades de economia mista enquanto entidades vinculadas à administração pública indireta data da década de 1960, tendo sido instituídas pelo Decreto-lei nº 200 de 1967, que separa a administração pública em duas categorias, direta e indireta, sendo a segunda composta por entidades dotadas de personalidade jurídica própria, embora vinculadas ao Estado<sup>22</sup>. No plano jurídico-formal, elas constituem, conforme afirmamos, pessoas jurídicas de direito privado e estão estruturadas na forma de Sociedade Anônima, seguindo o prescrito na Lei nº 6.404 de 1976, que regulamenta as Sociedades por Ações<sup>23</sup>. Além disso, dispõem de relativa autonomia administrativa, gerencial, orçamentária e financeira, e contam com a participação do Estado e do particular na constituição do seu capital e na sua administração.

Por essas características, as companhias mistas podem ser consideradas, do ponto de vista jurídico-formal, um híbrido entre o público e o privado, pois são entidades empresariais em que o Estado mantém a maioria acionária e possuem uma constituição jurídica bastante peculiar e complexa. Apesar de possuírem personalidade jurídica própria de direito privado e admitirem lucro, por estarem vinculadas ao poder público elas se submetem ao mesmo tempo a normas de direito público e de direito privado.

Especialmente no caso das sociedades de economia mista prestadoras de serviço público, como é o caso das companhias de fornecimento de energia elétrica e saneamento básico pesquisadas, a incidência das normas de direito público e dos princípios basilares do direito administrativo é mais forte. Assim, na condição de empresas públicas prestadoras de serviço público e não estritamente exploradoras de atividade econômica, as sociedades de economia mista também se sujeitam a alguns princípios basilares da administração pública, obedecendo

---

<sup>22</sup> O artigo 5º do referido Decreto-lei define a sociedade de economia mista como “a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta”.

<sup>23</sup> O artigo 37, XIX, da Constituição Federal de 1988 prevê que “somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação”. A Lei nº 6404/1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, também adverte que “a constituição de companhia de economia mista depende de prévia autorização legislativa” (artigo 236).

aos princípios gerais do direito administrativo, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, prescritos no artigo 37 da Constituição Federal.<sup>24</sup>

Conforme esclarece Meirelles, “a personalidade jurídica de Direito Privado é apenas a forma adotada para lhes assegurar melhores condições de eficiência, mas em tudo e por tudo ficam sujeitas aos princípios básicos da Administração Pública.” (MEIRELLES, 2014, p. 448). Nesse mesmo sentido, também destaca Bercovici (2013, p. 620) que as estatais “apesar de sua personalidade de direito privado, estão submetidas a regras especiais, decorrentes de sua natureza de integrante da administração pública”. A natureza jurídica de direito privado é, segundo o autor, um expediente técnico que não derroga o direito administrativo.

Em que pese, portanto, as sociedades de economia mista se constituam formalmente como pessoas jurídicas de direito privado e parte da doutrina aponte para o caráter híbrido do regime jurídico ao qual estão submetidas, na qualidade de entidades prestadoras de serviços públicos elas devem obedecer às normas e princípios gerais do direito administrativo.

Esta não se trata de uma dimensão secundária da caracterização dessas empresas, pois tem consequências sobre a condição jurídica dos seus trabalhadores, que, apesar de contratados pelas normas da CLT, possuem uma estabilidade relativa, uma vez que o ato jurídico de dispensa precisa ser motivado, já que é considerado um ato administrativo.

A submissão das sociedades de economia mista prestadoras de serviço público ao regime jurídico de direito público se faz pertinente e necessária se atentarmos para o fato de que, apesar de possuírem uma roupagem empresarial e serem pessoas jurídicas de direito privado, as empresas estatais possuem atuação absolutamente distinta das empresas exclusivamente privadas, pois através delas o Estado cumpre uma função de relevância econômica e social estratégica.

Sobretudo no âmbito de atuação das companhias por nós pesquisadas, e, em especial, no caso da Copel, empresa fornecedora de energia elétrica, o papel que o protagonismo estatal desempenha no processo de industrialização através da política energética em nível nacional não permite qualquer equiparação com entidades empresariais pautadas estritamente pela lógica empresarial privada, conforme analisaremos no item subsequente.

---

<sup>24</sup> As empresas estatais, por exemplo, respondem publicamente pela gestão de seus recursos financeiros, inclusive através do Portal Transparência. Para efetuar a contratação de obras e serviços, compras e alienações, a lei obriga que essas entidades realizem processo licitatório, estando submetidas aos dispositivos da Lei 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da administração pública, como prevê o artigo 173 da Constituição Federal. Além disso, os dirigentes dessas sociedades, ao contrário dos diretores das empresas privadas, ficam sujeitos ao mandado de segurança, à ação popular por lesão ao patrimônio público, à ação por improbidade administrativa e à ação penal por crimes praticados contra a administração pública (MEIRELLES, 2014, p. 453).

## 2.2 O CONTEXTO DE SURGIMENTO DAS EMPRESAS ESTATAIS E SEU PAPEL NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DESENVOLVIMENTISTA BRASILEIRO

Vinculadas à administração pública indireta do Estado do Paraná, as três companhias de economia mista por nós pesquisadas prestam serviço nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica (Copel), abastecimento de água e fornecimento de saneamento básico (Sanepar) e construção de habitação de interesse social (Cohapar).

Elas foram constituídas nas décadas de 1950 e 1960, em um contexto no qual o Brasil e o Paraná passavam por transformações em suas estruturas socioeconômicas, com a intensa migração dos campos para as cidades, que cresciam e demandavam novos serviços e infraestrutura urbana.

Historicamente, as empresas estatais cumpriram importante papel na implementação do projeto de modernização nacional-desenvolvimentista brasileiro que se consolidou nas décadas seguintes a 1930, quando a ascensão de Getúlio Vargas ao poder deu início a um processo de profundas mudanças na estrutura econômica, política e social do país. Marcando o fim do Estado oligárquico e o início do Estado nacional-desenvolvimentista, essa década pode ser definida, segundo Bresser Pereira (2007, p. 13-14), como “um divisor de águas na história brasileira”.

Em consonância com o declínio do liberalismo e aumento da intervenção estatal que se observava em todo o mundo, o projeto varguista de desenvolvimento econômico e industrialização para o país impunha não só a necessidade de rompimento com as antigas estruturas oligárquicas dominantes, mas também uma reelaboração das funções do Estado, que passava a dinamizar e organizar o sistema econômico emergente (IANNI, 1996). Como observam Abrúcio, Pedroti e Pó (2010), o objetivo era expandir num movimento sem precedentes o papel do Estado, aumentando sua intervenção no domínio econômico e social em nome de um projeto de modernização nacional-desenvolvimentista.

Mais do que a passagem do Brasil rural para o Brasil urbano, pode-se dizer, segundo Draibe (2004), que a Revolução de 1930 marca o momento final de constituição do capitalismo no Brasil e inaugura uma etapa decisiva do processo de constituição do Estado Nacional, capitalista e burguês. De acordo com a autora, “a direção impressa pelo Estado à sua ação econômica contemplou, desde os anos de 1930, um projeto de desenvolvimento do capitalismo, de sua forma e ritmo, visando ao avanço da industrialização e num quadro geral de definição da autonomia nacional.” (DRAIBE, 2004, p. 87).



Na análise de Oliveira (1981), a atuação do Estado na década de 1930 criou condições para um novo modo de acumulação capitalista, que opera transferindo recursos e ganhos para a empresa industrial. Ainda acerca das transformações ocorridas no período, Furtado (2007) considera que a partir mais especificamente de 1933 há um deslocamento do centro dinâmico da economia para o mercado interno e um crescimento de uma indústria de bens de capital destinada a substituir importações, possibilitada pela intervenção do Estado.

Desta forma, a partir da década de 1930, em um contexto de transição de uma ordem predominantemente agrícola para uma sociedade urbano-industrial, durante a chamada Era Vargas, o Estado brasileiro passou a atuar mais diretamente na promoção do desenvolvimento econômico, implementando uma estratégia nacional de longo prazo baseada na forte regulamentação estatal e na sua intervenção na economia (MARTINS, 1997, CARDOSO JR., 2011).

Nas décadas que se seguiram a 1930 foi levado a cabo o projeto de implementação da industrialização pesada no país, com investimento do Estado em infra-estrutura energética, de transporte e comunicação, consolidando-se o projeto desenvolvimentista. Ainda que esse processo tenha se intensificado apenas na década de 1950, ele só foi possível em função do arcabouço institucional básico erigido nos anos anteriores, que permitiu ao Estado brasileiro dar os passos seguintes na direção da “modernidade industrial” (FIORI, 1993, p. 67).

Nesse contexto é que foi criado, na década de 1930, um pequeno grupo de empresas de economia mista, que armaram o núcleo estrutural do desenvolvimento econômico e social, posteriormente expandido. Estudos mostram que até 1930 existiam apenas 12 empresas públicas no Brasil, sendo que entre 1930 e 1945 foram criadas 13 novas empresas, entre elas a Companhia Vale do Rio Doce e a Companhia Siderúrgica Nacional (COSTA, 2008b, p. 844; WAHRLICH, 1984, p. 50). Essa expansão teve continuidade no segundo governo Vargas, após 1950, quando foram criadas mais 13 novas empresas, incluindo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDES, em 1952, e a Petrobras, em 1953<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Evidentemente, o período da história do Brasil que vai de 1930 a 1955 possui nuances bem mais complexas não contempladas pela descrição acima, as quais podem ser explicitadas a partir de uma periodização mais detalhada da Era Vargas (1930 – 1945), que confira ênfase aos anos que compreenderam o Estado Novo (1937 – 1945), ao período liberal do governo Dutra (1946 – 1951) e ao retorno de Getúlio ao poder quando eleito pelo voto direto (1951 – 1954). Contudo, atentando ao objetivo ora proposto neste trabalho, qual seja, o de contextualizar historicamente o surgimento das empresas estatais no Brasil, ressaltamos apenas que na década de 1950 o país já possuía as pré-condições para o que Draibe (2004, p. 230) chamou de “possível salto industrializante”. Na visão da autora, é possível afirmar, em uma análise que privilegie os traços de continuidade do período em tela, que entre 1930 e 1955 foram estabelecidos os pré-requisitos fundamentais para o salto definitivo em direção a uma economia industrial plenamente constituída, que se consolidou de 1956 a 1960.

Esse período é marcado pela forte intervenção estatal na economia, tendo o Estado brasileiro cumprido um papel fundamental na instalação da indústria de base do país. Segundo Abu-El-Haj (2005, p. 36), ele liderou a transição da sociedade agrária para a industrial em dois aspectos: “investimentos públicos diretos em empreendimentos econômicos e sociais e a formulação de uma política industrial de integração dos setores industriais (insumos básicos e indústrias de bens de capitais).” Costa também esclarece que mais do que criar as bases necessárias para a industrialização, o Estado teve papel central na coordenação de decisões econômicas nesse período:

Mantendo a política de proteção às matérias-primas exportadas, o governo lançou-se de maneira franca e direta no projeto desenvolvimentista, criando as bases necessárias da industrialização — a infra-estrutura de transporte, a oferta de energia elétrica e a produção de aço, matéria-prima básica para a indústria de bens duráveis. Mais do que isso, assumiu papel estratégico na coordenação de decisões econômicas. (COSTA, 2008b, p. 844).

Tendo em vista essa liderança que o Estado assumiu no processo de industrialização pesada do Brasil, investindo em áreas estratégicas como infraestrutura energética e de transporte, é possível compreender o contexto histórico em que surgiram as principais empresas estatais do país (e do Paraná também, como veremos mais adiante), bem como o papel decisivo que desempenharam no desenvolvimento econômico brasileiro.

Conforme analisa Bercovici (2013, p. 619), “ao contrário da criação das empresas estatais nos países europeus, a estatização no Brasil significará também a constituição da própria atuação empresarial nos vários setores da economia, internalizando o processo de industrialização”. A atuação empresarial do Estado na economia do país, como mostra Abu-El-Haj (2005, p. 45), se concentrou em cinco setores principais: insumos básicos, utilidades públicas, armazenagem, transportes e comunicações. Assim, a própria expansão do Estado brasileiro correspondeu, em grande medida, à sua atuação empresarial, que se deu a partir das décadas de 1930 e 1940.

Por isso é possível afirmar que as atividades desempenhadas pelas sociedades de economia mista situam-se no âmbito da ação empresarial do Estado. De acordo com Martins (1986, p. 60), “foi nesse contexto histórico, que prevaleceu até os anos 50, que emergiu e se consolidou a ideia da ação empresarial do Estado no setor produtivo do país”. Para o autor, essa atuação se baseia sempre em um projeto político de intervenção do Estado que tem como referência a ideia de nação e justifica a existência da empresa estatal.

No final da década de 1950, Juscelino Kubitschek (1956 – 1960) dá sequência ao projeto de desenvolvimento econômico e industrialização acelerada, embora algumas mudanças possam ser apontadas no que tange ao modo de atuação estatal, já que a sua política econômica foi marcada pela abertura ao capital internacional, levando a um “amplo e profundo surto de internacionalização da economia brasileira” (IANNI, 1996, p. 182). De qualquer forma, o famoso Plano de Metas, que sintetizava sua estratégia desenvolvimentista, baseada na substituição de importações e melhoria da infra-estrutura básica, propunha uma industrialização acelerada, apoiada na associação entre capital nacional e estrangeiro, e com ênfase nos setores de bens duráveis (ABU-EL-HAJ, 2005; COSTA, 2008b).

Com isso, as empresas estatais continuaram a expandir. Lima Jr (1993, p. 10) mostra que a administração do Plano de Metas foi executada, em grande medida, fora dos órgãos administrativos convencionais, de modo que apenas 5,2% dos recursos previstos foram alocados na administração direta, sendo o restante investido em autarquias, sociedades de economia mista, administrações estaduais e empresas privadas. Conseqüentemente, houve também clara ampliação do contingente de empregos públicos existentes, grande parte deles em empresas do governo. Segundo Mattos (2015, p.63):

Para a articulação dos interesses entre estes elos do desenvolvimento, bem como para a atividade de produção de insumos e da infraestrutura de transportes e de energia, a atuação do Estado, seja na formulação da política econômica, seja na constituição de empresas estatais, promoveu, notadamente a partir dos anos 1950, ampliação do contingente de empregos públicos em diversos ministérios e empresas.

Observando o contexto do país na transição da década de 1950 para a de 1960, é possível afirmar, em termos gerais, que o projeto desenvolvimentista brasileiro foi “bem-sucedido”, tendo o Estado cumprido papel fundamental no crescimento que se iniciou nos anos 1930 e intensificou nos anos 1950 (FIORI, 1993, p. 67). Bresser-Pereira descreve importância e magnitude dos avanços alcançados nesse período da história:

O nacional-desenvolvimentismo fora vitorioso. O Brasil de 1960 era um outro país quando comparado com o de 1930. Seu desenvolvimento econômico fora extraordinário, um parque industrial sofisticado e integrado fora montado, de forma que podia-se dizer que sua Revolução Industrial estava completa; a Nação havia ganho coesão, autonomia e identidade, seu Estado, como organização, estava mais estruturado e profissionalizado e, como sistema constitucional-legal, estava mais legitimado por uma democracia nascente, de maneira que também sua Revolução Nacional estava completa; quando estas duas revoluções consumam-se, consumam-se também a Revolução Capitalista: o Brasil já não era mais uma sociedade mercantil e patriarcal, mas uma sociedade capitalista industrial na qual a acumulação de capital e a incorporação de progresso técnico passavam a fazer parte integrante do processo econômico. (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 19).

No período subsequente, pós década de 1960, o processo de expansão do Estado e das empresas estatais tem continuidade, ganhando novo impulso com a descentralização administrativa proposta pelo Decreto-Lei nº 200 de 1967, que visava tornar mais dinâmica e flexível a atuação estatal, fortalecendo as entidades pertencentes à administração pública indireta, incluindo as sociedades de economia mista<sup>26</sup>.

As entidades da administração pública indireta teriam relativa autonomia administrativa e financeira e funcionamento semelhante ao setor privado, o que supostamente tornaria a prestação mais eficiente e dinâmica: “Um dos objetivos explícitos do Decreto-Lei 200/1967 foi, justamente, aumentar a “eficiência” do setor produtivo público por meio da descentralização na execução das atividades governamentais” (BERCOVICI, 2013, p. 623).

Importante notar que o início da crença na rigidez e ineficiência estatal data desse período. A ideia de que o Estado é ineficaz na prestação de serviços e no atendimento à população, que serviu como base para as reformas gerenciais implementadas nos anos 1990, já estava presente no início dos anos 1960, quando o modelo burocrático de administração passou a ser considerado moroso, inadequado e obsoleto. Conforme destaca Bresser-Pereira (2007, p. 21), o grande idealizador das reformas gerencial, já havia nesse período a convicção de que a utilização dos princípios rígidos da administração pública burocrática constituía-se em um empecilho ao desenvolvimento do país<sup>27</sup>.

Analisando o conteúdo do Decreto-Lei nº 200/1967, resta inequívoco o seu intuito de tornar o Estado mais célere, ágil, flexível e eficiente. O documento, como observa Martins, declarava explicitamente o objetivo de “contornar a rigidez das estruturas da administração direta” e “introduzir o espírito gerencial privado na administração do setor paraestatal” (MARTINS, 1997, p. 21). Outras análises ressaltam que ele visava à “celeridade nos processos de elaboração de projetos, maior eficiência e eficácia na gestão de políticas setoriais” (FITTIPALDI; ARAUJO; COSTA, 2011, p. 111) e “tornar o Estado mais ágil para expandir suas ações, particularmente no terreno econômico” (ABRÚCIO; PEDROTI; PÓ, 2010, p. 49).

---

<sup>26</sup> Observe-se que apesar de terem a previsão legal datada desse período, as companhias de economia mista já existiam, até mesmo antes da década de 1930, como mostramos acima. O Decreto-Lei nº 200 de 1967 apenas formalizou uma situação que já se concretizava na prática e deu novo impulso à expansão desse segmento. Como esclarece Bresser-Pereira (1996, p. 7), “o decreto-lei promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática”.

<sup>27</sup> O arcabouço institucional brasileiro que erigiu após 1930 foi estruturado basicamente nos moldes weberianos, ou seja, tendo em vista os princípios de uma organização burocrática de tipo racional-legal, baseada na racionalização e profissionalização das funções (WAHRLICH, 1984, p. 50; MARTINS, 1997, p. 16).

A constatação de que o modelo burocrático é rígido e inadequado vem acompanhada da convicção de que o setor privado funciona de maneira mais eficiente que o setor público e, portanto, as entidades da administração indireta deveriam atuar da maneira mais semelhante possível ao setor privado no que tange à gestão de recursos humanos e materiais:

Tratava-se de consolidar a administração indireta, atribuindo às estatais relativa autonomia e *modus operandi* de pessoa jurídica de direito privado. Tais medidas permitiram simplificação e agilidade de procedimentos na gestão de recursos humanos e de materiais, o que era impossível no âmbito da pessoa jurídica de direito público. (CARVALHO, 2011b, p. 57 - 58).

O incentivo à expansão das estatais previsto no Decreto-Lei nº 200/67 ensejou um rápido e intenso aumento da quantidade de empresas governamentais existentes no país, sendo esse crescimento tão significativo que se estima que 81% das empresas públicas e sociedades de economia mista em âmbito federal tenham sido criadas a partir de 1967 (CARVALHO; CARDOSO JR; FIGUEIREDO, 2001, p. 184). Esse período é marcado, também, pela expansão e institucionalização de diversas políticas públicas, como as de saneamento e habitação e a criação de algumas das mais importantes empresas estatais do ramo de energia elétrica, comunicação e siderurgia, como a Eletrobrás (1962), a Telebrás (1972) e a Siderbrás (1973). (ABRÚCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

Comumente se menciona, inclusive, que o governo militar teria “perdido o controle” da multiplicação dessas empresas, sendo difícil indicar precisamente quantas foram criadas nessa época. Pesquisa conduzida por Martins (1986) em meados da década de 1970 mostra que, de um total de 571 empresas estatais existentes nos três níveis de governo, 60% tinham sido criadas entre 1966 e 1976<sup>28</sup>.

Dado relevante apontado por Martins nesse mesmo estudo é que a imensa maioria das empresas estatais da União (cerca de 80%) desenvolviam suas atividades no setor terciário, muitas delas dedicando-se à prestação de serviços públicos, que constitui atividade tipicamente estatal. Essa concentração de empresas no setor de serviços públicos indica, no entendimento do autor, que a empresa estaria substituindo a repartição na execução de tarefas típicas de governo, o que ocorreria em nível federal, estadual e municipal (MARTINS, 1986, p. 61). As

---

<sup>28</sup> Segundo o autor, a importância da administração indireta no período se revela no fato de sua participação na formação bruta de capital fixo da união, entre 1959 e 1973, ter aumentado 195% em termos reais, ao passo que a contribuição da administração direta ou central decresce 12% no mesmo período. Relativamente a esse aspecto, Fittipaldi, Araújo e Costa (2011, p. 111) observam que, durante o governo autoritário (ou seja, entre 1964 e 1985) ocorreu um crescimento de 250% na quantidade de órgãos públicos do governo federal, sendo essa expansão em grande parte resultado do crescimento do número de empresas estatais do aumento da participação relativa de suas despesas na composição do gasto público total.

informações são corroboradas em estudo feito por Wahrlich (1984, p. 55) no qual a autora observa que em 1984 existiam 331 empresas estatais de nível federal no país, sendo 235 de economia mista, que respondiam por cerca de 50% do PIB e eram responsáveis por 3/5 dos investimentos totais feitos no país. Essas estatais dominavam importantes setores como os de aço, petróleo, gás natural e serviços de infraestrutura de comunicações, ferrovias, rodovias e energia elétrica.

Em síntese, em um balanço feito por Costa (2008b, p. 852-853), o autor conclui que o Decreto-Lei nº 200 de 1967 contribuiu para a consolidação do modelo de administração para o desenvolvimento no Brasil, adaptando a administração pública brasileira à ambição de expandir a intervenção do Estado na vida econômica e social e impulsionando a multiplicação de entidades da administração indireta, entre elas as empresas públicas e sociedades de economia mista.

O modelo de expansão do Estado no Brasil, descrito por Martins (1986, p. 51) como sendo um “movimento centrífugo de expansão do Estado” (pelo fato do crescimento da burocracia ter se dado “para fora” do governo, no âmbito da administração descentralizada), teria gerado, no entendimento do autor, uma fragmentação interna da administração pública do país, que seria marcada pela coexistência de um Estado burocrático, representante da “nação”, com um Estado empresarial, protagonista do mercado:

Essa feudalização do Estado é acelerada, por paradoxal que isso possa parecer, justamente pela introdução, como prática administrativa, do instrumento moderno por excelência, que é a empresa. Do ponto de vista sociológico, isso sugere a emergência junto ao Estado burocrático, de um Estado empresarial, ou a transformação do primeiro no segundo. No limite, a distância que pode separar um do outro é a mesma que separa o Estado “representante” da *nação*, do Estado protagonista do *mercado*. Nesse sentido, aliás, a expansão das atividades estatais se faz acompanhar de uma “privatização” do Estado, através da apropriação por grupos específicos (e não apenas de natureza burocrática) da *coisa pública*. (MARTINS, 1986, p. 81).

Sobre esse aspecto, Bresser-Pereira (2007, p. 16) entende inclusive que, a partir do desenvolvimento das sociedades de economia mista, que assumiram papel historicamente relevante no Brasil, o país passou a contar com dois tipos de burocracias públicas: a burocracia de Estado e a burocracia das empresas estatais.

## 2.3 BREVE HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS COMPANHIAS PARANAENSES PESQUISADAS

Enquanto nas décadas de 1950 e 1960 as empresas estatais se expandiam em nível federal, o projeto paranaense de desenvolvimento buscava reproduzir localmente (isto é, em âmbito estadual) a ideologia nacional-desenvolvimentista. Conforme observa Augusto (1978, p. 1), “o modelo proposto para o Paraná era o desenvolvimento do Estado via industrialização substitutiva de importações internas, tentando repetir o processo que, ocorrendo no Brasil, se concentrava em São Paulo”. Segundo a autora, o modelo de desenvolvimento do Paraná é, portanto, produto da ideologia nacional, cujas premissas foram adequadas a um âmbito geográfico e político menos abrangente, constituindo a “contrapartida estadual do modelo nacional” (AUGUSTO, 1978, p. 10).

Magalhães Filho (2011) também ressalta a importância da vinculação aos objetivos do Estado nacional para o êxito do projeto paranaense de desenvolvimento:

Um projeto de desenvolvimento de inspiração cepaliana, como era o projeto paranaense, só pode concretizar-se totalmente quando apoiado nos objetivos e ações de um Estado soberano. No caso de um Estado federado, como o Paraná, só poderia apresentar resultados, além dos estritamente econômicos, e mesmo em relação a estes, enquanto não se afastasse muito dos objetivos e ações do Estado nacional do qual faz parte (MAGALHÃES FILHO, 2011, p. 185).

Em alinhamento ao projeto desenvolvimentista que era implementado no país, quando o ex-governador Bento Munhoz da Rocha (1951 – 1955) assumiu o Governo do Estado do Paraná, buscou estruturá-lo visando garantir seu processo de desenvolvimento social e econômico. Conforme aponta Kunhavalik (2004, p. 217):

Sua gestão no Governo do Estado procurou dar respostas a um acelerado processo de desenvolvimento econômico e social, que foi dando uma nova configuração ao Estado do Paraná. Essa gestão política (1951 – 1955) realizou-se numa conjuntura nacional marcada pelo desenvolvimentismo. Essa conjuntura desenvolvimentista se refletiu no conjunto de políticas implementadas pelo governo.

A situação periférica de subdesenvolvimento e dependência na qual o Paraná se encontrava, de acordo com o “diagnóstico” dos analistas da época, seria superada a partir da industrialização, processo que exigiria a intervenção direta do Estado, incluindo, principalmente, investimentos em infraestrutura de energia elétrica, transporte, saneamento e comunicação (AUGUSTO, 1978; MAGALHÃES FILHO, 2011).



Uma vez que o Paraná estava em acelerado processo de ocupação<sup>29</sup> e possuía enorme deficiência na produção de energia elétrica (pois o segmento era dominado por empresas estrangeiras que prestavam serviços de má-qualidade), o ex-governador Bento Munhoz da Rocha priorizou a política de energia para o desenvolvimento industrial do Estado, e, em outubro de 1951, instituiu uma comissão com o objetivo de estudar a organização de uma empresa de economia mista de energia elétrica, adotando medidas no sentido de tomar para si a responsabilidade pela sua produção (KUNHAVALIK, 2004, p. 202 - 203).

Discurso proferido por Bento Munhoz em setembro de 1952 ressalta a importância da intervenção do Estado, associado ao capital privado (ou seja, através das companhias de economia mista), em setores estratégicos, como é o caso do setor elétrico. Conforme declarou o ex-governador:

Neste setor é preciso intervenção do Estado. Não há companhia particular que produza energia elétrica provendo um grande desenvolvimento futuro. É esse um problema angustiante não só do Paraná como do Brasil. (...) O Estado também não pode cruzar os braços como o antigo Estado Liberal. Tem de intervir, mas tem de contar com a iniciativa privada. Na harmonia de interesses entre o poder estatal e a responsabilidade da iniciativa privada está o segredo da solução de grandes problemas nacionais como o da produção de energia elétrica. (KUNHAVALIK, 2004, p. 204).

No final da sua gestão, em 26 de outubro de 1954, através do Decreto 14.947, foi criada a Companhia Paranaense de Energia Elétrica– Copel, uma das empresas que constitui objeto do presente estudo.

A companhia teve uma atuação bastante limitada até a década de 1960, quando o ex-governador Ney Braga (1961 - 1964) assumiu o Governo do Paraná, também adotando uma gestão voltada prioritariamente à integração e ao desenvolvimento do Estado (AUGUSTO, 1978). Inspirado pelas ideias nacional-desenvolvimentistas, ele declarou, já em seu discurso de posse (datado de 31 de janeiro de 1961), a intenção de alavancar a industrialização e fortalecer a infraestrutura do Paraná, principalmente de transporte e energia elétrica:

Colocaremos a máquina administrativa em condições de atuar com maior produtividade possível, num programa de desenvolvimento que propicie ao Estado a fixação das suas riquezas, o que ajudará mais ainda o Brasil e possibilitará a elevação do nível de vida do povo paranaense. (...) O Paraná industrializado, cuja estabilidade econômica garanta a agricultura, será possível desde que se prepare, com urgência, a

---

<sup>29</sup> Augusto (1978, p. 70) aponta que, no início da década de 1960, o Paraná era o Estado brasileiro de mais rápido crescimento, sendo que sua população quase duplicara em 20 anos, passando de 1,2 milhões de habitantes em 1940 para 4,3 milhões em 1960. Ainda segundo a autora, a renda interna havia crescido a uma taxa de 10,4% entre 1950 e 1962, passando de 16,5 milhões de cruzeiros novos em 1950 para 54,5 em 1962.

sua infraestrutura econômica, nos setores de energia elétrica e transportes (RABELO, 2007, p. 393).

Rabelo (2007) destaca que, no início da década de 1960, o Paraná estava, em matéria de energia elétrica, pelo menos dez anos atrasado em relação a alguns estados, como Rio de Janeiro e São Paulo, sendo que o próprio perfil energético nacional já estava muito aquém daquele exibido por outros países mais desenvolvidos. Conforme Augusto (1978, p. 93), “a indicação de que o Estado (PR) possuía um déficit considerável em energia elétrica, fazia emergir considerações de que o desenvolvimento industrial, mesmo sendo objetivo primeiro, só seria alcançado a médio e longo prazo, quando da instalação de condições infraestruturais compatíveis”. Em função disso, a autora observa que, entre 1962 e 1965, grande parte dos investimentos do Fundo de Desenvolvimento Econômico – FDE, gerido pela Companhia de Desenvolvimento do Paraná – CODEPAR, posteriormente transformada em Banco de Desenvolvimento do Paraná – BADEP, foram destinados à produção e distribuição de energia elétrica (aproximadamente 40% dos recursos).

Nesse cenário, o ex-governador Ney Braga também priorizou o fortalecimento da Copel, traçando no início de seu governo os planos para construção das primeiras usinas hidrelétricas, defendendo a estatização do setor energético e o enfraquecimento das empresas particulares que atuavam no ramo. Rabelo relata a precariedade da infraestrutura energética do Estado até a década de 1960:

Criada em 1954 ao final da gestão do governador Bento Munhoz da Rocha, a empresa [Copel] teve uma ação bastante limitada até 60. Havia pouca disponibilidade de eletricidade, a potência instalada por habitante era de 38 watts, contra 68 no país, o que era um bloqueio ao desenvolvimento econômico do Estado, os racionamentos eram comuns e em distritos e vilarejos mais distantes não havia sequer energia elétrica (RABELO, 2007, p. 121).

A fim de superar esse quadro, foi lançado o I Programa Estadual de Eletrificação, projeto que traçava as bases do sistema elétrico interligado paranaense, e foram construídas várias usinas em pontos estratégicos do Estado. Em resposta a essas iniciativas, a Copel ampliou a produção anual de energia de 30 mil MWh, em 60, para 173 mil MWh, cinco anos depois: “Nesse período, a participação de energia de origem térmica caiu de 93% para 31%. O sistema de linhas de transmissão, que praticamente não existia, totalizava quase 1900 quilômetros em 65. Paralelamente, o governo iniciou uma política de eletrificação rural, que contou com o apoio de várias cooperativas agropecuárias”. (RABELO, 2007, p. 121 – 122).

Em 1971 foi inaugurada a Usina Governador Parigot de Souza, no momento a principal unidade geradora da empresa e a maior usina em funcionamento no sul do Brasil, considerada fundamental na constituição de uma infra-estrutura energética capaz de suportar e acelerar o desenvolvimento paranaense. Dois anos depois a companhia passou a distribuir energia elétrica para diversos municípios do Estado e, em 1981, já tinha 1 milhão de consumidores ligados à sua rede de distribuição, número que rapidamente aumentou para 1,5 milhão em 1986 e é, atualmente, de aproximadamente 4,5 milhões<sup>30</sup>.

A Copel é, hoje, a maior empresa do Paraná, efetuando 70 mil novas ligações a cada ano e atendendo praticamente 100% dos domicílios localizados nas áreas urbanas do Estado e mais de 90% dos localizados na área rural. Conforme dados constantes no site da empresa, “a companhia atende diretamente a 4.478.767 unidades consumidoras em 395 municípios e 1.113 localidades (distritos, vilas e povoados) paranaenses. Nesse universo incluem-se 3,5 milhões de lares, 82 mil indústrias, 382 mil estabelecimentos comerciais e 360 mil propriedades rurais”<sup>31</sup>.

Ela tem parque gerador próprio composto por 30 usinas e responde pela produção de algo em torno de 4% de toda a eletricidade gerada no Brasil, além de um sistema de transmissão formado por mais de 4 mil km de linhas e 45 subestações automatizadas. Conta, ainda, com o terceiro maior sistema de distribuição do país, com 195 mil km de linhas e 362 subestações, e o seu sistema óptico de telecomunicações dispõe de 30 mil km de fibras e atende 49 mil clientes nas 399 cidades do Paraná e em duas de Santa Catarina<sup>32</sup>.

A companhia está estruturada como *holding*, tendo a posse majoritária de ações de várias subsidiárias. Cada uma delas constitui uma empresa, inclusive com número de CNPJ diferente. Existem várias subsidiárias da *holding* da Copel, mas as principais delas, que constituem o “núcleo duro” da companhia, são a Copel Geração e Transmissão, a Copel Distribuição, a Copel Comercialização e a Copel Telecomunicações, conforme organograma a seguir<sup>33</sup>:

---

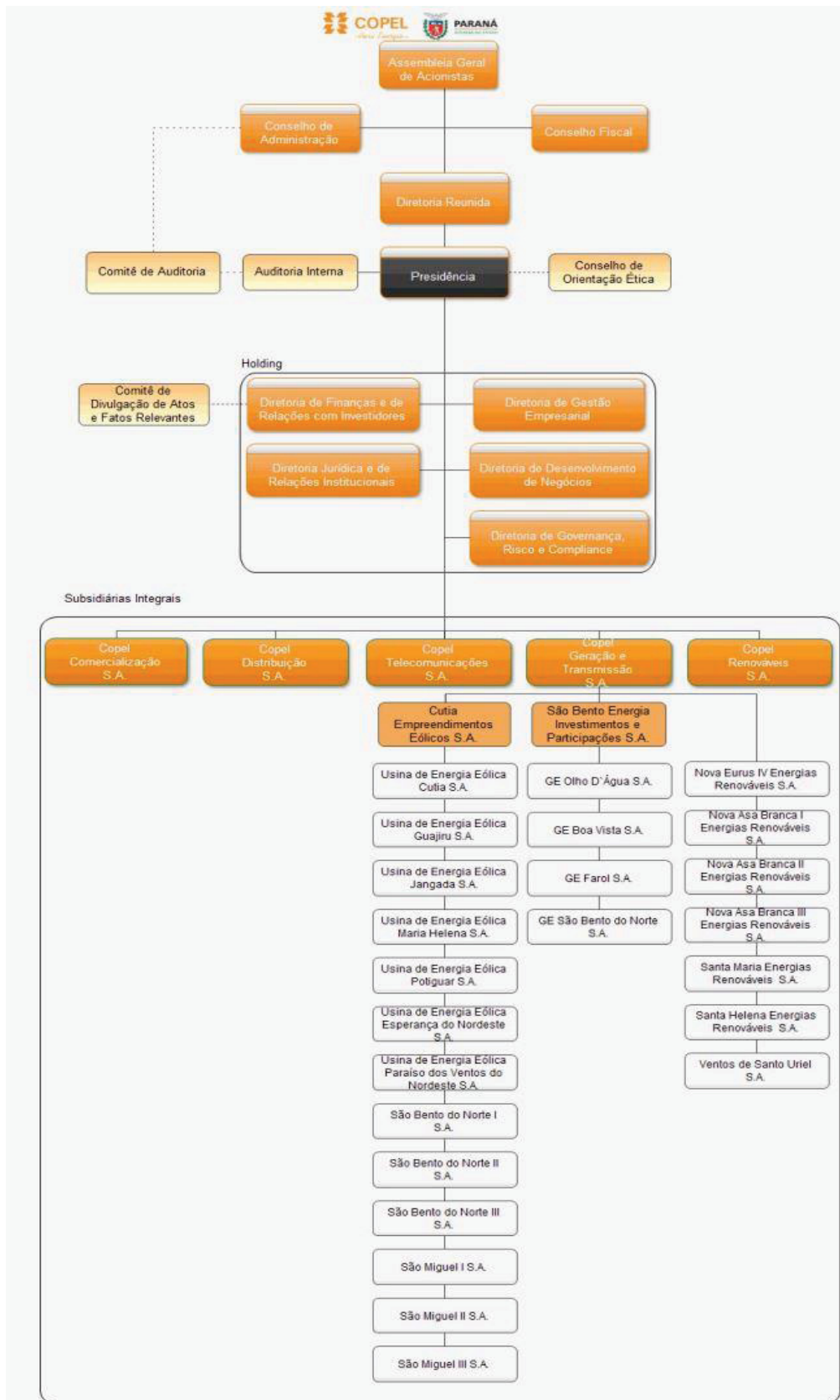
<sup>30</sup> Disponível em: < <http://www.copel.com/hpcopel/acopel/sobre.jsp> >. Acesso em: 10 de jun. 2017.

<sup>31</sup> Disponível em: < <http://www.copel.com/hpcopel/acopel/sobre.jsp> >. Acesso em: 10 de jun. 2017.

<sup>32</sup> Disponível em: < <http://www.copel.com/hpcopel/acopel/sobre.jsp> >. Acesso em: 10 de jun. 2017.

<sup>33</sup> Essa estrutura deve ser compreendida tendo em vista a organização das atividades desenvolvidas pelo setor elétrico, que podem ser divididas em quatro etapas: geração, transmissão, distribuição e comercialização. Em suma, a geração diz respeito à produção de energia elétrica a partir de diferentes fontes (hidráulica, térmica, nuclear ou eólica) e a transmissão é o segmento responsável pelo transporte dessa energia até os grandes centros de consumo, onde ela é distribuída até as unidades consumidoras. A comercialização, por sua vez, é constituída pelas empresas que atuam na intermediação de contratos de compra e venda de energia elétrica entre os demais agentes do setor. Na Copel, uma subsidiária é responsável pela geração e transmissão de energia elétrica, outra pela distribuição e uma terceira pela comercialização. Há ainda uma importante subsidiária que presta serviços de telecomunicações (internet de fibra ótica), e várias outras subsidiárias menores vinculadas à mesma *holding*.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA COPEL



FONTE: Copel (2017)<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Disponível em: < <http://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2.jsp>>. Acesso em: 12 de jan. 2018.

A maioria dos trabalhadores e gerentes que entrevistamos na Copel trabalha na maior subsidiária da empresa, a de distribuição, que emprega aproximadamente 70% do total de funcionários. Segundo dados do Portal Transparência, a Copel possuía, em 14/12/2017, 8.327 empregados pertencentes ao quadro permanente da empresa, ou seja, contratados pela CLT mediante aprovação em concurso público (excluindo-se, portanto, os terceirizados, prestadores de serviços e ocupantes de cargos comissionados). Destes, 5.808 pertenciam à Copel Distribuição, sendo a Copel Geração e Transmissão a segunda maior empregadora, com 1.745 trabalhadores. Além disso, observa-se que a maior categoria de profissionais é da carreira de nível médio (4.702) e a quantidade de profissionais de nível superior no total de subsidiárias da empresa é de 1.502, conforme informações sintetizadas na tabela abaixo:

TABELA 3 – QUANTIDADE DE TRABALHADORES DA COPEL EM DEZ./ 2017 POR SUBSIDIÁRIA E TIPO DE CARREIRA

<b>Carreira / empresa</b>	<b> Holding</b>	<b> Telecom</b>	<b> Distribuição</b>	<b> Geração e transmissão</b>	<b> Comercialização</b>	<b> Total</b>
<b>Profissional Técnica de Nível Médio</b>	1	216	1168	626	-	<b>2011</b>
<b>Profissional de Nível Médio</b>	23	214	3993	463	9	<b>4702</b>
<b>Profissional de Nível Superior</b>	56	226	617	574	29	<b>1502</b>
<b>Operacional</b>	-	-	30	82	-	<b>112</b>
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>656</b>	<b>5808</b>	<b>1745</b>	<b>38</b>	<b>8327</b>

FONTE: Copel (2017)<sup>35</sup>

Portanto, criada na década de 1950, a Copel cumpriu importante papel no processo de desenvolvimento paranaense, fornecendo as condições infra-estruturais necessárias ao processo de industrialização do Estado. A companhia se expandiu e é atualmente uma grande empresa de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, com destaque nacional e internacional no ramo de atividade que desenvolve. Entre os diversos prêmios que a Copel acumula em reconhecimento à qualidade da sua atuação, vale citar que ela recebeu recentemente, em 2017, o troféu de melhor distribuidora de energia da América Latina da *Comisión de Integración Energética Regional* – CIER, tendo sido classificada como a melhor empresa no ranking no

<sup>35</sup> Disponível em <<http://www.copel.com/hpcopel/root>>. Acesso em: 04 de jan. 2018.

referido ano, quando concorreu com empresas de outros 15 países, ganhando a Categoria Ouro de melhor empresa distribuidora de energia elétrica<sup>36</sup>.

Ainda com vista a impulsionar o desenvolvimento econômico do Paraná, na década de 1960 foram criadas várias sociedades de economia mista, autarquias e fundações, incluindo as outras duas companhias por nós estudadas: a Companhia de Saneamento do Paraná – Sanepar, em 1963, e a Companhia de Habitação do Paraná – Cohapar, em 1965. O quadro abaixo elenca as entidades criadas no início da década de 1960 no Paraná, durante o governo de Ney Braga, situando o contexto de surgimento das companhias por nós pesquisadas:

QUADRO 5 – ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA DO PARANÁ CRIADAS NA DÉCADA DE 1960

<b>Criação</b>	<b>Entidade</b>
Agosto de 1961	Companhia Agropecuária de Fomento do Paraná – CAFÉ PARANÁ
Março de 1962	Companhia de Desenvolvimento Econômico do Paraná – CODEPAR
Julho de 1962	Fundação Educacional do Paraná – FUNDEPAR
Janeiro de 1963	Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR *
Março de 1963	Companhia de Telecomunicações do Paraná - TELEPAR
Outubro de 1964	Centro Eletrônico de Processamento de Dados - CELEPAR
Mai de 1965	Companhia de Habitação do Paraná – COHAPAR *

FONTE: Adaptada de Augusto (1978)

NOTA: As companhias assinaladas com \* são objeto da presente pesquisa

Quando a Sanepar foi criada, a situação do Paraná em termos de saneamento básico também era precária, pois apenas 8,3% da população do Estado tinha acesso à água tratada e somente 4,1% dos imóveis urbanos tinham rede coletora de esgoto<sup>37</sup>. Em 1972, ao aderir ao Plano Nacional de Saneamento (Planasa), a empresa iniciou efetivamente suas atividades de operação, manutenção e administração dos sistemas de abastecimento de água e sistemas de esgotos do Estado.

Com rápida expansão, já em 1988 ela implementava um sistema de leitura e entrega de contas de forma simultânea, modelo considerado pioneiro no setor de saneamento no Brasil. Em 1998 inaugurou a Estação de Tratamento de Esgoto Atuba Sul, a maior do Estado, com

<sup>36</sup> Disponível em: < <http://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.

<sup>37</sup> Disponível em: <<http://projetosalvandoofuturo.blogspot.com.br/2013/04/historia-da-sanepar.html>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.



capacidade para tratar 1.450 litros de esgoto por segundo, atendendo a uma população de 580.000 habitantes, e em 2002 colocou em operação a Estação de Tratamento de Água Iraí, considerada a maior do Paraná. Nesse mesmo ano a empresa assume a gestão do Aterro Sanitário de Cianorte, dando início às suas atividades também na área de gestão de Resíduos Sólidos Urbanos<sup>38</sup>.

O número de ligações de água feitas pela Sanepar saltou de 2.000.000 em 2002 para 2.500.000 em 2010 e, no ano de 2012, ela bateu recorde de desempenho operacional, implementando 105 mil ligações de esgoto em um único ano, pela primeira vez em 50 anos de história. Em 2015 foram feitas 69.962 novas ligações de água e 100.111 de esgoto<sup>39</sup>.

A Sanepar presta, atualmente, serviços de abastecimento de água tratada, coleta e tratamento de esgoto sanitário e de coleta seletiva e destinação de resíduos sólidos. Com o serviço de abastecimento de água ela atende 345 dos 399 municípios do Paraná (além de um município em Santa Catarina), beneficiando 10,8 milhões de pessoas, além de contemplar 174 cidades com serviço de esgotamento sanitário, beneficiando 7,1 milhões de habitantes<sup>40</sup>.

Opera, para tanto, um complexo composto por 170 Estações de Tratamento de Água, cuja rede de distribuição se estende por 49,6 mil quilômetros, e 234 Estações de Tratamento de Esgoto, com rede coletora de 31,0 mil quilômetros, além de 1.027 poços, 3 (três) Aterros Sanitários e 4 (quatro) Barragens, com ramificações em todo o Estado.

A companhia empregava, em janeiro de 2018, segundo informações constantes no Portal Transparência, um total de 7.118 trabalhadores contratados diretamente mediante aprovação em concurso público e com contrato regido pelas normas celetistas, possuindo corpo técnico formado por profissionais de nível médio, técnico e superior, sendo que a maior parte deles se concentra na área operacional, conforme disposto na tabela a seguir:

---

<sup>38</sup> Disponível em: < <http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/memoria>>. Acesso em: 10 de jun. 2017

<sup>39</sup> Os notórios avanços percebidos no período recente certamente estão relacionados ao PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, implementado durante os governos Lula (2003 - 2010) e Dilma (2011 – 2016), que tem entre os seus seis eixos o “Cidade Melhor” e o “Água e Luz Pra Todos”, com previsão de repasses do governo federal para obras de saneamento básico, a fim de universalizar o acesso ao esgoto e água tratada. De acordo com balanço recente feito pelo Instituto Trata Brasil (<http://www.tratabrasil.org.br/de-olho-no-pac>), em suas duas fases (PAC I e PAC II) o programa contemplou com água e esgoto mais de 50 milhões de brasileiros entre 2007 e 2015, a partir do repasse do governo federal para obras de saneamento básico, que somaram mais de R\$ 104,2 bilhões entre 2007 e 2015. Estima-se que, no eixo “Cidade Melhor”, o total investido em obras de saneamento incluídas nos PAC’s I e II de 2007 a 2014 tenha sido de R\$ 40,9 bilhões, e, no eixo “Água e Luz para Todos”, o total das obras contratadas tenha custado R\$ 15,9 bilhões.

<sup>40</sup> Disponível em: < <http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/perfil>>. Acesso em: 10 de jun. 2017



TABELA 4 – QUANTIDADE DE TRABALHADORES DA SANEPAR EM DEZ./2017 POR TIPO DE CARREIRA

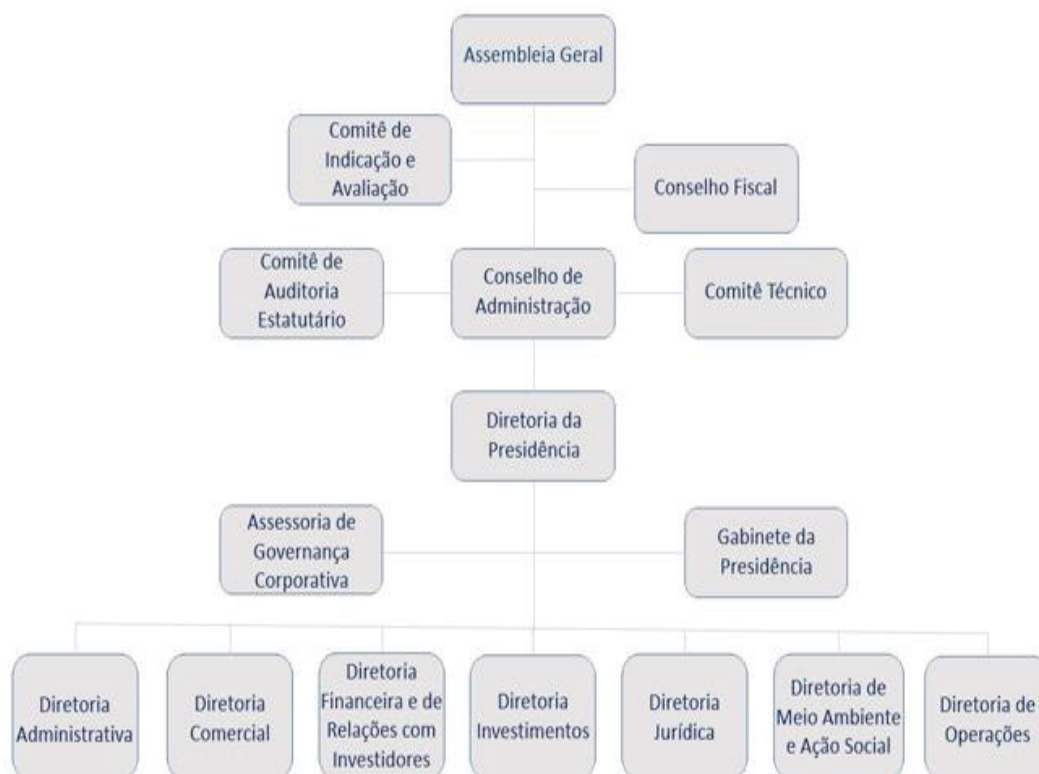
Carreira/nível	Número de empregados
<b>Gerencial</b>	80
<b>Profissional</b>	906
<b>Técnico</b>	990
<b>Operacional</b>	5.142
<b>Total</b>	<b>7.118</b>

FONTE: Sanepar (2018)<sup>41</sup>

NOTA: Os cargos gerenciais são ocupados tanto por trabalhadores da carreira profissional (nível superior), quanto por empregados das carreiras de nível técnico e operacional, o que também ocorre na Copel.

A Sanepar possui a seguinte estrutura organizacional:

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA SANEPAR



FONTE: Sanepar (2018)<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Disponível em: < <http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/sanepar-em-numeros>>. Acesso em: 10 de jan. 2018.

<sup>42</sup> Disponível em: < <http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 10 de jan. 2018.

Com 7 (sete) diretorias, a companhia de saneamento é, assim como a Copel, uma empresa de grande porte e que já recebeu vários prêmios na sua área de atuação. No setor de infraestrutura, a Sanepar foi classificada em primeiro lugar na Região Sul e em segundo lugar em nível nacional pelo ranking “Maiores e Melhores” da Revista Exame, sendo, portanto, considerada uma das melhores empresas de saneamento básico do país<sup>43</sup>.

A terceira empresa por nós estudada atua no ramo habitacional. Criada apenas dois anos depois da Sanepar, em 1965, a Cohapar é responsável pela execução dos programas habitacionais do Estado do Paraná, buscando reduzir o déficit e prover soluções habitacionais à população de baixa renda.

Além da construção e reforma de moradias urbanas e rurais, a companhia atende a população com titulação e regularização fundiária de imóveis e possui diversos programas de urbanização reassentamento de famílias que residem em condições precárias e áreas de risco, muitos dos quais executa, inclusive, em parceria com a Copel e a Sanepar.

O artigo 1º da sua lei de criação (Lei 5.113) outorga à empresa a responsabilidade por “estudar o problema da habitação popular, inclusive do tipo ‘favela’, e o planejamento e execução de suas soluções, em coordenação com os diversos órgãos estaduais, municipais e outros, proporcionando àqueles que tenham pequenos rendimentos, a aquisição, ampliação, ou construção de moradia própria, assim na zona urbana como na rural”.

Ao longo dos seus mais de 50 anos de história, avalia-se que a companhia já tenha atendido aproximadamente 293 mil famílias do Paraná, sendo cerca de 105 mil nos últimos 5 (cinco) anos. Nesse período recente, estima-se que ela tenha contemplado com entrega de casas perto de 50 mil famílias na área urbana, contratado um número aproximado de 13 mil casas em benefício de pequenos produtores rurais, quilombolas e pescadores e regularizado a situação do imóvel de algo em torno de 25 mil famílias<sup>44</sup>.

Esses números são reflexos dos avanços do eixo Minha Casa, Minha Vida do PAC, que, com o objetivo não só de reduzir o déficit habitacional, mas também de gerar empregos, entregou mais de 2,3 milhões de moradias, beneficiando aproximadamente 8 milhões de pessoas nas duas fases do Programa<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Disponível em: <<http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/inovacao/premios-e-certificacoes>>. Acesso em 12 de jan. 2018.

<sup>44</sup> Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=89099&tit=Cohapar-completa-51-anos-com-atendimento-a-293-mil-familias>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.

<sup>45</sup> Dados apresentados por Gomes (2017, p. 108) mostram que, apenas no Paraná e envolvendo a construção civil leve, o eixo MCMV do programa destinou o valor de R\$ 13,146 bilhões reais para financiar obras de moradia social.

Para colocar em prática os seus programas habitacionais, a Cohapar conta com aproximadamente 415 trabalhadores pertencentes ao seu quadro próprio, sendo quase metade composto por profissionais de nível superior (arquitetos, engenheiros, advogados, assistentes sociais, etc.), que atuam nos escritórios regionais da empresa com sede em 13 (treze) cidades do Estado<sup>46</sup>.

Sua estrutura organizacional é composta por uma Presidência e 6 (seis) diretorias, quais sejam: Diretoria de Obras, Diretoria de Regularização Fundiária, Diretoria de Programas e Projetos, Diretoria Jurídica, Diretoria Administrativo-financeira e Diretoria de Serviços Governamentais.

Em síntese, pode-se afirmar que a atuação das três empresas estatais no Paraná pesquisadas no âmbito do fornecimento de serviços de infraestrutura urbana do Estado contribuiu significativamente para a consolidação do projeto paranaense de desenvolvimento, gerando resultados notáveis no desenvolvimento da economia<sup>47</sup>.

Algumas diferenças significativas entre essas companhias, para além da especificidade dos serviços prestados, já podem ser notadas a partir da descrição acima: enquanto a Copel e a Sanepar são empresas de grande porte e possuem uma quantidade de funcionários acima de 7.000, a Cohapar emprega 10 vezes menos que isso. Trata-se de uma empresa bem menor, que já contemplou milhares de famílias com novas moradias, enquanto os números de atendimentos das primeiras situam-se na casa dos milhões.

Além disso, a Cohapar é uma companhia financeiramente dependente do Governo do Estado, que é detentor de um maior número de conselheiros no seu Conselho de Administração e da maioria das suas ações, ao passo que a Copel e a Sanepar possuem maior autonomia financeira e orçamentária, sendo controladas, em grande parte, pelos acionistas privados. Ambas são, ademais, companhias lucrativas e no que tange à gestão dos recursos financeiros se aproximam muito mais do que se pode considerar uma dinâmica empresarial, o que não ocorre em relação à Cohapar.

---

<sup>46</sup> A saber: Apucarana, Campo Mourão, Cascavel, Cornélio Procópio, Curitiba, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Maringá, Paranavaí, Ponta Grossa, Umuarama e União da Vitória.

<sup>47</sup> Nesse sentido, Magalhães Filho (2011) ressalta que em trinta anos foram produzidas mudanças quantitativas e qualitativas na sociedade paranaense, criando-se as condições para a rápida superação do atraso em que o Estado se encontrava no final da década de 1950 relativamente ao desenvolvimento da economia brasileira como um todo: “Em menos de três décadas a economia paranaense havia superado o mencionado atraso de dez anos, atingindo os padrões econômicos e sociais das regiões mais desenvolvidas do país” (MAGALHÃES FILHO, 2011, p. 187). Esse “sucesso” do projeto paranaense de desenvolvimento pode ser atribuído, segundo o autor, principalmente à expansão do setor industrial e à ampliação da infraestrutura de energia, transporte e comunicações, que constituem condição *sine qua nom* para expansão econômica.

No exercício de 2016, a Copel apresentou lucro líquido de R\$ 947,8 milhões, e a Sanepar, no mesmo ano, também obteve um resultado financeiro robusto, com lucro líquido de R\$ 626,847 milhões. A tabela abaixo indica que as companhias apenas mantiveram, neste exercício financeiro, os resultados positivos que haviam apresentado nos dois anos anteriores:

TABELA 5 - LUCRO LÍQUIDO DA COPEL E DA SANEPAR EM 2014, 2015 E 2016

ANO	SANEPAR	COPEL
<b>2014</b>	R\$ 421,5 milhões	R\$ 1.335,6 milhões
<b>2015</b>	R\$ 438,4 milhões	R\$ 1.265,6 milhões
<b>2016</b>	R\$ 626,8 milhões	R\$ 947,8 milhões

FONTE: Copel e Sanepar (2018)<sup>48</sup>

A situação financeira da Cohapar, como afirmamos anteriormente, é diferente. Além de ser menor que a Copel e a Sanepar, ela não dispõe de recursos próprios, e, economicamente dependente do Governo do Paraná, a empresa passa por sérias dificuldades financeiras, sendo inclusive constantemente ameaçada de “fechar” ou ser vinculada a alguma secretaria da administração direta, conforme nos informaram alguns trabalhadores e representantes sindicais entrevistados durante a pesquisa.

De fato, no exercício financeiro de 2016, a companhia de habitação paranaense apresentou um déficit de R\$ 87,6 milhões aos cofres públicos do Estado, o que se repetiu no ano anterior, em que o déficit financeiro foi semelhante, de R\$ 80,3 milhões, conforme relatório de demonstração financeira recente<sup>49</sup>.

O que explica as diferenças até aqui apontadas entre as companhias paranaenses de habitação, saneamento básico e energia elétrica? Para além das distinções de porte e condição financeira, a Copel e a Sanepar possuem um caráter mais empresarial, ao passo que a Cohapar possui um perfil que se aproxima muito de um órgão da administração pública direta sob formato jurídico de sociedade de economia mista (uma “repartição zona pública” - como definiu uma trabalhadora entrevistada).

Augusto (1978), ao analisar o conjunto de empresas de economia mista do Paraná criadas nas décadas de 1950 e 1960, aponta que elas possuem uma amplitude de atuação

<sup>48</sup> Disponível em: < <http://ri.copel.com/ptb/central-de-resultados>> e <<http://transparencia.sanepar.com.br/mapa-site>>. Acesso em: 12 de jan. 2018.

<sup>49</sup> Disponível em: <[http://www.cohapar.pr.gov.br/arquivos/File/Portal\\_da\\_Transparencia/Demonstracoes\\_Contabeis.pdf](http://www.cohapar.pr.gov.br/arquivos/File/Portal_da_Transparencia/Demonstracoes_Contabeis.pdf)> . Acesso em: 12 de jan. 2018.

bastante diferente, embora derivem de uma perspectiva comum quanto à forma que a ação estatal deve assumir, assentada na ideologia desenvolvimentista. Nesse sentido, a autora observa que não se pode homogeneizá-las quanto ao conteúdo de sua atividade:

Do ponto de vista formal, enquanto organizações que ‘derivam de um interesse simultaneamente público e privado’, são todas iguais. Mas, enquanto formas diferentes assumidas pela intervenção estatal, adquirem um conteúdo heterogêneo. Nesse sentido, sua própria denominação - sociedades de economia mista – esconde formas diferenciadas de intervenção estatal, ora predominantemente no nível supra-estrutural, ora predominantemente no infra-estrutural (AUGUSTO, 1978, p. 221).

Uma vez que as diferenças entre as três empresas por nós pesquisadas se refletem diretamente nas condições de trabalho dessas companhias, conforme analisaremos ao longo desta tese, é fundamental que elas estejam situadas dentro de um marco institucional mais amplo, considerando a construção das políticas de habitação, energia elétrica e saneamento em âmbito histórico e nacional. Vale observar desde já que a Copel e a Sanepar possuem um formato e comportamento mais alinhado ao perfil padrão da maioria das empresas estatais existentes no país, sendo a Cohapar, no caso, a companhia que apresenta um contorno “desviante” dele.

#### 2.4 AS DIFERENÇAS ENTRE AS COMPANHIAS MISTAS DO PARANÁ E A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS ESTATAIS

As três companhias pesquisadas produzem bens e serviços de naturezas distintas e direcionados a “públicos” também diversos. Enquanto os serviços de fornecimento de energia elétrica e saneamento básico prestados pela Copel e Sanepar são destinados principalmente à grande indústria, a Cohapar produz um bem (habitação) que atende um público vulnerável, a população de baixa renda, dependente de políticas sociais do governo, que pela sua condição socioeconômica não consegue acessar moradia diretamente pelo mercado.

Os diversos estudos sobre a história da política habitacional no Brasil mostram que esta foi construída durante o período do Governo Militar (1964 - 1985) como forma de forjar algum apoio e legitimidade perante a sociedade, através do atendimento do “sonho da casa própria”, carregado de grande eficácia ideológica (MELO, 2013). Como ressalta Farah (1996, p. 172), “por mais excludente que tenha sido o novo regime, este também buscou revestir-se de

alguma legitimidade, a política habitacional sendo vista como parte importante deste esforço de legitimação”.

Melo (2013) observa ainda que, além de formativa de sua base de apoio social, a política habitacional foi implementada como forma de obter um certo “disciplinamento dos contestadores”, o que é fundamental para o funcionamento do capitalismo. Nesse sentido, o autor cita parte do discurso proferido por Roberto Campos, em 1966:

A solução do problema para a casa própria tem esta particular atração de criar o estímulo de poupança que, de outra forma, não existiria e contribui muito mais para a estabilidade social do que o imóvel de aluguel. O proprietário da casa própria pensa duas vezes antes de se meter em arruaças ou depredar propriedades alheias e torna-se um aliado da ordem. (*apud.* MELO, 2013, 1966, p. 20).

Outro relevante documento bastante citado que expressa como se constituiu a política de habitação no país é carta de Sandra Cavalcanti, primeira presidente do Banco Nacional de Habitação – BNH, endereçada a Castello Branco, datada da década de 1960, cujo conteúdo segue em parte abaixo transcrito:

Elas [as massas] estão órfãs e magoadas, de modo que vamos ter de nos esforçar para devolver a elas uma certa alegria. Penso que a resolução dos problemas de moradia, pelo menos nos grandes centros, atuará de forma amenizadora e balsâmica sobre as suas feridas cívicas.

(...)

Por último, mas não menos importante, é preciso não abandonar a população favelada. Na realidade, ela é muito maior do que se vê nas favelas, pois a elas se somam as casas de cômodos, às águas-furtadas, os porões, etc. Essa gente tem um poder aquisitivo mínimo, mas é gente. (*apud.* MELO, 2013, p. 93).

A política habitacional se constrói no Brasil, portanto, com cunho essencialmente social e político, ao contrário do que ocorre com as políticas de energia elétrica e saneamento básico, que serão analisadas mais adiante.

Com a extinção do BNH, em 1986, e a transferência das suas funções para a Caixa Econômica Federal – CEF, deixa de existir uma estratégia nacional para enfrentar a questão do *déficit* habitacional brasileiro, ausência que foi sanada pela atuação fragmentada dos Estados e Municípios (BONDUKI, 1998).

Após este período de desestruturação da política habitacional no país, ela é, com a ascensão do governo petista, nacionalizada e centralizada no Ministério das Cidades, criado em 2003 com vista a coordenar de maneira integrada as políticas desenvolvidas no âmbito da Habitação de Interesse Social – HIS, saneamento básico e mobilidade urbana, entre outras, o

que resultou em um enfraquecimento das companhias municipais (Cohab's) e estaduais (como é o caso da Cohapar) de habitação.

No caso da Copel e da Sanepar, ao contrário, embora tenham uma atuação em certa medida de cunho social, não se pode afirmar que esta seja a principal razão de existir dessas companhias, nem que tenham como objetivo principal atender a população de baixa renda.

Parte da literatura, principalmente jurídica, comumente analisa as empresas estatais como entidades, em sua gênese, comprometidas com o interesse público, que devem conciliar a busca da lucratividade com o atendimento de interesse social, pois teriam sido criadas para atingir uma finalidade social e atender aos interesses da coletividade<sup>50</sup>. Bonfim, nesse aspecto, analisa que “as empresas estatais têm como objetivo estratégico a realização de um interesse público, transcendendo o intuito meramente lucrativo que as demais companhias estruturadas sob o regime da pessoa jurídica de direito privado ostentam”. (BONFIM, 2011, p. 84). Ainda nesse sentido, Mello (2012, p.5) argumenta que, devido à própria razão de existir e aos interesses a que servem, tais entidades estatais não são da mesma “cepa” que as demais pessoas jurídicas de direito privado, pois consistem em instrumentos da ação estatal engajados na realização de interesses ligados à coletividade, e não a interesses particulares.

Com efeito, a preocupação social com os consumidores de baixa renda não está totalmente ausente nas companhias por nós pesquisadas, Copel e Sanepar, como evidenciam os depoimentos de alguns entrevistados durante a nossa pesquisa de campo.

A fala do trabalhador I, também representante sindical da Copel, é esclarecedora no sentido de que outros critérios além da busca de rentabilidade são levados em consideração em algumas decisões dentro da companhia, algo que não se percebe em empresas privadas:

A empresa privada faz conta. Se não pagou não faz. Se o cara precisa ligar uma chácara lá no meio do interior de uma família pobre de três pessoas, o cara bota na ponta do lápis, não vai recuperar nunca isso. Do ponto de vista imediato de conta, de fatura, não recupera. Você tá fazendo uma melhoria social, essa pessoa já não sai dali, não vai fazer êxodo pra uma cidade grande... Nesse sentido, você ainda percebe esse tipo de atendimento nas empresas como a Copel. Ainda existe. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

A preocupação com o consumidor de baixa renda também aparece na fala de um dos gerentes entrevistados, que narra que mesmo quando consumidores com esse perfil não pagam a fatura, o corte de energia muitas vezes não é feito em função do caráter social da empresa:

---

<sup>50</sup> Ver, por exemplo, DI PIETRO, 2015 e MEIRELLES, 2014.



A Copel tem programas sociais, ela se preocupa mais com os consumidores, com a qualidade, com a população de baixa renda, então ela faz o que for necessário. Às vezes a gente tem pessoas que não pagam a fatura lá e por uma questão social não é feito o corte. Empresas privadas não, eles olham só o lucro. A Copel não olha só o lucro, ela olha outros aspectos. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

O trabalhador P argumentou que a energia elétrica é um bem público, um serviço público, contanto que é uma concessão, e o consumidor vê a empresa como uma empresa pública, existindo de fato uma preocupação social de atendimento à população que transcende o intuito meramente lucrativo. Ele ressaltou também que “ainda existem resquícios que a nossa cultura organizacional não é igual a uma privada que mira unicamente o lucro. Também há um *mix* aí de preocupação social e atendimento à população mesmo, ela existe, coexiste a essa obrigatoriedade de alinhamento a diretrizes regulatórias”. (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017).

Outro gerente entrevistado lembrou ainda que a empresa se preocupa não só com o cliente, mas com o meio ambiente, o que não se percebe nas empresas exclusivamente privadas ou nos serviços públicos que foram privatizados. Nas palavras do entrevistado:

A Copel tem a vertente de que o cliente, ele é importante. A gente vê no setor de telecomunicação no país que foi privatizado, a percepção do cliente é que a última coisa que interessa pras empresas de telecomunicações é o cliente. Então você não encontra alguém que não tenha brigado com a VIVO, com a OI, com a TIM, porque o serviço é de péssima qualidade e não está ali pra atender a sociedade. Não está ali preocupado com o meio ambiente. A Copel tem uma preocupação com o meio ambiente. (Entrevista nº 22, realizada com o gerente da Copel, em janeiro de 2017).

Essa “conciliação” entre busca por resultados financeiros e atendimento social existente na Copel também está presente na Sanepar. Como nos informou o trabalhador O, funcionário da empresa e dirigente sindical, em algumas cidades do interior do Estado toda população paga tarifa social, então a empresa nesses locais não tem lucro nenhum, e sim prejuízo, mas mantém o atendimento por conta da “ação social do governo”. Nas suas palavras: “Ali ela não tem lucro nenhum. Ela tem prejuízo. Só que é a questão social. Então ela tá ainda focada na questão social”. (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016).

Sem desconsiderar o aspecto social mencionado por esses relatos, uma análise crítica da função das empresas estatais deve se atentar à relação estabelecida entre o Estado e o mercado no capitalismo contemporâneo, já que, como vimos anteriormente, essas companhias surgiram no Brasil e no Paraná como agentes de um processo de industrialização liderado pelo

Estado, isto é, como entidades estratégicas para a implementação de um projeto político nacional-desenvolvimentista. Conforme Dain (1980, p. 13):

Ante a norma da produção ideal e o descompasso entre tal norma e o papel efetivamente desempenhado pela empresa estatal, seria difícil e inesperado encontrar de forma explícita argumentos que ponham a nu as verdadeiras motivações da empresa estatal, bem como sua funcionalidade no desenvolvimento capitalista baseado em grandes unidades, uma vez que isto implicaria numa nova unidade entre o teórico e o real concreto.

Ao apontar para o papel efetivamente desempenhado na dinâmica de expansão do capitalismo contemporâneo, o autor ressalta que a empresa estatal pode ser vista, tanto no plano analítico, como no histórico concreto, como “expressão do esforço do capitalismo monopolista no sentido de atender as demandas que resultam do desenvolvimento das forças produtivas e do processo de valorização do capital”. (DAIN, 1980, p. 17). Desta forma, a existência da empresa estatal se relaciona ao próprio processo de valorização de capital, já que através dela o Estado opera transferindo recursos para o setor privado e ampliando a base produtiva do sistema, isto é, fornecendo as condições infraestruturais necessárias para que as empresas privadas possam funcionar<sup>51</sup>.

Ainda acerca do papel estratégico desempenhado pelas empresas estatais, Abranches observa que, a despeito das ambiguidades que possam ser apontadas, a ação empresarial do Estado não subverte o conjunto básico de relações que presidem o processo de acumulação de capital, de modo que ela está circunscrita a um campo que solidariza Estado e iniciativa privada, garantindo a expansão e continuidade do processo de acumulação. Segundo o autor:

A concentração das empresas estatais em setores básicos faz com que o setor produtivo estatal submeta-se à lógica de expansão do setor privado - em particular dos segmentos produtores de bens finais -, que lidera o crescimento da economia. Contudo, esta mesma concentração determina o caráter estratégico do Estado na formação de base técnica necessária à continuidade de acumulação de capital no setor privado. Isto significa que a expansão prévia da infra-estrutura de responsabilidade estatal e a oferta de insumos de uso geral são requisitos fundamentais para a expansão, em base ampliada, do setor privado (ABRANCHES, 1978, p. 98).

---

<sup>51</sup> Como mostra Furtado (2007), a atuação estatal no Brasil historicamente promoveu a “privatização dos lucros e socialização dos prejuízos”, desde a economia exportadora, quando os empresários retinham a totalidade dos benefícios derivados das elevações ocasionais dos preços do café, concentrando a renda nos períodos de prosperidade sem transferência do lucro para os assalariados através do aumento dos salários. Já nos períodos de crise, que pela lógica do sistema deveriam resultar em redução das margens de lucro dos empresários exportadores, o lucro era mantido e as perdas resultantes das quedas dos preços eram transferidas para outros setores da coletividade, isto é, para a sociedade como um todo, através da correção da taxa cambial.

O depoimento de um dos nossos entrevistados, ex-diretor da Copel, deixa claro que a função estratégica da empresa estatal vai muito além do atendimento ao consumidor de baixa renda, uma vez que afeta a economia do país como um todo:

Eu nunca privatizaria empresa de energia. Eu acho que quem dominar isso domina tudo. Porque se você faz a tarifa de uma companhia subir demais você não tá só sacrificando o consumidor, você tá sacrificando o empresário e tá sacrificando o empresário com relação ao empresário de outro país. Você tá fazendo esse empresário não conseguir competir com aquele. Então, zelar para que haja modicidade tarifária da água, da energia, das telecomunicações, é zelar para que toda a economia do país vá bem, pra que as empresas do país sejam competitivas. E acho que aí a função do Estado é fundamental. (Entrevista nº 12, realizada com o ex-diretor da Copel, em outubro de 2016).

Sobretudo no caso da infraestrutura de energia elétrica, o protagonismo estatal assume especial relevância, o que explica, em grande parte, o destaque da Copel em relação às outras duas empresas por nós estudadas.

O discurso proferido por Getúlio Vargas na Faculdade de Direito de Curitiba em 1953 expressa a importância da infraestrutura energética para o desenvolvimento industrial do país e para a soberania nacional:

O desenvolvimento industrial do País está em atraso porque falta-lhe energia elétrica necessária, porque esse desenvolvimento não é acompanhado pela produção de energia barata para as indústrias. Essa situação de atraso precisa ser resolvida dentro de um plano geral, de um programa federal que aproveite a todo país. (...) Assim como foi criada a Petrobrás, que está sendo montada a fim de fornecer os recursos necessários para a extração do petróleo brasileiro, nós estamos elaborando agora uma companhia de eletricidade que deve se chamar Eletrobrás. (...) Ou nós criamos fundos necessários para estabelecer sobre bases seguras a indústria de produção de energia nacional, ou teremos que encampar as empresas que não estão dando o resultado que desejamos. (...) Precisamos levar adiante a campanha de emancipação política do país. (*apud*. RABELO, 2005, p. 255).

Augusto também aponta para o papel decisivo desempenhado pela produção e distribuição de energia elétrica para o desenvolvimento industrial:

O capital investido em energia elétrica é capital industrial, isto é, capital produtivo. Se bem a mercadoria produzida por essa indústria destina-se também ao consumo individual, é o seu consumo produtivo, a participação da energia elétrica como meio de produção de outras mercadorias, que lhe confere uma importância especial no processo. Para o desenvolvimento industrial, seu papel é decisivo. (AUGUSTO, 1978, p. 217).

No âmbito paranaense, a autora ressalta que a energia elétrica, junto com a rede rodoviária e a comunicação, sempre foi linha de atuação prioritária do governo, pois “tratava-

se da intervenção do aparelho estatal, através de um seu organismo, no próprio processo de reprodução e aceleração das condições capitalistas de produção.” (AUGUSTO, 1978, p. 217).

Analisando a atuação empresarial da Copel, Augusto observa que ela se organiza e atua como e enquanto uma empresa produtiva, industrial, pois sua inserção dá-se diretamente no processo produtivo: “se bem sua própria existência possa ser importante do ponto de vista supra-estrutural (à medida em que possa ser índice de eficácia da ação estatal), o conteúdo de sua atuação aí não se insere.” (AUGUSTO, 1978, p. 220 - 221).

Tamanha relevância da política energética que ela dá sustentação, inclusive, para a de saneamento. Relatório de administração e sustentabilidade recente da Sanepar (de 2016) destaca que um dos grandes desafios ambientais das empresas de saneamento diz respeito ao consumo de energia, já que, na Sanepar, aproximadamente 91% de toda a energia consumida está direcionada às etapas de captação, tratamento e distribuição de água e, por isso, constitui o principal custo do negócio. Nesse sentido, o relatório aponta que:

A Companhia investe em medidas para reduzir o consumo de energia, caso da diminuição das atividades operacionais em algumas estações de tratamento nos horários de pico, quando a tarifa de energia é mais cara. Além disso, faz a manutenção periódica das unidades operacionais, para identificar e reparar possíveis vazamentos, e acompanha permanentemente os contratos de energia. (SANEPAR, 2016, p. 48).

A tabela 6 a seguir, que discrimina a composição de custos da empresa em 2015 e 2016, mostra que os gastos com energia elétrica chegam a superar os de pessoal, por dois anos consecutivos:

TABELA 6 – COMPOSIÇÃO DE CUSTOS DA SANEPAR EM 2015 E 2016

Descrição	2016			2015		
	Água	Esgoto	Total	Água	Esgoto	Total
<b>Pessoal</b>	260.680	84.818	345.498	229.134	72.937	302.071
<b>Materiais</b>	75.930	25.802	101.732	72.684	24.483	97.167
<b>Energia Elétrica</b>	345.389	37.074	382.463	344.155	35.122	379.277
<b>Serviços de Terceiros</b>	181.168	116.544	297.712	176.392	116.571	292.963
<b>Depreciações e Amortizações</b>	103.828	92.342	196.170	91.970	80.808	172.778
<b>Outros Custos</b>	88.873	32.660	121.533	78.412	22.494	100.906
<b>Totais</b>	<b>1.055.868</b>	<b>389.240</b>	<b>1.445.108</b>	<b>992.747</b>	<b>352.415</b>	<b>1.345.162</b>

FONTE: Relatório de administração e sustentabilidade da Sanepar (2016)<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Disponível em: < [http://site.sanepar.com.br/sites/site.sanepar.com.br/files/investidores\\_rel\\_ian\\_dfp\\_itr/ian-dfp-itr/rel\\_Relat%C3%B3rios%20Trimestrais2016-12-31\\_0.pdf](http://site.sanepar.com.br/sites/site.sanepar.com.br/files/investidores_rel_ian_dfp_itr/ian-dfp-itr/rel_Relat%C3%B3rios%20Trimestrais2016-12-31_0.pdf)>. Acesso em: 18 de jan. 2018.

No que se refere à política de saneamento básico, não obstante ele tenha uma função social relevante e seja considerado fundamental para a efetivação dos direitos sociais, já que está relacionado às condições de moradia adequada, higiene e saúde, nasce também para atender essencialmente à necessidade de dotar as cidades das condições adequadas ao modelo de desenvolvimento industrial. Como observa Cunha (2011, p. 9), “o planejamento da cadeia industrial para a provisão de bens públicos em saneamento básico é uma espécie de política industrial”.

A política de saneamento se consolidou no país a partir da década de 1960, com a implementação do Planasa, como modelo de gestão no qual o planejamento é centralizado na União e a execução fica sob responsabilidade das Companhias Estaduais de Água e Esgoto. Na década de 1990, durante o governo FHC, essas companhias passam a sofrer forte ameaça de privatização, através do Projeto de Modernização do Setor Saneamento – PMSS (BORJA, 2014).

A partir da década de 2000, com o governo PT, é proposta uma reestruturação institucional e um novo marco regulatório para o saneamento, com integração das políticas de desenvolvimento urbano no Ministério das Cidades. Porém, mais recentemente, em 2017, após a ascensão de Michel Temer (2016 – atual) à Presidência da República, o saneamento volta a ser visto como atividade empresarial lucrativa e o Programa de Privatização do Governo Federal – PPI (Lei 13.334/2016) prevê a privatização de mais de 15 companhias estaduais, cujo leilão deve ocorrer no primeiro semestre de 2018.

Assim, podemos considerar que a política de saneamento básico, em que pese tenha certo cunho social, se destina principalmente ao fornecimento da infraestrutura básica necessária ao modelo industrial, o que torna o perfil da Sanepar mais próximo ao da Copel, ainda que o saneamento não adquira a mesma centralidade e relevância que a energia elétrica para o modelo de desenvolvimento adotado no Brasil e no Paraná.

O quadro a seguir, de elaboração própria, sintetiza as informações trazidas nas páginas anteriores em um esforço de evidenciar as características e diferenças entre as companhias objeto desta pesquisa:

QUADRO 6 – QUADRO COMPARATIVO DAS COMPANHIAS PESQUISADAS DO PARANÁ: COPEL, SANEPAR E COHAPAR

	<b>Data de criação</b>	<b>Atividades principais</b>	<b>Condição financeira</b>	<b>Tipo de produção</b>	<b>Número de empregados</b>
<b>Companhia Paranaense de Energia Elétrica - COPEL</b>	Out/1954	Geração, transmissão e distribuição de energia elétrica	Empresa lucrativa e autônoma em relação ao Governo do Estado	Serviços para o mercado / indústria	Aprox. 8.500
<b>Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR</b>	Jan/1963	Abastecimento de água e fornecimento de saneamento básico	Empresa lucrativa e autônoma em relação ao Governo do Estado	Serviços para o mercado / indústria	Aprox. 7.500
<b>Companhia de Habitação do Paraná - COHAPAR</b>	Mai/1965	Construção de Habitação de Interesse Social - HIS	Empresa economicamente dependente e que dá prejuízo aos cofres públicos	Bens destinados a público de baixa renda	Aprox. 400

FONTE: Pesquisa de campo, 2017. Elaboração própria.

Como veremos no item subsequente, ainda que a Copel e a Sanepar preservem em alguma medida o atendimento de cunho social, e se diferenciem das empresas exclusivamente privadas que atuam nesses segmentos, o processo analisado no capítulo anterior de avanço das políticas neoliberais levou essas empresas a assumir uma dinâmica cada vez mais pautada pela obtenção de lucro. Ademais, conforme analisaremos, o perfil das empresas estatais oscila de acordo com a “vontade política” e perspectiva ideológica do grupo que provisoriamente ocupa o poder no Governo do Estado, de modo que o poder executivo tem uma liberdade significativa para imprimir a essas companhias um viés que priorize o lucro aos acionistas ou beneficie a população de baixa renda<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Os processos analisados no próximo subitem não se aplicam à Cohapar em função das diferenças já apontadas, sobretudo ao fato de não ser uma empresa lucrativa.

## 2.5 TRANSFERÊNCIA DO CONTROLE ACIONÁRIO E A MUDANÇA DO PERFIL DAS “EMPRESAS DO LUCRO”

Os avanços das políticas neoliberais em âmbito nacional e estadual a partir da década de 1990 reforçam o viés lucrativo da Copel e da Sanepar e imprimem significativas alterações nos seus perfis e objetivos, pois mesmo tendo resistido ao processo de privatização que atingiu algumas empresas estatais, essas companhias passaram a aderir a uma racionalidade cada vez mais pautada pela necessidade de gerar lucro aos acionistas privados.

Como mencionamos no capítulo anterior, as reformas neoliberais do Estado ganharam força no Brasil durante os governos de Collor e, principalmente, FHC, tendo como uma das suas principais propostas a privatização das empresas estatais, que alcança não só as empresas da União, mas também dos Estados e Municípios.

Do ponto de vista administrativo, a proposta gerencial de reforma do Estado no Brasil sugeria a superação do modelo burocrático construído a partir de 1930 e a implementação de uma administração mais flexível e moderna, supostamente mais eficiente, pois a crise dos anos 1980 seria decorrente do tipo de intervenção estatal e do modelo burocrático de administração. Reformar o Estado significaria reduzi-lo e limitar suas funções como produtor de bens e serviços e como regulador, o que envolveria aspectos políticos, econômicos e administrativos (BRESSER-PEREIRA, 1998). Como ressalta Costa (2008b, p. 863), “o Estado assume um papel menos executor ou prestador direto de serviços mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor destes”.

Com vista a implementar esse novo modelo de administração pública no Brasil, Bresser-Pereira (1998, p. 34) divide em 4 tipos as atividades do Estado: haveria um núcleo estratégico, composto pelos poderes legislativo e judiciário e pela presidência da república, que deveria ser fortalecido; atividades exclusivas do Estado, como a polícia e as forças armadas; atividades não-exclusivas, onde se inclui saúde, educação e cultura; e, por fim, o setor de produção de bens e serviços, no qual se insere as empresas estatais.

Para este último setor, que é o que nos interessa aqui, a reforma prevê que o Estado só deveria intervir de forma subsidiária, propondo a privatização das empresas públicas e sociedades de economia mista, que seriam supostamente mais eficientes se controladas pelo mercado e administradas privadamente. As empresas estatais, assim como órgãos do Estado, são acusadas de “inchadas” e ineficientes, e a privatização passa a ser vista como saída para



não só terminar com os prejuízos reiterados dessas empresas, como para canalizar recursos futuros do setor privado nas áreas econômicas estratégicas (AZEVEDO; ANDRADE, 1997).

Quando o discurso neoliberal ganhou força, uma “maré privatizante” assolou o mundo, tirando setores estratégicos das mãos dos Estados nacionais e rompendo as estratégias industriais anteriores, que valorizavam as empresas públicas como instrumentos fundamentais para o desenvolvimento econômico (DUPAS, 1999; FERNANDES, 1995). Os serviços de fornecimento de água, saneamento básico e energia elétrica, passam a constituir, junto com o setor de telecomunicação, um dos principais alvos do projeto neoliberal de privatização.

Abu-el-haj (2005, p. 49) indica duas fases do processo de privatização no Brasil: a primeira, de 1991 a 1994, quando foram vendidas empresas públicas industriais, em setores tais como aeronáutica, mineração, aço, ferro, químicos, petroquímicos e fertilizantes; e a segunda, de 1995 a 1999, que transferiu para o setor privado bancos públicos e setores de utilidade pública. No setor elétrico – explica o autor – a Lei nº 8.987 de 1995 distinguiu atividades de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sendo que o Estado teria uma participação significativa na geração e os investidores ficariam com acesso livre à transmissão e a distribuição. Ressaltando que a privatização no Brasil faz parte da estratégia governamental de tornar o país atraente ao capital externo, Carvalho (2011b) aponta que a primeira estatal vendida foi a Usiminas, em fins de 1991, e o projeto privatizante teve seguimento nos setores de siderurgia, fertilizantes e na maioria das empresas do setor petroquímico, ampliando seu alcance para os Estados, onde foram privatizadas empresas nas áreas de mineração, eletricidade, portos, ferrovias, telecomunicações, água e esgotos, além de bancos. Segundo o autor, até 1998 tinham sido privatizadas 57 estatais federais e 24 empresas e bancos estaduais<sup>54</sup>.

Cabe observar que o processo de privatização das empresas estatais brasileiras na década de 1990 ocorreu à revelia da aprovação popular. Como destaca Cardoso (2003), em 1990, 30% dos brasileiros eram desfavoráveis à venda das empresas estatais, número que subiu para 52% em 1998. O autor constata que, apesar disso, “os movimentos nacionalistas, de esquerda ou não, não foram capazes de canalizar para si a insatisfação popular e fazer disso

---

<sup>54</sup> Martins (1997) analisa que, ao contrário de alguns países, como a Inglaterra, em que a privatização foi seguida de amplas reformas das estruturas do Estado e da administração pública, no Brasil ela resultou de uma decisão pragmática de venda das empresas estatais, vinculada mais à crise fiscal do Estado e *lobby* de interesses especiais do que como mudança de visão de mundo resultante de uma nova concepção do Estado. Nesse sentido Sorj (2000) considera que as privatizações no Brasil significaram, principalmente, um aumento da presença do capital estrangeiro na economia brasileira, pois as empresas estrangeiras são as principais sócias e operadoras de boa parte dos serviços privatizados. Além disso, segundo ele, “as privatizações modificaram o perfil dos grupos dominantes nacionais, ampliando a presença do setor financeiro nas áreas produtivas” (SORJ, 2000, p. 69 – 70).

movimento sustentado de resistência à privatização de antigos bastiões do movimento sindical brasileiro” (CARDOSO, 2003, p. 46).

No Estado do Paraná, o desmonte do projeto de desenvolvimento construído a partir da década de 1950 tem início nos anos 1980 (mais especificamente em 1986, com a ascensão de Álvaro Dias ao Governo do Estado) e é simbolizado pela liquidação do BADEP, principal instrumento deste projeto. Como mostra Magalhães Filho (2011), desde a década de 1960 o Paraná havia mantido uma continuidade administrativa rara, o tamanho da máquina estatal não era exagerado em termos de número de funcionários, não havia denúncias de corrupção que comprometessem o Estado em si e as empresas estatais apresentavam condição financeira equilibrada. Nas palavras do autor, “não se tratava de um Estado inadequado e incompetente, ou que estivesse enfrentando dificuldades financeiras, econômicas ou administrativas insuperáveis” (MAGALHÃES FILHO, 2011, p. 187).

Ainda assim, foi promovido o desmanche do projeto desenvolvimentista paranaense e de seus instrumentos, através de um conjunto de mudanças de caráter pontual que visavam “reduzir o tamanho do Estado” (Lei nº 8.485 de 1987), como o fechamento e fusão de órgãos, a venda de imóveis e extinção de cargos, a redução das frotas de veículos, entre outras. Esse desmonte foi influenciado pelo que ocorria no plano nacional e pelo sucesso eleitoral do governo Collor e sua política econômica de cunho privatizante, como observa Magalhães Filho (2011, p. 73):

Mesmo com esse padrão de desempenho, o Paraná não escapou das consequências da crise de financiamento que atingiu o Estado brasileiro em todas as suas esferas, a partir dos anos 80. Aos poucos, as reivindicações por reformas do Estado, que o tornassem mais eficiente e reduzissem seus custos, ganharam força em todo o país, evoluindo em muitos casos já na direção de propostas do que se chamou de enxugamento, acompanhadas de críticas ao funcionalismo público e de sugestões para a redução da presença do Estado.

Desta forma, o autor avalia que a adoção das medidas de desmanche no Paraná foi muito mais uma ação de caráter ideológico de alinhamento à hegemonia mundial do neoliberalismo e ao discurso privatista que vinha sendo sustentado por Collor no plano federal do que uma resposta a necessidades concretas do desenvolvimento capitalista.

Como resultado desse processo, a Copel e a Sanepar passaram a sofrer forte ameaça de privatização no início dos anos 2000, período em que Jaime Lerner (1995 - 2002), do atual

partido Democratas – DEM, à época Partido da Frente Liberal – PFL, esteve à frente do Governo do Estado<sup>55</sup>.

A tentativa de venda da Copel em 2001 foi frustrada, ao que tudo indica, por conta da intensa mobilização popular contrária à medida, somada ao ambiente de instabilidade econômica que se instalou após o ataque terrorista às Torres Gêmeas, em Nova York, em 11 de setembro de 2001.

Segundo notícia da Folha datada de janeiro de 2002, o então governador teria desistido da venda da companhia em decorrência “das mudanças na política de energia” e da “instabilidade econômica mundial”. A reportagem noticia ainda que “enfrentando uma forte oposição de adversários e da população, o governo teve frustradas duas tentativas de vender a Copel em 2001 por falta de comprador.”<sup>56</sup>

Um dos gerentes por nós entrevistado, engenheiro que trabalha há mais de 30 anos na empresa, acompanhou de perto o episódio, e narrou que havia de fato muitas empresas estrangeiras interessadas na compra da Copel e que o governador tinha intenção enfática em privatizá-la, mas o processo foi inviabilizado pela instabilidade econômica causada pelo ataque às torres gêmeas, que fez com que as empresas estrangeiras interessadas desistissem da compra. Conforme relato:

O Governo foi enfático que queria privatizar, mas a privatização estava marcada pra acontecer em outubro ou novembro de 2001, isso foi logo após o ataque às torres gêmeas, e aquele atentado provocou uma instabilidade internacional em que a maior parte das empresas parou pra refletir se era conveniente o investimento. Então no período que antecedeu a privatização havia muitas empresas visitando a Copel e interessadas em comprar a empresa. No primeiro leilão do início de novembro não apareceu nenhum candidato à compra. Foi marcado um segundo leilão pra dezembro e também não apareceu nenhum candidato. Então foi uma circunstância. Provavelmente se não tivesse havido naquele momento o atentado, tivesse demorado 6 meses mais, a empresa teria sido vendida. E havia muitos interessados. Só que no momento não apareceram. Eu costumava receber pela área de operação muitas empresas estrangeiras, japoneses e alemães. (Entrevista nº 22, realizada com o gerente da Copel, em janeiro de 2017).

A ameaça de privatização das empresas estatais paranaenses foi provisoriamente afastada entre 2003 e 2010, quando o Paraná foi governado por Roberto Requião/PMDB, que adotou uma política de enfrentamento ao neoliberalismo e fortalecimento das políticas sociais.

---

<sup>55</sup> Nos últimos 30 anos, o Estado do Paraná foi comandado pelos seguintes Governadores/partidos: Álvaro Dias/PMDB (1987 – 1990), Roberto Requião/PMDB (1991 – 1994), Jaime Lerner/PFL (1995 – 2002), Roberto Requião/PMDB (2003 – 2010) e Carlos Alberto Richa/PSDB (2011 – atual).

<sup>56</sup> Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2601200213.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

O mesmo gerente acima citado nos deu um panorama das importantes mudanças na condução política da empresa que ocorreram na transição do governo de Jaime Lerner (1995 - 2002) para o de Roberto Requião (2003 - 2010):

Jaime Lerner administrou 8 anos tentando estrangular a empresa, deixá-la tentadora para a privatização. Saiu o Lerner e entrou o Requião. O Requião teve uma política completamente diferente. Ele queria fazer propaganda que a energia mais barata do Brasil é do Paraná e não deixava a gente trocar um transformador, um disjuntor, construir uma linha, nada. (Entrevista nº 22, realizada com o gerente da Copel, em janeiro de 2017).

O trabalhador O e representante sindical da Sanepar relatou ainda que Requião, por ser “bem social”, um estadista, não reajustava a tarifa, o que favorecia a população de baixa renda, mas não possibilitava investimentos em longo prazo. Nas suas palavras:

No Requião ele era bem social, e ele é estadista, o lucro como a empresa tem esse lucro e ele vem aumentando ele não dava reajuste na tarifa. Então pra população isso era ótimo. Só que ele não recuperava as contas na Sanepar. E você percebe que ele deveria ter feito a correção pelo menos pela inflação, que acumulou. O que aconteceu, quando o outro governo veio descarregou toda essa inflação, e pra recuperar todo o investimento que não foi feito. (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016)

A partir de 2011, entretanto, com a eleição do atual governador Beto Richa/PSDB (2011 - atual) para o Governo do Estado, há novamente uma mudança no perfil das empresas estatais paranaenses e elas passam a ser, mais uma vez, alvo de políticas de viés privatizante.

O gerente que nos relatou acerca do episódio de ameaça de privatização da Copel no início dos anos 2000 avaliou que esse risco ainda existe e que a privatização pode acontecer a qualquer momento, o que ocorre com todas as estatais do setor elétrico:

Hoje em dia nenhuma empresa do setor elétrico, das empresas que prestam serviço, nenhuma delas tem o conforto de achar que não tem risco. Claro que existe. A qualquer momento pode-se decidir que vale à pena, principalmente pela circunstância econômico-financeira do Brasil que está péssima. (Entrevista nº 22, realizada com o gerente da Copel, em janeiro de 2017).

Segundo o entrevistado, as decisões tomadas no setor nos últimos anos criaram uma situação de baixa rentabilidade e instabilidade para as empresas, principalmente de distribuição. Ele afirma também que as empresas de geração sempre foram o “filé mignon” do processo de privatização, por terem uma mão de obra muito reduzida e venderem um produto que é nobre e tem uma valorização muito grande, sendo empresas, portanto, que interessam para o mercado. (Entrevista nº 22, realizada com o gerente da Copel, em janeiro de 2017).

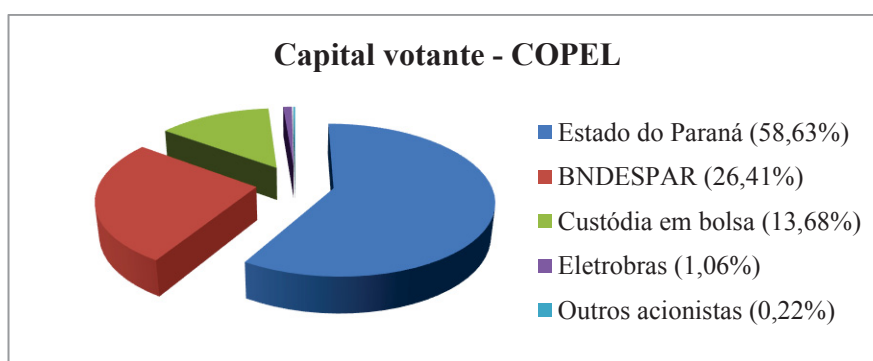
Acerca da questão, o ex-diretor da companhia entrevistado relatou que, no setor elétrico, costuma-se dizer que o segundo melhor negócio do mundo é uma empresa de energia mal administrada, já que primeiro é, evidentemente, uma empresa de energia bem administrada. Por isso, ele considera que a venda da companhia significa a renúncia a uma receita permanente em troca de uns “trocados” agora. (Entrevista nº 12, realizada com o ex-diretor da Copel, em outubro de 2016).

Embora ainda detenha a maioria das ações da Copel e da Sanepar, em 2016 o atual governador Beto Richa/PSDB apresentou um projeto de lei polêmico (PL nº 435/16), cuja votação pudemos acompanhar na Assembleia Legislativa do Paraná – ALEP, que autoriza a venda de ações excedentes dessas companhias sem necessidade de autorização legislativa, revogando dispositivo da Lei Estadual nº 15.608 de 2007, que obriga a autorização da Assembleia Legislativa para vender ações de empresas públicas de economia mista do Paraná.

No momento, o Estado do Paraná possuía 58,63% das ações com direito a voto da Copel e 74% da Sanepar, e o projeto autorizava a venda de 7,5% das ações da primeira e 14% da segunda, ou seja, a transferência de parte significativa das ações para a iniciativa privada, deixando ao Estado o mínimo de ações para que ele se mantenha como sócio majoritário (ou seja, com 51%).

Atualmente, o governo ainda é detentor de mais da metade do capital votante de ambas as companhias, cuja composição acionária é a seguinte:

GRÁFICO 1 – COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DA COPEL EM JAN./2018

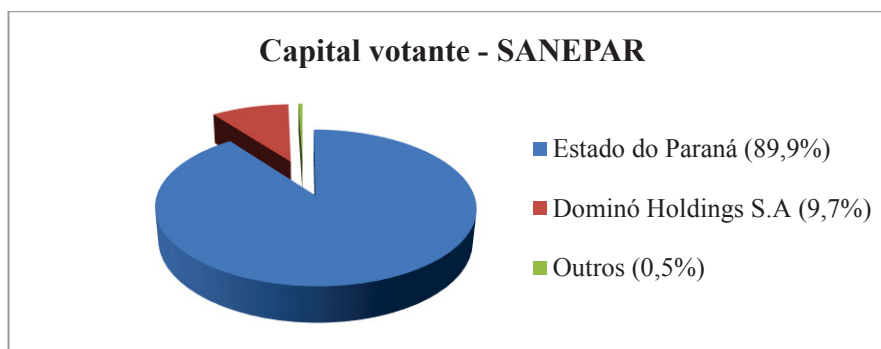


FONTE: Copel (2018)<sup>57</sup>. Elaboração própria.

NOTA: O capital social da Copel atualmente é de R\$ 7.910,0 milhões, composto por ações sem valor nominal e o número atual de acionistas é de 26.564.

<sup>57</sup> Disponível em: <<http://ri.copel.com/ptb/estrutura-societaria>>. Acesso em: 22 de jan. 2018.

GRÁFICO 2 – COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA DA SANEPAR EM JAN./2018



FONTE: Sanepar (2018)<sup>58</sup>. Elaboração própria.

No caso da Sanepar, cabe observar que até 1998 o Governo do Paraná possuía mais de 99% do controle acionário da companhia, quando, com autorização da ALEP, vendeu 39,7% das suas ações ordinárias para a Dominó Holdings S.A, consórcio atualmente formado pela Copel e pela Andrade Gutierrez, do qual na época também faziam parte os grupos Opportunity Daleth e Vivendi<sup>59</sup>. O consórcio permaneceu por muitos anos com mais de 30% das ações ordinárias da companhia, e teve sua participação acionária reduzida apenas recentemente, em 2014<sup>60</sup>.

Os relatos dos trabalhadores entrevistados evidenciam que, mesmo não tendo ainda o controle acionário totalmente transferido à iniciativa privada, as empresas estatais paranaenses passaram por notória mudança em seus perfis e objetivos quando ocorreu última mudança de gestão no Governo do Estado.

Nesse sentido, a trabalhadora B da Copel narrou que no período em que Roberto Requião foi governador do Paraná a empresa tinha um caráter mais social e preocupada com o atendimento à população, enquanto no governo de Beto Richa esse aspecto fica em segundo plano, preponderando a lógica de mercado. Conforme relatou:

Digamos assim o "espírito" da Copel mudou. Então durante o Requião a Copel operava muito mais como empresa pública mesmo, responsável pelo crescimento da energia elétrica, mas atendendo população. No governo do PSDB é uma empresa de mercado mesmo, ela faz os negócios dela dirigidos e considerados pelo aspecto do lucro que ela pode trazer, então essas premissas de uma empresa cidadã, pra levar eletricidade mais barata pra população, ela fica em segundo plano. A proposta ela muda totalmente. Isso afeta preço, agilidade do atendimento, muda tudo. Eu entrei numa empresa e trabalho noutra. Era outra empresa. (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016).

<sup>58</sup> Disponível em: < <http://transparencia.sanepar.com.br/mapa-site>>. Acesso em: 22 de jan. 2018.

<sup>59</sup> Fonte: Sanepar. "Sanepar: 40 anos".

<sup>60</sup> Disponível em: < <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/domino-perde-influencia-na-sanepar-9bj62csmb0ruqypgr7lp70nri>>. Acesso em: 22 de jan. 2018.

O trabalhador K, que começou a trabalhar na companhia no mesmo período que a trabalhadora B e ocupa o mesmo cargo, possui igual percepção sobre a questão. Segundo ele, Requião pensava mais na importância social da Copel e seu papel no desenvolvimento do Paraná, ao passo que no atual governo a companhia é vista mais como uma empresa que precisa dar lucro aos acionistas: “Se gastava mais com aspectos sociais, fazia mais programas, mais parcerias. Hoje não, a visão é só econômica, expandir novos negócios, independente dos impactos”. (Entrevista nº 14, realizada com o trabalhador da Copel, em outubro de 2016).

Quando questionada se essa mesma lógica pode ser percebida na Sanepar, a trabalhadora J confirmou que a preocupação em beneficiar a população de baixa renda com água e esgoto já esteve mais presente em gestões anteriores, mas, atualmente, as decisões são pautadas pela questão da viabilidade econômica dos empreendimentos feitos. Segundo ela, “hoje em dia questiona-se se tem viabilidade, da onde vai sair esse dinheiro, quanto de recurso vai dar. Então faz aqueles estudos financeiros, é viável, ok; não é viável, sinto muito.” (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar em outubro de 2016).

Destacamos que apesar do esforço do ex-governador Roberto Requião em imprimir um caráter mais social às estatais paranaenses, a Copel e a Sanepar foram, a partir da segunda metade da década de 1990 (ou seja, durante o governo Jaime Lerner), abertas ao capital privado, o que alterou a dinâmica de funcionamento dessas companhias, que passaram a adotar uma gestão cada vez mais orientada pelos padrões do capital financeiro.

No caso da estatal paranaense de energia elétrica, ela passou a funcionar como *holding* e diversificou sua atuação em 1999, estendendo as atividades para outros segmentos, como o de telefonia. Segundo Pessali e Serra<sup>61</sup>, esses rearranjos organizacionais não estavam ligados apenas à diluição dos riscos, mas também à necessidade de remodelar a empresa para a privatização e atender aos interesses de grupos de pressão.

Nesse sentido, observa-se que a Copel abriu seu capital ao mercado de ações em abril de 1994 e tornou-se, em julho de 1997, a primeira empresa do setor elétrico brasileiro listada na Bolsa de Valores de Nova Iorque. Atualmente, ela tem suas ações negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri<sup>62</sup>.

Já a Sanepar passou a ser uma empresa de capital aberto em 2000, inicialmente com registro para negociação de seus valores mobiliários na SOMA – Sociedade Operadora do

---

<sup>61</sup> Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br/copel.pdf>>. Acesso em: 26 de jan. 2018.

<sup>62</sup> Disponível em:

<<http://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2.jsp?endereco=%2Fhpcopel%2Facopel%2Fpagcopel2.nsf%2Fdocs%2F01C009432D735E57032573FA00687CC4>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.



Mercado de Ativos S.A. e no ano de 2002 fez o seu registro na Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA.

Desde a década de 1990, portanto, as estatais paranaenses pesquisadas passaram a se submeter cada vez mais à lógica de mercado, com vista a atender aos interesses, sobretudo, do capital financeiro privado. Como relatou um dos representantes sindicais entrevistados, na citação epigrafada no início deste capítulo, as empresas visam atualmente o lucro porque precisam “dar satisfação aos seus acionistas”, adotando um padrão de gestão submetido aos ditames do capital financeiro internacional, que, como vimos, adquiriu nas últimas décadas hegemonia global.

Quando indagamos ao entrevistado se ao afirmar “atualmente” ele se referia ao período de gestão do PSDB iniciado em 2010 ele afirmou que esse processo é um pouco mais antigo:

Não, eu tenho 29 anos de Copel e antigamente não era assim não. Existia mais a preocupação social mesmo, de estar investindo no Estado, nos próprios trabalhadores da empresa. E isso hoje a gente observa que ficou um pouco de lado, que o lucro ele é mais importante que qualquer outra razão pra que essas empresas existam. (Entrevista nº 23, realizada com o representante sindical dos trabalhadores da Copel, em dezembro de 2016).

O sindicalista foi enfático em atribuir o processo ao atual estágio de desenvolvimento capitalista e às orientações de nível nacional, conforme diálogo abaixo transcrito:

Pesquisadora: E você acha que isso decorre do que?

Entrevistado: Do capitalismo mesmo, da forma como o país rege as suas políticas. É uma conjuntura política e econômica que faz com que essas empresas visem o lucro. Cada vez mais ter mais lucro. (Entrevista nº 23, realizada com o representante sindical dos trabalhadores da Copel, em dezembro de 2016).

O trabalhador O, que é funcionário antigo da Sanepar (aproximadamente 30 anos) e dirigente sindical, afirmou que a “face” mais privada da estatal data da segunda metade da década de 1990, quando parte das ações foram vendidas para um grupo francês (o grupo Vivendi, parte do consórcio Dominó Holding), que, apesar de não ser o sócio majoritário, passou a ocupar importantes diretorias da empresa, como as de operações, financeira e administrativa, e, por isso, ter poder de mando:

Não tinham comprado, eram minoritários, o Estado continuava majoritário. Só que eles tinham um mando, eles estavam com a diretoria de operações, financeira e administrativa. As principais diretorias eram dos franceses. Então a partir de lá já começaram a trabalhar no ritmo da iniciativa privada. (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016).

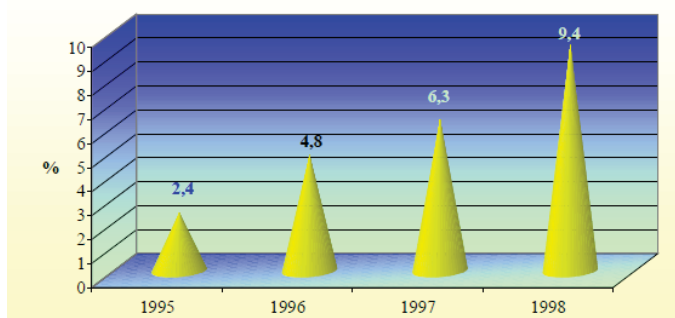
Questionada se percebe o mesmo processo, a trabalhadora J afirmou que “sente” a tendência crescente de dar lucro aos acionistas na empresa ocorrer ao longo dos últimos 15 anos, de maneira que podemos considerar progressiva e lenta. Conforme narrou:

Isso aconteceu. Mas isso eu tenho sentido ao longo dos últimos 15 anos, assim. Nesse sentido tá virando mais uma empresa privada que tem que dar lucro. Tanto tem que dar lucro pra gente poder ganhar a PLR e tal. E tem que dar lucro porque tem um monte de acionista que investiu aqui. Então virou realmente isso. Mas isso eu fui sentindo não tão rápido, eu fui sentindo ao longo do tempo isso mudando. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Pessali e Serra observam que, em 1995, a nova diretoria nomeada pelo Governador Jaime Lerner redefiniu a chamada “missão” da Copel: auxiliar no desenvolvimento sócio-econômico do Estado do Paraná deixou de ser a orientação prioritária da companhia, que passou a ter como objetivo principal atender as exigências de seus acionistas de forma rentável, de modo que o retorno sobre o patrimônio se tornou a mola mestra do funcionamento da empresa, com vista a torná-la atrativa para a privatização.

Os autores mostram que, de 1995 a 1998, a rentabilidade da companhia cresceu aproximadamente 4 vezes:

GRÁFICO 3 – RENTABILIDADE SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO DA COPEL ENTRE 1995 E 1998



FONTE: Pessali e Serra<sup>63</sup>

Não tivemos acesso ao lucro líquido da Copel no período anterior a 2003, mas os dados obtidos nos relatórios de demonstração financeira disponíveis a partir desta data mostram que o lucro da companhia cresceu significativamente (mais de 5 vezes) nos últimos 15 anos, saltando de 171,1 milhões em 2003 para 947,8 milhões em 2016, conforme tabela:

<sup>63</sup> Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br/copel.pdf>>. Acesso em: 26 de jan. 2018.

TABELA 7 – LUCRO LÍQUIDO DA COPEL POR ANO DESDE 2003

<b>Ano</b>	<b>Lucro líquido</b>
<b>2003</b>	R\$ 171,1 milhões
<b>2004</b>	R\$ 374,1 milhões
<b>2005</b>	R\$ 502 milhões
<b>2006</b>	R\$ 1.242,7 bilhões
<b>2007</b>	R\$ 1.107 bilhões
<b>2008</b>	R\$ 1.078,7 bilhões
<b>2009</b>	R\$ 1.026 bilhões
<b>2010</b>	R\$ 987,8 milhões
<b>2011</b>	R\$ 1.177 bilhões
<b>2012</b>	R\$ 727 milhões
<b>2013</b>	R\$ 1.101,4 bilhões
<b>2014</b>	R\$ 1.335,6 bilhões
<b>2015</b>	R\$ 1.265,6 bilhões
<b>2016</b>	R\$ 947,8 milhões
<b>2017</b>	R\$ 958,0 milhões

FONTE: Copel (2018)<sup>64</sup>

NOTA: O lucro líquido de 2017 é até o 3º trimestre do referido ano.

Segundo avaliação recente do economista do DIEESE/PR Fabiano Camargo, há uma política na Copel de aumento dos lucros para repasses aos acionistas, diminuição das despesas e da participação dos trabalhadores nos lucros da companhia:

Ao que tudo indica, a condução da empresa está orientada exclusivamente para reduzir despesas, aumentar receitas e por fim impulsionar sua lucratividade para distribuir maiores recursos aos seus acionistas, lembrando que grande parte das ações da Copel que tem preferência para o recebimento de proventos estão na Bolsa de São Paulo ou na Bolsa de Nova Iorque, favorecendo os especuladores do capital financeiro nacional e internacional.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Disponível em: < <http://ri.copel.com/ptb/central-de-resultados>>. Acesso em: 12 de jan. 2018.

<sup>65</sup> Disponível em: <<https://coletivocopel.wordpress.com/2014/12/05/plr-mais-para-os-acionista-menos-para-os-trabalhadores/>>. Acesso em: 15 de jan. 2018.

Em síntese, o conjunto dos dados e relatos acima parece evidenciar que as empresas estatais paranaenses que não foram privatizadas apresentam uma tendência crescente a guiar-se por uma racionalidade caracterizada pela busca pelo lucro, em atendimento aos interesses dos acionistas privados e dos imperativos impostos pela lógica mercantil e financeira.

Não se trata de afirmar que essas empresas assumiram um perfil empresarial e capitalista que antes não possuíam, pois, como vimos, as empresas estatais historicamente atuaram a serviço essencialmente do processo de acumulação do capital. Porém, se outrora seu âmbito de ação se relacionava à valorização do capital industrial, atualmente elas passam a ser geridas pelos padrões do capital financeiro, o que leva a necessidade imperativa de dar lucro aos acionistas a outros patamares, alterando os padrões de gestão do trabalho.

Esse processo fica evidente na Copel e na Sanepar, companhias que já possuem uma feição mais empresarial e maior independência em relação ao Governo do Estado, e se concretiza apesar da tentativa de governos com perspectiva anti-neoliberal de preservar em alguma medida o seu caráter social, voltado ao atendimento das necessidades das populações de baixa renda, que parece ficar cada vez mais em segundo plano.

No próximo capítulo, analisaremos como a tendência à lógica regida pelo imperativo da maximização do lucro afeta os trabalhadores das empresas pesquisadas (sobretudo a Copel), que passam a adotar diversos tipos de estratégia de racionalização de custos e aumento da produtividade, como a crescente terceirização das atividades da empresa, e a incorporar estratégias de gestão do trabalho típicas do setor privado.

### 3 BUSCA POR LUCRATIVIDADE E OS SEUS IMPACTOS SOBRE A GESTÃO DO TRABALHO

*Nós podemos dizer que existem hoje claramente duas propostas mundiais, a nível mundial, de governança, tá? Existem duas propostas mundiais. Uma delas, é a que está sendo mais comum no Brasil hoje, aponta pra uma privatização do próprio Estado. Os próprios governantes estão cada vez mais privatizados. O governante assume pensando com o espírito do empresariado. Não só adotam formas de gestão do setor privado como subordinam completamente a gestão da empresa aos interesses das grandes empresas privadas. Não estou me referindo a médios empresários nem muito menos a pequenos, mas sim a grandes. Então a gestão passa a ser direcionada pra o ganho de eficiência ser feito pela terceirização acelerada de quantos mais serviços puderem ser terceirizados... Nunca para pequenos empresários, às vezes para médios, e quase sempre para grandes. (Entrevista n° 12, realizada com ex-diretor da Copel em out. de 2016).*

Vimos no capítulo anterior que embora as empresas estatais do Paraná tenham resistido às tentativas dos governos estaduais com tendência privatista de transferi-las para a iniciativa privada, nem por isso elas deixaram de ser afetadas pela nova hegemonia política e econômica neoliberal. Com grande parte das ações vendidas para grupos estrangeiros, a lógica das companhias por nós denominadas de “empresas do lucro” (Copel e Sanepar) passa a ser ditada cada vez mais pela necessidade imperativa de garantir lucratividade aos acionistas privados, o que as impulsiona a incorporar progressivamente uma racionalidade típica de mercado, em prejuízo ao caráter social da sua atuação enquanto empresa pública.

Os principais mecanismos adotados para garantir a maximização dos ganhos de produtividade consistem na terceirização crescente das atividades e na adoção de formas de gestão típicas do setor privado, como bem sintetizado nas palavras do ex-diretor da Copel por nós entrevistado na citação acima epigrafiada, na qual ele afirma que “os governantes estão cada vez mais privatizados” e assumem “pensando com o espírito do empresariado”.

Ao longo deste capítulo, analisaremos de que maneira essas medidas, consideradas em conjunto, geram impactos negativos sobre as condições de trabalho nas companhias pesquisadas, com atenção especial à Copel, onde a ocorrência dos referidos processos ficou mais evidente.

Nesse sentido, veremos como a empresa de energia elétrica passou recentemente por uma reestruturação, com vista a adequar a gestão do trabalho à lógica ditada pelos imperativos da redução de custos e aumento da produtividade, o que inclui desde um aumento das

terceirizações e reorganização dos processos produtivos até a incorporação crescente de métodos de gestão do trabalho característicos do toyotismo.

Demonstraremos, ademais, que esses processos também parecem ocorrer, em certa medida, na Sanepar, embora não tenhamos a mesma quantidade de elementos empíricos para evidenciá-los, em função das maiores limitações que tivemos de acesso aos dados da referida empresa e por termos realizado uma menor quantidade de entrevistas com trabalhadores desta companhia (as quais, além disso, não incluíram os gestores).

A Cohapar está praticamente ausente nas análises deste capítulo porque, conforme explicamos, ela é uma empresa com perfil bastante distinto da Copel e da Sanepar. Como não atua diretamente na construção habitacional, mas apenas na gestão dos recursos financeiros dos programas destinados à população de baixa renda, o produto final que a companhia oferece (a habitação popular) já é integralmente executado por empresas terceirizadas. Além disso, ao contrário das companhias de energia elétrica e saneamento básico, em termos de organização e gestão dos processos de trabalho a Cohapar se assemelha muito a um órgão público, pouco incorporando dos métodos de gestão típicos das empresas privadas<sup>66</sup>.

### 3.1 A REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA COPEL E A TERCEIRIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE FLEXIBILIZAÇÃO

Um dos gestores entrevistados durante a nossa pesquisa, que ocupa um alto cargo de gerência na subsidiária de distribuição da Copel, relatou que a empresa passou recentemente, em 2013, por uma grande reestruturação, que alterou completamente a forma de trabalhar, motivada pela necessidade de reduzir custos e aumentar a produtividade, o que apontou como sendo uma tendência que atinge toda a companhia. Nas suas próprias palavras: “A gente tem tendência de aumento de produtividade e redução de custo. Essa é uma tendência da Copel, de toda a organização.” (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

---

<sup>66</sup> Conforme já relatamos anteriormente, as diferenças não pouco expressivas entre as três empresas que constituem objeto da nossa pesquisa nos levaram a cogitar a possibilidade de excluir uma delas (no caso, a Cohapar) da análise e manter como objeto de estudo apenas as outras duas (Copel e a Sanepar). Justificamos, no primeiro capítulo, que apostamos no propósito de contemplar as três estatais paranaenses na tese, escolha que por um lado enriquece a compreensão da realidade das companhias de economia mista, mas por outro implica inevitavelmente que em alguns momentos do texto uma ou outra companhia assumia maior visibilidade e centralidade na análise (como ocorre neste capítulo 3, no qual damos mais ênfase à Copel).

Aponte-se que essa tendência de redução de custos e aumento da produtividade foi mencionada pelos gerentes entrevistados não como estratégia de aumento da lucratividade, mas como uma “necessidade financeira da empresa”, que estaria dando prejuízos em função dos rigorosos limites na possibilidade de aumento da tarifa impostos pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, órgão responsável pela regulação da modicidade tarifária no setor elétrico. A impossibilidade de reajuste da tarifa imposta pela ANEEL levaria a empresa, assim, a uma “natural” tendência a reduzir custos, segundo relato dos gerentes.

As agências reguladoras foram previstas pela reforma administrativa da década de 1990, que tinha como um dos seus pontos-chave, segundo Bercovici (2013, p. 631) “atribuir ao administrador público parte da autonomia de que goza o administrador privado, com a criação de órgãos independentes – as ‘agências’ – da estrutura administrativa tradicional, formados por critérios técnicos, não políticos”. O autor ressalta que apesar de o discurso que buscou legitimar sua existência sustentar que elas seriam órgãos neutros, técnicos e livres de ingerência política, as agências foram criadas como órgãos reguladores destinados a fiscalizar a prestação dos serviços públicos a partir de uma concepção não neutra acerca do papel do Estado, que seria garantir a concorrência e o livre funcionamento do mercado. No mesmo sentido, Cunha (2018) avalia que embora a ideia de “purificação técnica” tenha sido nuclear às reformas administrativas das quais nasceram as agências reguladoras, inclusive brasileiras, elas se mantiveram fiel, no seu *modus operandi*, a uma postura gerencialista e pró-mercado, sendo que, no caso brasileiro, apresentam um hibridismo peculiar, que “se deve ao fato de o modelo de agências estar umbilicalmente ligado a uma epistemologia própria de reformas, restritivas e indistintamente pró-mercado, para a qual o Estado é, em si, no todo ou em parte, um ‘problema’”. (CUNHA, 2018, p. 400).

Em que pese a atuação das agências reguladoras possua impacto significativo sobre a dinâmica das empresas estatais, fuge ao escopo do presente trabalho aprofundar a discussão acerca do papel dos órgãos reguladores dos setores de energia elétrica e saneamento básico, pois trata-se de problemática complexa e inclusive, como ressalta Cunha (2018), até o momento ainda pouco esclarecida pela própria literatura especializada no assunto. Conforme o autor: “A evolução do papel das agências reguladoras e sua burocracia no Brasil, está ainda insuficientemente elucidada na literatura. Em particular, as etapas mais recentes dessa evolução, ocorridas nos anos pós-reforma gerencial e já no século XXI, ainda carecem de melhor compreensão analítica”. (CUNHA, 2018, p. 400).



Cabe aqui ressaltar apenas que, nos discursos dos gestores da Copel entrevistados, a atuação rigorosa da agência que atua no setor elétrico é apontada como sendo o principal elemento responsável por impulsionar uma reestruturação na companhia, a fim de adequar a gestão financeira da empresa às limitações na modicidade tarifária impostas pela ANEEL, obrigando-a a uma crescente redução de custos.

Mais do que uma tendência na Copel, a reestruturação é uma realidade que afetou o setor elétrico brasileiro como um todo a partir da década de 1990, quando as empresas do ramo passaram a adotar inovações técnicas e organizacionais com vista a obter maior eficiência e competitividade. Neste setor, segundo Scopinho (2002, p. 20), “a reestruturação tem sido sustentada pela necessidade de incrementar a produtividade, de aprimorar a qualidade e de reduzir os custos de produção, para tornar as empresas ainda não privatizadas mais atraentes aos olhos dos investidores”.

O processo denominado de “reestruturação produtiva” está relacionado ao contexto político e econômico já analisado de maior exposição à concorrência e hegemonia do capital financeiro. Compreende desde transformações profundas nos processos de produção até a redefinição do papel do Estado e o estabelecimento de uma nova relação política entre patronato e sindicato, vindo acompanhado, quase sempre, da terceirização de atividades e de mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho. (BAUMGARTEN; HOLZMANN, 2011; DRUCK; BORGES, 2002).

A reestruturação tem por objetivo, essencialmente, a redução de custos, conseguida através da ampliação da flexibilidade do trabalho, conforme destaca Krein (2007, p. 12):

Nesse cenário de maior instabilidade e de exposição à concorrência, as grandes empresas tendem a realizar uma “reestruturação produtiva” que tem como finalidade ampliar a sua flexibilidade e buscar reduzir custos, dada a importância adquirida pela dimensão financeira na valorização do capital.

Uma das principais estratégias de flexibilização da contratação da força de trabalho é a terceirização, que passa a ser amplamente adotada no Brasil a partir da década de 1990, atingindo empresas tanto do setor privado quanto do setor público, embora com características distintas, sendo que neste último, segundo Krein (2013, p. 193), “ela está presente nas três esferas de governo, onde está ligada, entre outras coisas, a uma concepção de que a eficácia e eficiência seriam alcançadas com métodos de gestão privada”.

Ainda acerca da terceirização como forma de flexibilização da mão-de-obra no contexto de reestruturação, Druck e Borges (2002, p. 112) observam que:

A terceirização pode ser considerada como a principal política de gestão e organização do trabalho no interior da reestruturação produtiva. Isso porque ela é a forma mais visível da flexibilização do trabalho, pois permite concretizar – no plano da atividade do trabalho – o que mais tem sido propagado pelas estratégias empresariais e pelo discurso empresarial: os “contratos flexíveis”.

Tanto na Copel quanto na Sanepar, a terceirização é um processo que cresce gradativamente e atinge não só as atividades-meio dessas empresas, mas as atividades-fim, afetando, sobretudo, os trabalhadores que atuam em atividades de “linha de frente”, isto é, as categorias de base dessas empresas, como eletricitários e leituristas, como parte da estratégia flexível de reduzir a mão de obra direta e ampliar as contratações indiretas<sup>67</sup>.

De acordo com o gerente 1, após passar por um processo de reestruturação, a Copel vem aumentando aos poucos as terceirizações, e a tendência é que elas cresçam ainda mais:

Então se fez essa reestruturação e de lá pra cá o nível de terceirização tem aumentado... aos poucos... não foi assim "vamos terceirizar tudo agora". Mas há uma tendência de que isso aumente. A Copel nunca vai ser uma empresa que vai funcionar como uma empresa privada, mas a gente busca uma terceirização maior porque nós somos comparados e remunerados como empresas que são 100% terceirizadas. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Ele avalia que há um nível “mediano” de terceirização na Copel, que atinge principalmente os “serviços de linha de frente”, ou seja, “o pessoal que faz poda, que corta, que atende temporal”. Segundo o gerente, “essas pessoas estão num nível de 60%, 70% de terceirização, e tem empresas que trabalham 100% terceirizadas”. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Importantes áreas da empresa já foram terceirizadas, como a leitura e a construção de linhas, além de *call-center*, entre outras. Segundo o trabalhador I, atividades-fim na área operacional já são terceirizadas há muito tempo, e se pretende fazer o mesmo com outras atividades importantes da companhia, como a inspeção de equipamentos. Conforme informou, os empregados da empresa têm sido substituídos por terceiros e isso afeta os trabalhadores “mais mão na massa”, ou seja, os operários menos qualificados que executam atividades braçais, e alguns técnicos:

E eles queriam fazer isso com algumas áreas até bastante complicadas, área de inspeção de equipamentos, atividade fim. A atividade fim ela já é terceirizada na Copel há muito tempo, muito tempo, na área operacional. Então o pessoal que faz manutenção de redes já é um pessoal que na sua maioria é terceiro. Então o pessoal

---

<sup>67</sup> Com a aprovação do PL 4302/98, que libera a terceirização das atividades-fim, inclusive na administração pública, a tendência é que essa distinção desapareça e que as terceirizações aumentem ainda mais. O tema é controverso e objeto de grandes debates no Brasil.

mais "mão na massa" - assim - já é terceirizado. Os engenheiros ainda não. Técnicos alguns sim outros não. Eles têm as equipes próprias mas tem equipes terceiras também. E eles estão querendo começar com algumas áreas que não deveriam fazer, como a de inspeção, como eu citei. A área de construção de linhas já faz muito tempo que eles contratam fora. Eles já não têm o hábito da própria Copel construir suas linhas de transmissão. É tudo contratado. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

O mesmo processo de aumento da terceirização ocorre na Sanepar, onde grande parte das atividades da empresa já é terceirizada. De acordo com o trabalhador L, “quase tudo é terceirizado. Os processos de manutenção de rede já são terceirizados, e a gente tende agora a ter os processos de operação até de água sendo terceirizados, telefonia...”. (Entrevista nº 15, realizada com o trabalhador da Sanepar, em novembro de 2016).

Um representante sindical da companhia afirmou que esse movimento foi parcialmente revertido durante o governo Requião, quando algumas atividades foram internalizadas:

Hoje tem a terceirização da manutenção de rede. Leitura era terceirizado, quando entrou o Requião ele começou a internalizar de novo. Trouxe a leitura, abriu concurso, gerou mais emprego. Nós tínhamos 3.000 funcionários quando terminou a gestão Lerner. Quando ele entrou foi a 7.600 funcionários. Agora a empresa não abriu mais terceirização. Ela mantém a terceirização da manutenção de rede, porque o parecer jurídico é de que é atividade meio e não fim. (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016).

Entretanto, no governo atual de Richa (2011 - atual), a terceirização voltou a atingir importantes áreas da companhia, como a leitura, inclusive à revelia de decisões judiciais que proibiam a terceirização de atividades-fim, como relatou uma funcionária:

O antigo governador anterior, o Requião, ele era muito contra a terceirização, tanto é que a leitura uma época era feita por terceirizados e teve até uma questão do sindicato que entrou na justiça porque essa é uma atividade da empresa que não devia ser feita por terceirizados. Daí conseguiu-se novamente o leiturista ser da Sanepar. Agora o Beto Richa veio com uma outra visão, tanto é que a nossa questão de leiturista tá acabando, ele tá colocando pra outras atividades, apesar de ter na justiça decisão que atividades fins não deveriam ser feita por terceirizados e sim pela empresa. (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

A terceirização avança, portanto, em governos alinhados com as políticas neoliberais, já que depende da decisão dos gestores que estão à frente da direção dessas companhias, da mesma maneira que o risco da privatização, que tende a se intensificar conforme a perspectiva ideológica do grupo político que ocupa o Governo do Estado.

A tendência encontrada na Copel e na Sanepar acompanha o que vem ocorrendo na maioria das empresas estatais da União e dos Estados: a redução das contratações diretas e aumento crescente do número de trabalhadores terceirizados. Especialmente no caso do setor elétrico, os estudos existentes mostram que a substituição do quadro de funcionários próprio por mão-de-obra terceirizada é um processo que ocorre em praticamente todas as empresas públicas do segmento.

Druck (2015, 2007) analisa, nesse sentido, que a terceirização e consequente substituição de servidores públicos por trabalhadores terceirizados é uma tendência do setor público como um todo, não se localizando apenas nas atividades de apoio, mas também nas atividades-fim do Estado, tendo forte incidência nas empresas estatais.

Estudo realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2010) retrata que, no caso do setor elétrico, a redução do quadro de trabalhadores coincide com o período de intensificação da terceirização no setor e se acentuou ao longo da década de 1990, num contexto de transferência do controle acionário das empresas do setor público para o privado. Nessa direção, avalia-se que:

A lógica de atuação privada, centrada no lucro, e o forte estímulo regulatório para redução de custos, sem uma legislação eficaz que impusesse limites, foram fatores preponderantes para se chegar à situação atual, na qual mais da metade da força de trabalho não está empregada nas empresas detentoras da concessão para exploração da atividade. (DIEESE, 2010, p. 2 - 3).

Análise da composição da força de trabalho do setor elétrico brasileiro mostra que, de fato, mais de 50% dos trabalhadores das companhias que atuam no segmento são terceirizados, sendo que essa quantidade praticamente triplicou de 2003 a 2010, enquanto o número de trabalhadores do quadro próprio tem um crescimento menor no mesmo período, conforme dados apresentados da tabela a seguir:

TABELA 8 – EVOLUÇÃO DA COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO DE 2003 A 2010

<b>Ano</b>	<b>Trabalhadores próprios</b>	<b>Trabalhadores terceirizados</b>	<b>Força de trabalho</b>
<b>2003</b>	97.399	39.649	137.048
<b>2004</b>	96.591	76.972	173.563
<b>2005</b>	97.991	89.238	187.229
<b>2006</b>	101.105	110.871	211.976
<b>2007</b>	103.672	112.068	215.740
<b>2008</b>	101.451	126.333	227.784
<b>2009</b>	102.766	123.704	226.470
<b>2010</b>	104.857	127.584	232.441

FONTE: INÁCIO; TARDELI, 2013, p. 464. Elaborado pelos autores com base em dados Relatório de Estatísticas de Acidentes no Setor Elétrico Brasileiro da Fundação Coge.

Pesquisa realizada por Figueiredo (2017) em uma companhia mineira que também atua no setor elétrico (a Cemig) identificou, igualmente, que o número de trabalhadores do quadro próprio da empresa foi sendo substituído progressivamente por força de trabalho terceirizada, de modo que em 2015 a Cemig contava com aproximadamente 9.800 trabalhadores contratados diretamente e 13.250 terceirizados.

Ao analisarmos a composição da mão-de-obra da Copel, podemos observar que ela acompanha o movimento das demais empresas do ramo acima ilustrado. Conforme dados obtidos durante a nossa pesquisa de campo junto ao Escritório Regional do Paraná do DIEESE, expostos na tabela a seguir, nota-se que há, claramente, uma progressiva substituição de trabalhadores contratados diretamente por mão-de-obra terceirizada na companhia:

TABELA 9 – NÚMERO DE TRABALHADORES DO QUADRO PRÓPRIO E TERCEIRIZADO DA COPEL DE 2001 A 2016

Período	Empregados do quadro próprio	Trabalhadores terceirizados	Total	% de terceirizados sobre o total	% de terceirizados sobre o quadro próprio
2001	5.854	1.497	7.351	20,36	25,57
2002	5.857	1.696	7.553	22,45	28,96
2003	6.293	-	6.293	-	-
2004	6.749	2.003	8.752	22,89	29,68
2005	7.704	2.292	9.996	22,93	29,75
2006	8.119	2.227	10.346	21,53	27,43
2007	8.347	2.237	10.584	21,14	26,80
2008	8.405	5.090	13.495	37,72	60,56
2009	8.560	5.089	13.649	37,28	59,45
2010	8.907	5.225	14.132	36,97	58,66
2011	9.400	5.220	14.620	35,70	55,53
2012	9.468	5.524	14.992	36,85	58,34
2013	8.647	5.622	14.269	39,40	65,02
2014	8.592	5.895	14.487	40,69	68,61
2015	8.628	6.457	15.085	42,80	74,84
2016	8.531	5.670	14.201	39,93	66,46

FONTE: DIEESE / ER-PR. Elaborado com base em dados do Balanço Social da empresa.

Como se pode observar, embora o número total de trabalhadores da empresa tenha aumentado de 7.151 em 2001 para 14.201 em 2016, a quantidade de terceirizados cresceu em proporção significativamente maior que a dos contratados diretamente: enquanto o número de trabalhadores do quadro próprio aumentou de 5.854 para 8.531 (ou seja, nem sequer dobrou), o de terceirizados saltou de 1.497 para 5.670 (número quase quatro vezes maior). Em 2001, os terceirizados correspondiam a 20,36% do total de trabalhadores da Copel, percentual que foi para quase 40% em 2016.

Interessante notar ainda que, de 2012 em diante, houve uma reversão do movimento de crescimento do número de trabalhadores do quadro próprio da empresa, que aumentava desde 2001. Se considerarmos o período de 2012 a 2016, a quantidade de trabalhadores diretos inclusive caiu de 9.468 para 8.531. Levando em conta que o número de trabalhadores pertencentes ao quadro próprio da companhia em dezembro de 2017 era de 8.327, pode-se

afirmar que há uma diminuição de mais de 1.000 empregados contratados diretamente nos últimos 5 anos.

Esse movimento de redução do número de empregados foi confirmado pelos gerentes e trabalhadores entrevistados durante a nossa pesquisa. Embora a Copel não tenha feito nenhuma demissão em massa, o enxugamento ocorreu porque a empresa não tem realizado novas contratações, além de incentivar a demissão voluntária, através dos Planos de Demissão Voluntária – PDV’s, que passaram a ser adotados pela União e pelos governos estaduais após a década de 1990 para incentivar os servidores a deixarem o serviço público<sup>68</sup>.

Dados fornecidos pelo departamento de Recursos Humanos da companhia informam que a adesão aos planos de demissão voluntária e incentivada é, de fato, a principal motivação de desligamento de trabalhadores da empresa, conforme tabela abaixo, que discrimina o motivo do desligamento dos trabalhadores da Copel de 2009 a 2017:

TABELA 10 – QUANTIDADE DE DESLIGAMENTOS DA COPEL ENTRE 2009 E 2017 DISCRIMINANDO MOTIVOS

Ano	“A pedido”	Demissão	Aposentadoria	Falecimento	PDV/PDI
<b>2009</b>	225	83	7	18	325
<b>2010</b>	320	81	17	8	392
<b>2011</b>	254	76	7	9	146
<b>2012</b>	265	77	7	11	252
<b>2013</b>	262	49	11	9	869
<b>2014</b>	162	21	5	15	68
<b>2015</b>	103	17	10	8	51
<b>2016</b>	122	14	4	9	48
<b>2017</b>	79	17	3	8	248
<b>Total</b>	<b>1.792</b>	<b>435</b>	<b>71</b>	<b>95</b>	<b>2.399</b>

FONTE: RH da Copel. Elaboração própria.

<sup>68</sup> Não tivemos acesso a informações relativas ao número de empregados da Copel no período anterior a 2001, mas Pessali e Serra apontam que na segunda metade da década de 1990 houve uma redução de aproximadamente 3000 funcionários na empresa, já que o número de trabalhadores saltou de 10.000 em 1994 para 7.000 em 1999, em decorrência da implementação de planos de demissão voluntária. Ao que tudo indica, esse número continuou a cair até 2001, quando chegou a pouco menos de 6.000 funcionários, e a companhia voltou a contratar trabalhadores diretos a partir de 2003, conforme dados da tabela 9.



Os números mostram que a quantidade de trabalhadores que saiu da empresa por adesão aos planos de incentivo à demissão supera em muito o número de trabalhadores afastados por aposentadoria, falecimento ou demissão. No período de 2009 a 2017, 2.399 trabalhadores deixaram a Copel por adesão a PDI's e PDV's, sendo que apenas no ano de 2013 quase 1.000 trabalhadores foram incentivados a demitir-se da companhia.

Acerca da redução do quadro de funcionários da Copel, um dos gerentes esclareceu que “ninguém foi demitido, não foi uma demissão em massa, mas a companhia tem muito programa de demissão incentivada.” (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Da mesma forma, o trabalhador I ressaltou que embora não tenha o hábito de demitir, a Copel vem adotando, nos últimos anos, medidas de incentivo para que funcionários mais antigos deixem a empresa. Segundo informou explicitamente, o quadro não está sendo repostado e os trabalhadores estão sendo substituídos por mão-de-obra terceirizada:

O que a Copel tem feito, apesar de não ter o hábito de demitir, mas ela tem incentivado nos últimos anos que o pessoal mais antigo saia. E ela não está repondo, ela não tem reposição de maneira geral dos trabalhadores na empresa. Na Copel ainda tem um PDV recente vigente e eles não estão repondo. Engenheiro já faz tempo que não contratam, acho que faz uns 2 ou 3 anos. E o que eles tem feito é começar a terceirizar algumas áreas. Então o que eles fazem de fato é trocar o empregado por um terceiro. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

O trabalhador P também destacou em sua entrevista que a tendência da empresa é de enxugamento do quadro, não por demissões, mas porque as pessoas vão “naturalmente” saindo, principalmente por aposentadoria (e ele ressaltou que a Copel tem uma gama grande de pessoas potencialmente aposentáveis), e que “a intenção é que essas vagas não sejam mais repostas justamente pra que você fique com um quadro mais enxuto e você tenha serviços terceirizados.” (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017, em Curitiba/PR). A fala denota claramente, portanto, a adoção da estratégia acima mencionada de flexibilização da contratação da força de trabalho, que implica na redução, por um lado, do quadro de funcionários diretos, e ampliação, por outro, das contratações de terceirizados, isto é, das contratações indiretas.

O aumento das terceirizações, a flexibilização da forma de contratação da força de trabalho e o enxugamento do quadro de funcionários da Copel são resultado, a nosso ver, da adesão crescente da empresa à racionalidade neoliberal. Como vimos nos capítulos anteriores, o neoliberalismo propõe uma ampla transformação da ação pública, englobando não apenas a

transferência de serviços públicos para a iniciativa privada através das privatizações, mas também a incorporação, pelo setor público como um todo, de uma racionalidade orientada por critérios mercadológicos, isto é, pelo aumento do lucro e dos ganhos de produtividade.

Esse processo afeta as empresas públicas pesquisadas, mais claramente a Copel, que passa, cada vez mais, a utilizar estratégias de redução de custo e aumento da produtividade típicas do atual capitalismo flexível, como a substituição da mão de obra contratada diretamente por trabalho terceirizado. Ou seja, tal como ocorre nas empresas privadas, o atendimento aos imperativos da lucratividade nas estatais paranaenses é conseguido à custa de uma precarização das condições de trabalho.

Considerando que os melhores empregos estão, historicamente, concentrados nas grandes empresas, Druck e Borges (2002) observam que a “vantagem” da terceirização está exatamente na possibilidade de eliminar esses postos e transferi-los para empresas menores, nas quais as condições de trabalho em termos de salários, benefícios e carreira são muito piores. Conforme veremos a seguir, essa é a realidade dos trabalhadores terceirizados da Copel, que são atingidos pela precariedade que acompanha o processo de terceirização, que já foi amplamente atestada pelas pesquisas existentes sobre o tema.

### 3.2 TRABALHO TERCEIRIZADO E PRECARIIDADE NAS EMPRESAS ESTATAIS DO PARANÁ

Os estudos produzidos ao longo das últimas duas décadas sobre terceirização e precarização do trabalho evidenciam que esses processos se desenvolvem paralelamente de maneira quase inexorável. Conforme Druck e Borges (2002, p. 133), “é a própria terceirização que pode ser lida como sinônimo de precarização”, já que ela “invariavelmente coincide com posições mais precárias de inserção no mercado de trabalho” (DRUCK, 2017, p. 61).

Sobre a centralidade da terceirização no processo de reestruturação produtiva e consequente precarização do trabalho, Marcelino (2002) considera que a terceirização é um dos mecanismos principais da precarização não só pela extensão com que tem sido adotada, mas pela sua eficiência em garantir os níveis de produtividade e lucratividade das empresas.

Os inúmeros impactos negativos da terceirização sobre a classe trabalhadora, que vem sendo evidenciados pela abundante quantidade de pesquisas sobre o tema<sup>69</sup>, se expressam em um pior padrão de remuneração, menores benefícios, perda de direitos, instabilidade, enfraquecimento da luta coletiva e segmentação sindical, entre outros fatores. Como sintetiza Druck (2007, p. 59):

Os estudos nos últimos 25 anos sobre terceirização no Brasil foram unânimes em revelar a degradação do trabalho em todas as suas dimensões: no desrespeito aos direitos trabalhistas, nas más condições de trabalho, nos baixos salários, na piora das condições de saúde e nos maiores índices de acidentes e na vulnerabilidade política dos trabalhadores que, dispersos e fragmentados, têm dificuldades para se organizar coletivamente.

No setor público, seja na administração direta ou na indireta, incluindo as empresas estatais, ela segue o mesmo caminho do setor privado, se desenvolvendo como elemento estruturante da precarização da força de trabalho (NOGUEIRA, 2017; CARVALHO; BRIDI, 2015), realidade que se verifica nas empresas estatais do Paraná pesquisadas, de acordo com os dados e relatos obtidos através da nossa pesquisa empírica.

Conforme narrou um dos gerentes da Copel por nós entrevistado, os trabalhadores das categorias de base terceirizados da empresa costumam ganhar a metade do salário dos contratados diretos, trabalhar mais e ser demitidos com mais facilidade. Nas suas próprias palavras:

O salário é em torno de R\$ 2.500,00, R\$ 2.800,00. Só que tem periculosidade, vale alimentação de mais R\$ 1.000,00... O parceiro dele empreiteiro ganha menos da metade disso, 1.000,00 e mais nada, pode ser mandado embora com mais facilidade e tem muito mais trabalho. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Outra gerente entrevistada destacou que a terceirização tende a aumentar na companhia, “porque é mais barato” e a tendência é reduzir custo. Talvez pela posição que ocupa na empresa (de gerente), ela tende a reproduzir o discurso empresarial hegemônico de ataque aos direitos e proteções vinculados ao trabalho, afirmando que o empregado próprio é “cheio de chatice” e o terceirizado costuma obedecer às ordens com mais facilidade. Indagada sobre a terceirização, ela afirmou:

---

<sup>69</sup> Ver, por exemplo, os estudos de KREIN, 2013; DRUCK; BORGES, 2002; ALVES, 2011; BIAVASCHI; TEIXEIRA, 2015; CARVALHO; BRIDI, 2015 e NAVARRO; LOURENÇO, 2017.

Tem uma tendência de aumentar, porque é mais barato. E porque eu já ouvi falar de algumas pessoas que inclusive você tem menos problema com empregado quando você terceiriza, no sentido de satisfação mesmo. Você pede pra um terceiro executar tal atividade ele vai lá e executa, você pede pra um empregado próprio ele pergunta por que que tem que fazer, e não sei o que... O empregado próprio ele é cheio de chatice. Como a nossa característica hoje tá assim de reduz custo... (Entrevista nº 20, realizada com o gerente da Copel, em janeiro de 2017).

Seu depoimento releva, portanto, uma outra dimensão sobre do trabalho terceirizado, relativa ao controle sobre o trabalhador. Uma vez que o vínculo do trabalhador terceirizado é mais instável, ele tende a subordinar-se com mais facilidade às suas chefias, que parecem ver vantagem na fragilidade da condição, pois obtém maior colaboração dos assalariados.

Se é verdade que a terceirização precariza as condições de trabalho, pelos inúmeros aspectos acima mencionados, no que se refere às atividades que pela sua própria natureza oferecem alto risco ao trabalhador, como é o caso do trabalho do eletricitário, a terceirização tem como consequência mais perversa o aumento do número de acidentes e mortes no trabalho<sup>70</sup>.

Para Druck (2015), é nesse aspecto que reside a gravidade da terceirização irrestrita nas empresas estatais:

No âmbito das empresas estatais, a gravidade reside no desrespeito ao seu estatuto, no uso ilimitado da terceirização com custos sociais altos, revelados pelo número de acidentes de trabalho, dadas as condições precárias de trabalho, de treinamento e de qualificação, criando trabalhadores de primeira e segunda categorias em atividades essenciais de empresas de porte multinacional. (DRUCK, 2015).

A autora ressalta que, na Petrobrás, os acidentes de trabalho confirmam a alarmante maior vulnerabilidade dos trabalhadores contratados por empresas terceiras, pois das 283 mortes por acidente de trabalho registradas na companhia de 1995 a 2010, 228 ocorreram com trabalhadores terceirizados.

No caso dos trabalhadores do setor elétrico, as pesquisas existentes confirmam que os terceirizados costumam sofrer acidentes de trabalho fatais em quantidade bastante superior aos contratados diretos. Os dados da tabela abaixo, que discrimina o número de mortes por acidente de trabalho no setor elétrico brasileiro por ano entre 1999 e 2012, retratam que, neste período,

---

<sup>70</sup> As atividades de trabalho no setor elétrico já são consideradas inerentemente de alto risco e apresentam estatísticas relacionadas à segurança do trabalho elevadas em relação às demais atividades econômicas do País: enquanto a taxa de acidentes fatais típicos de todos os trabalhadores brasileiros foi calculada em 5,8 por 100.000 trabalhadores em 2011, entre trabalhadores do quadro próprio das empresas do setor elétrico essa taxa chegou a 16,7 por 100.000. (RABELO; SILVA; FERREIRA; SILVA, 2017, p. 50).

a quantidade de acidentes fatais com trabalhadores terceirizados foi 4 (quatro) vezes maior que aqueles envolvendo trabalhadores do quadro próprio das empresas:

TABELA 11 – NÚMERO DE MORTES POR ACIDENTE DE TRABALHO NO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO DE 1999 A 2012

<b>Ano</b>	<b>Trabalhadores próprios</b>	<b>Trabalhadores terceirizados</b>
<b>1999</b>	26	49
<b>2000</b>	15	49
<b>2001</b>	17	60
<b>2002</b>	23	55
<b>2003</b>	24	66
<b>2004</b>	9	52
<b>2005</b>	18	57
<b>2006</b>	19	74
<b>2007</b>	12	59
<b>2008</b>	15	60
<b>2009</b>	4	63
<b>2010</b>	7	72
<b>2011</b>	18	61
<b>2012</b>	9	58
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>835</b>

FONTE: Adaptado de FIGUEIREDO, 2015, p. 34 e COUTINHO, 2017, p. 169.

Corroborando esses números, Figueiredo (2017) identificou na companhia elétrica mineira por ele estudada, a Cemig, que entre 1999 e 2013 os trabalhadores terceirizados faleceram 3,8 vezes mais que os trabalhadores diretamente contratados pela empresa, pois no mesmo período foram registradas 23 mortes entre os trabalhadores do quadro próprio da companhia, número que entre os terceirizados chegou a 88 falecimentos.

No caso da Copel, os números relativos a acidentes de trabalho fatais envolvendo trabalhadores terceirizados acompanham a média das outras companhias brasileiras de energia elétrica. Como mostra a tabela 12, elaborada com base em informações obtidas no site da ANEEL, entre 2009 e 2016, foram registradas 5 mortes decorrentes de acidente de trabalho entre funcionários do quadro próprio da empresa e 24 com empregados terceirizados:

TABELA 12 – NÚMERO DE MORTES DECORRENTES DE ACIDENTES DE TRABALHO ENVOLVENDO TRABALHADORES DO QUADRO PRÓPRIO E TERCEIRIZADOS DA COPEL DE 2009 A 2016

<b>Ano</b>	<b>Número de mortes decorrentes de acidente de trabalho (funcionários próprios)</b>	<b>Número de mortes decorrentes de acidente de trabalho (funcionários terceirizados)</b>
<b>2009</b>	0	5
<b>2010</b>	0	6
<b>2011</b>	3	3
<b>2012</b>	1	1
<b>2013</b>	1	3
<b>2014</b>	0	1
<b>2015</b>	0	4
<b>2016</b>	0	1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

FONTE: ANEEL. Elaboração própria.

Em função da gravidade dos alarmantes números sobre acidentes fatais envolvendo terceirizados do setor elétrico, Coutinho (2017) fala na existência de um “matadouro elétrico”, ao qual os trabalhadores terceirizados são conduzidos por empresas geradoras, transmissoras e, principalmente, distribuidoras de energia. Segundo o autor:

Na prática, a vida do trabalhador terceirizado do setor elétrico vale muito pouco. Além das graves deformidades físicas geradas em inúmeros terceirizados sobreviventes dos acidentes de trabalho – cujos pedaços humanos (dedos, mãos, braços, pernas) são arrancados como reflexo direto do rebaixamento extremado da condição de trabalho – eles são vítimas de acidentes fatais em uma proporção extremamente elevada, no confronto com o mesmo tipo de evento entre os trabalhadores das empresas principais. (COUTINHO, 2017, p. 168).

Os relatos aos quais tivemos acesso durante a nossa pesquisa através das entrevistas realizadas também nos trazem uma dimensão bastante concreta, e, de certa forma, dramática, do que significa o trabalho terceirizado nas atividades próprias do setor elétrico.

Um ex-diretor da Copel Distribuição, afastado do cargo por contrariar interesses de uma grande empreiteira que realizava a atividade de leitura, nos descreveu detalhes do episódio, contando a precariedade que atingiu a condição de trabalho dos empregados leituristas quando esta importante atividade foi terceirizada. Segue o relato:

Sabe o que é leitura? É o leiturista que vem ler o medidor da luz. É uma atividade fundamental. Dela depende o faturamento da empresa. Dela depende a própria imagem da Copel. Aquele é um funcionário que visita todos os consumidores uma vez por mês. O que que chega pra mim? Queixas de consumidores reclamando que o leiturista pediu por favor um prato de comida, porque não tinha vale-refeição pra comer. Que o leiturista estava de chinelo de dedo no frio. Que o leiturista não estava uniformizado. Coisas assim do tipo “o leiturista não sabe fazer o seu trabalho”. E eu, com base nisso, esperei o vencimento dos contratos, porque eu respeito os contratos e os contratos estavam pra vencer, e disse “eu quero a minha Copel de volta, leitura vai ser novamente da companhia”. (Entrevista nº 12, realizada com o ex-diretor da Copel, em outubro de 2016).

A mesma precariedade afetou os eletricitistas quando eles passaram a ser contratados por empresa terceirizada e se viram diante de uma condição de alto risco em decorrência da inadequação do uniforme fornecido. Isso fica evidente na queixa que o nosso entrevistado narrou ouvir dos trabalhadores quando viajou, na época, pelo interior do Estado:

Em Londrina eu fui tomar café com os eletricitistas e um deles disse: “Doutor, quando é que vai voltar o nosso uniforme azul? Deram pra nós essa roupa cinza, com isso aqui a gente fica com a mesma cor do poste, do carro, do asfalto... Com isso daí ninguém nos vê”. (Entrevista nº 12, realizada com o ex-diretor da Copel, em outubro de 2016).

Ao afirmar-se contra a terceirização das atividades-fim da Copel, o representante sindical dos trabalhadores desta categoria logo fez menção ao maior número de acidentes que esses trabalhadores sofrem e manifestou preocupação em relação ao que vai acontecer futuramente caso a terceirização continue a crescer. Segundo ele, o sindicato é contrário à terceirização, principalmente da atividade-fim:

Os terceirizados sofrem muito mais acidentes do que os trabalhadores primarizados. Então a gente vê com muita expectativa e fica muito esperando pra ver o que vai acontecer com essas atividades, porque é uma coisa que realmente nos preocupa muito. Nós somos contrários. (Entrevista nº 23, realizada com o representante sindical dos trabalhadores da Copel, em dezembro de 2016).

O entrevistado complementou que os trabalhadores terceirizados não têm o mesmo treinamento e sofrem um maior número de acidentes na atividade que, por sua natureza, é de risco. Ele ressaltou que “a terceirização leva a uma precarização das condições de trabalho, tendo em vista que esses empregados terceirizados não têm o mesmo treinamento, o mesmo investimento, e a gente pode observar pelos números de acidentes né...” (Entrevista nº 23, realizada com o representante sindical dos trabalhadores da Copel, em dezembro de 2016).



Nossa pesquisa reafirma, portanto, a estreita relação que existe entre terceirização e precarização do trabalho, já que os trabalhadores terceirizados da Copel recebem menores salários e benefícios, trabalham mais, e, principalmente, estão mais expostos a condições que colocam em risco sua saúde e a própria vida do que os trabalhadores contratados diretamente pela empresa. Os resultados aqui trazidos corroboram aqueles encontrados pelos estudos já existentes: no caso das companhias estatais, especialmente distribuidoras de energia elétrica, a terceirização tem como reflexo mais preocupante um aumento significativo na quantidade de acidentes de trabalho fatais envolvendo os trabalhadores menos qualificados que executam as atividades “de linha de frente”.

Coutinho analisa essa realidade como um reflexo quase inevitável da terceirização, já que é da própria essência do instituto a redução de despesas obtida às custas de uma maior exploração e precarização da força de trabalho. No entendimento do autor:

Sem que se elimine a terceirização, não há política de relações humanas capaz de desviar o rumo do matadouro construído pelo sistema elétrico brasileiro para os seus terceirizados. A subcontratação somente se justifica, em primeiro lugar, pelo maior lucro gerado com a exploração da força de trabalho. Fornecer condições de trabalho dignas, ou pelo menos iguais àquelas oferecidas aos trabalhadores próprios, significa, na prática, matar a essência do instituto. (...). Qualquer terceirização sempre redundará em algum tipo de precariedade nas condições de trabalho em relação aos contratados diretamente. (COUTINHO, 2017, p. 173).

Marcelino (2015), nesse mesmo sentido, destaca que na realidade brasileira a terceirização é inseparável da ampliação da exploração e precarização do trabalho, ressaltando que ela não teria a abrangência que tem hoje se não fosse pela sua capacidade de reduzir custos e servir como poderoso instrumento de recomposição das taxas de lucro.

Por fim, cabe ressaltar que além da precarização das condições de trabalho, a terceirização acarreta uma queda considerável na qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas estatais, o que também ficou bastante evidente em nossa pesquisa. Ainda que esse não seja o foco principal da nossa análise aqui, identificamos que a precarização dos serviços parece ser uma consequência quase automática da precariedade das condições de trabalho a que estão submetidos os trabalhadores terceirizados.

A esse respeito, o trabalhador P, engenheiro da Copel, ponderou que o custo da terceirização é uma queda na qualidade do serviço prestado, já que o funcionário da terceirizada é um prestador de serviço e a rotatividade da mão-de-obra é grande. Segundo ele, a terceirização tem que ser feita com muito cuidado porque “você nunca vai ter um serviço - dito de uma maneira chula - de qualidade terceirizado”. Ele explicou o motivo: “o funcionário da

terceirizada é um prestador de serviço, hoje é ele, amanhã é outro”. Avaliou, também, que a terceirização é uma tendência inevitável no atual contexto econômico: “Acho que todo mundo na Copel que tem um pouco de informação tem isso consciente, vai ser a maneira de a empresa sobreviver e conseguir competir com as privadas. Não existe outra maneira.” (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017, em Curitiba/PR).

Um dos gerentes por nós entrevistado afirmou que uma das razões da tendência crescente em contratar terceirizados, além da redução de custos, é o fato de o terceiro ser mais eficiente que o funcionário próprio da empresa. Indagado porque considerava o terceiro mais eficiente que o trabalhador da empresa, ele explicou:

Se você na tua residência ficar sem energia e chamar a Copel, vai chegar uma pessoa lá pra atender. Pode ser um terceiro ou pode ser um funcionário próprio. O funcionário próprio vai te atender com mais qualidade, vai falar as coisas com mais propriedade, ele talvez tenha mais facilidade pra encontrar o problema. É mais qualificado. O funcionário terceirizado vai chegar ali e vai fazer o que dá pra terminar logo e ir para o próximo porque ele tá ganhando por produtividade. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Em um primeiro momento, a fala do gerente parece ser contraditória, pois, afinal, ele mesmo admite que o funcionário próprio é mais qualificado, tem mais facilidade para solucionar problemas e atende os clientes com mais qualidade. O trabalhador contratado diretamente pela Copel é, ainda assim, considerado menos eficiente pelo gestor porque, em sua concepção, a noção de “eficiência” está relacionada exclusivamente à quantidade de atendimentos realizados em determinado período de tempo, ainda que o aumento do número de atendimentos por hora signifique uma queda na qualidade dos serviços prestados<sup>71</sup>.

Assim, a racionalidade que leva o gerente entrevistado a considerar o trabalhador terceirizado mais eficiente que funcionário próprio é pautada por uma lógica quantificável: quanto mais se produzir em menos tempo e com menor custo, mais eficiente é considerado o serviço. Isso fica claro em um momento seguinte da sua fala sobre o trabalhador terceirizado: “Ele custa menos e produz mais. Só que não com a mesma qualidade. Então a gente tá sempre buscando esse equilíbrio.” (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016). Ou seja, o funcionário que ganha por produtividade é considerado mais eficiente na

---

<sup>71</sup> A gestão moderna - cabe esclarecer - diferencia eficiência, eficácia e efetividade, sendo que a primeira noção está relacionada à otimização da produtividade, ao passo que efetividade seria o termo adequado para designar um bom serviço. Como veremos em outros momentos desta tese, o conceito de eficiência aparece com bastante recorrência no discurso dos gestores, considerando-se eficiência nesse sentido estrito de racionalidade econômica.

medida em que consegue realizar mais atendimentos em menos tempo, ainda que com menor competência.

Ainda sobre a qualidade dos serviços terceirizados, entrevistamos a trabalhadora B, que tem significativa experiência na gestão de contratos da Copel. Ela garantiu que nenhuma empresa terceirizada faz serviço melhor que o corpo técnico da companhia e, a respeito dos fornecedores contratados, revelou uma posição crítica:

Agora, uma coisa que eu aprendi na Copel fazendo gestão de contrato - e até hoje eu já lidei com muitos contratos - é que eu não conheço nenhuma empresa terceirizada que tenha feito serviço melhor que o corpo técnico da Copel faz, sabe? Então assim: se alguém tinha dúvida se a iniciativa privada funciona é só ir gerir uns contratinhos que você vai ver que a iniciativa privada não funciona. (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016).

Com efeito, no setor elétrico, âmbito de atuação da Copel, a qualidade dos serviços prestados pelas empresas estatais parece ser bem superior aos das empresas privadas, entre outras coisas por disporem de um corpo técnico de trabalhadores qualificados, o que também se evidencia pela fala do trabalhador K (cuja noção de eficiência não parece ser a mesma que a do gerente 1):

As estatais são mais eficientes que as privadas no geral, as do setor elétrico. Elas dão menos lucro. Isso aí você consegue informações, no site da ANEEL. Elas são mais eficientes, mas elas dão menos lucro. Por motivos óbvios. E elas são mais eficientes porque os trabalhadores são muito mais qualificados, trabalham a muitos anos na empresa, tem condições melhores. (Entrevista nº 14, realizada com o trabalhador da Copel, em outubro de 2016).

A fala do trabalhador P corrobora a do trabalhador K. Segundo ele, no setor elétrico as empresas estatais tendem a prestar um serviço mais efetivo, porque “as privadas vão jogar com o regulamento em baixo do braço, atuar nas brechas do regulamento para aferir maior lucro, não pensando no atendimento”. Já empresas como a Copel – afirma – tendem a ter diretrizes que levam a prestar um atendimento melhor e menos lucrativo. (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017, em Curitiba/PR).

O trabalhador O, que também é representante sindical da Sanepar, ressaltou que o aumento das terceirizações na companhia afeta negativamente não só os trabalhadores (que sofrem mais acidentes de trabalho) e a empresa (por conta do grande passivo trabalhista), mas a sociedade como um todo, já que “o atendimento é péssimo”:

Quem está na terceirizada é mal pago. Ela acaba gerando passivo pra empresa. A Sanepar continua pagando passivo do passado que era das terceirizações, dessas atividades que estão sendo terceirizadas e ela está sofrendo ação direta, então o passivo trabalhista vem aumentando. Então é ruim para as empresas, é ruim para os trabalhadores, principalmente quem está lá fora, que é mal pago, não tem segurança, você vê que o índice de acidente de trabalho é muito grande entre os terceirizados. O atendimento é péssimo. (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016).

Ainda segundo ele, “o serviço terceiro não que a prestação é ruim por ser terceiro, é ruim porque o trabalhador é mal pago, é explorado.” (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016).

Portanto, a terceirização nas empresas estatais, mais do que precarizar as condições de trabalho, parece acarretar também considerável queda na qualidade dos serviços prestados, que gera consequências negativas para toda a sociedade.

Nesse sentido, Druck (2017) observa que a terceirização no serviço público, além de uma forma de privatização, é um dos mecanismos mais eficientes de desmonte do conteúdo social do Estado através do ataque ao funcionalismo público. Por essa razão, considera que a precarização do trabalho no setor público tem uma importante singularidade: “por se tratar de uma força de trabalho cujo valor de uso é produzir bens públicos e, portanto, servir à sociedade, o seu rebaixamento ou sua redução ou mesmo a sua extinção geram implicações imediatas e plenamente visíveis ao conjunto da sociedade” (DRUCK, 2017, p. 85).

Esse aspecto da precarização dos serviços prestados por empresas públicas em decorrência da terceirização do trabalho também é enfatizado por Valente (2009, p. 105):

No caso do setor público em especial, o processo de terceirização assume contornos mais graves: para além de precarizar os direitos do/a trabalhador/a, o que por si só é deletério, a terceirização precariza a prestação de um serviço que se pretende público, universal e de boa qualidade. É o caso da saúde, da educação, do fornecimento de água, saneamento, energia elétrica, só para citar aqueles que dizem respeito à manutenção da vida e da dignidade humana.

Voltaremos a tratar da relação entre qualidade do emprego e qualidade do serviço no próximo capítulo, quando analisarmos os discursos dos gerentes sobre a estabilidade relativa dos empregados públicos. Antes disso, abordaremos outro aspecto envolvido na reestruturação organizacional das empresas analisadas: as formas de organização e gestão do trabalho.

### 3.3 ENXUGAMENTO DA MÃO DE OBRA E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO

Vimos que, embora a Copel não tenha feito demissão de um grande número de funcionários, há uma tendência à redução do quadro de trabalhadores da companhia pela adesão a PDV's e PDI's, que acompanha o movimento de reestruturação organizacional e substituição de mão-de-obra direta por trabalhadores contratados indiretamente através de empresas terceiras. Desta forma, além de uma crescente terceirização das atividades, cuja consequência para os empregados que atuam nos serviços de “linha de frente” consiste na precarização de diversos aspectos da condição de trabalho, nota-se um processo de enxugamento do quadro de funcionários próprio da companhia.

De acordo com um dos gerentes da Copel entrevistados, o enxugamento do quadro de pessoal faz parte do processo de reestruturação organizacional da empresa e decorre da necessidade de redução de custo e aumento de produtividade, já que o trabalhador é, nas suas palavras, “o que causa mais custo”. Conforme relatou:

Então é uma tendência muito forte em função da regulação a redução de custo e obviamente ganho de produtividade. Porque aí, como que você reduz custo? Você reduz as pessoas né. Que é o que causa mais custo. Porque o resto não tem o que fazer, você tem que comprar poste, tem que comprar cabo... você reduz as pessoas. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Note-se que seu discurso evidencia uma concepção instrumental do trabalhador, alinhada à gestão mercadológica, que vê o empregado como um recurso a serviço da empresa, explorável e descartável como os demais.

Ao mencionar os impactos do avanço da lógica financeira sobre a lógica da produção e as relações de trabalho, Chiavegato e Navarro (2013, p. 92) ressaltam a consolidação da noção de que os trabalhadores devem ser considerados como um custo e uma variável de ajuste do sistema, nesse sentido “adaptáveis, flexíveis, renováveis, entre outras propriedades, com vistas a corresponder às exigências de mercado”.

Gaulejac (2007, p. 199) observa também que, na linguagem dos responsáveis de recursos humanos, “os efetivos são um custo”. Essa abstração permite, segundo o autor, colocar de lado as violências e sofrimentos gerados pelas demissões. Ele destaca ainda que um dos aspectos da ideologia gerencialista consiste na legitimação de uma representação de mundo que transforma o humano em recurso explorável ao mesmo título que os recursos financeiros, tecnologia e outras matérias primas. Nas palavras do autor: “a gestão tende a aplicar ao ser

humano instrumentos concebidos para gerenciar as coisas. A finalidade desse ‘sistema’ é transformar cada indivíduo em trabalhador e cada trabalhador em instrumento adaptado às necessidades da empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 308).

Ao falar sobre o processo de enxugamento na Copel, o gerente comentou ainda que, como consequência, os empregados que permanecem na empresa têm que “produzir mais pra dar conta”. Uma vez que a quantidade de atendimentos da Copel aumenta ao longo do tempo, segundo ele, a tendência é ter que “produzir mais com menos gente”, de modo que a redução de custos implica não só em reduzir pessoas (pois elas são “o que causa mais custo”) como também fazer com que as que estão na ativa produzam mais. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Um dos representantes sindicais da Copel entrevistados, ao relatar que a empresa tem deixado de contratar novos trabalhadores, também reforçou que isso sobrecarrega os empregados que estão na ativa, que passam a ter que trabalhar além da sua capacidade:

Eu acho que sobrecarrega muito o trabalhador, porque a empresa deixa de contratar novos trabalhadores. A gente percebe que isso ocorre muito, as empresas deixam de contratar e os trabalhadores que estão na ativa tem que trabalhar além da sua capacidade. (Entrevista nº 23, realizada com o representante sindical dos trabalhadores da Copel, em dezembro de 2016).

A estratégia utilizada pela Copel para “ter resultado” com menos gente fazendo a mesma atividade foi relatada pelo trabalhador P. Segundo ele, a melhor maneira de extrair um resultado que garanta a sobrevivência financeira da empresa é através da terceirização (das atividades executadas para fora) e da centralização (das atividades executadas para dentro) dos processos, pois é a maneira que as empresas privadas atuam. Conforme informou, “nas áreas da Copel que já tiveram experiências na distribuição, é a maneira como se tem resultado com menos gente fazendo a mesma atividade”. (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017).

Quando questionamos o que seria a mencionada centralização dos processos, o entrevistado exemplificou que se dois trabalhadores executam a mesma atividade, mas um cuida da região norte e outro da região oeste, cada um deles se preocupa com “os seus casos” e uns dias terão mais casos para atender e outros menos. Mas se ambos passarem a atender as duas regiões haverá maior produtividade, e talvez se chegue à conclusão que apenas um consegue atender as regiões norte e oeste. A centralização, portanto, é a eliminação de áreas que realizam as mesmas tarefas. Nesse processo, cada trabalhador pode passar a executar

apenas uma tarefa, mas em toda a região, gerando um ganho para a empresa, pois reduz o período ocioso, e cada um acaba se especializando em uma tarefa.

O entrevistado ponderou que há algumas perdas e se a tarefa for muito repetitiva “o cara fica igual o Charles Chaplin, fazendo a mesma coisa”. Mas argumentou que isso “bem dosado” e “bem administrado” pode ser benéfico. Ele destacou, novamente, que o importante para a empresa é eliminar a porosidade no tempo de trabalho: “No momento em que você tinha muita gente fazendo a mesma tarefa, você tem momentos de ociosidade. Tínhamos e ainda temos muita baixa produtividade, muito tempo ocioso. E a maneira de reduzir isso é você centralizando processos”. (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017).

A Copel, portanto, passa por uma reestruturação organizacional que visa reduzir os custos e aumentar a produtividade, a qual tem como consequência não só o enxugamento do quadro de funcionários (afinal, os trabalhadores são “o que mais custa” e são “dispensáveis”), como também uma reorganização dos processos de trabalho, com vista a eliminar a ociosidade e otimizar o desempenho, ainda que isso implique uma mecanização das tarefas.

A reestruturação da Copel tem culminado em uma intensificação do trabalho, na medida em que a tendência de enxugamento obriga os que estão na ativa a produzirem mais e conseqüentemente eliminar o tempo de trabalho ocioso, como já dito.

A intensificação do trabalho é um processo que acompanha a reestruturação produtiva no novo contexto de produção enxuta e flexível, em que há uma racionalização do processo produtivo com vista a eliminar o trabalho improdutivo e elevar os ganhos de produtividade. Segundo Antunes, o processo de produção toyotista supõe uma intensificação da exploração do trabalho, pelo ritmo e velocidade da cadeia produtiva: “presencia-se uma intensificação do ritmo produtivo dentro do mesmo tempo de trabalho ou até mesmo quando este se reduz” (ANTUNES, 2009, p. 58).

Conforme analisa Dal Rosso (2008), a intensidade do trabalho está relacionada ao dispêndio de energia física e mental necessário para executar determinada atividade, de modo que se considera intensificado o trabalho quando dele se passa a exigir um dispêndio de energia maior, seja ele quantitativo ou qualitativo. Nas palavras do autor:

No capitalismo contemporâneo, a análise da intensidade do trabalho está voltada para os resultados. Falamos em intensificação quando os resultados são quantitativa ou qualitativamente superiores, razão pela qual exigem um maior consumo de energias do trabalhador. Há intensificação do trabalho quando se verifica maior gasto de energias do trabalhador no exercício de suas atividades cotidianas. (DAL ROSSO, 2008, p. 21).



Ele destaca que a manipulação da intensidade do trabalho, controlada pelo empregador, eleva a produção quantitativa do trabalho em um determinado tempo. Embora o aumento da produtividade não signifique necessariamente intensificação do trabalho, os processos de reorganização do trabalho com vista a aumentar a produtividade via de regra vem acompanhados de uma intensificação deste (DAL ROSSO, 2008, p. 26).

Ademais, o aumento da intensidade pode ocorrer a despeito de qualquer transformação da base técnica, por conta de uma reorganização do trabalho que eleve sua carga. Um exemplo clássico de intensificação do trabalho e aumento da produtividade por reorganização do trabalho e sem mudança na base técnica mencionado pelo autor é o taylorismo-fordismo, que reduz a porosidade do trabalho e os tempos mortos durante a jornada, mas o produto aumenta em função de uma organização mais racionalizada. Esse processo pode ser também observado como resultado de estratégias e inovações organizacionais típicas da produção enxuta e flexível, orientada pela bússola da flexibilização, como aquelas adotadas nas fábricas de nova geração, como denominou Bridi (2009).

Os relatos acima transcritos, somados aos que ainda serão expostos na sequência, sugerem que a reestruturação da Copel tem como consequência não só aumento das terceirizações e redução das contratações diretas, como também uma intensificação do trabalho daqueles que compõe atualmente o quadro de funcionários da empresa, que pode ser atestada, entre outras coisas, pelo fato de a companhia ampliar a quantidade de atendimentos aos consumidores ao mesmo tempo em que reduz o número de funcionários.

### 3.4 “GESTÃO PRIVADA” DA “COISA PÚBLICA”?

O enxugamento do quadro de funcionários e a racionalização da produção vêm acompanhados, não apenas na Copel, mas também na Sanepar, de um o padrão de gestão e organização do trabalho que se assemelha muito ao das empresas privadas, com adoção de técnicas e estratégias típicas da gestão moderna, o que é notório não só pelos imperativos de produtividade como também pelos discursos e práticas gerenciais observados.

A gestão está relacionada, classicamente, ao processo de gerir, planejar, organizar, controlar, administrar, conduzir, governar. Engloba, conforme Garay (2011), a determinação das estratégias, objetivos e filosofia da empresa, estrutura, organização do trabalho e relações

hierárquicas, mas envolve também, e principalmente, a reprodução das relações de poder, sendo importante elemento na manutenção ou na transformação das relações entre capital e trabalho.

Desta forma, embora a gestão se apresente como pragmática, racional, objetiva e não-ideológica, ela não é neutra, pois consiste em um sistema de organização de poder, cujos instrumentos são construídos sobre pressupostos raramente explicitados, como analisa Gaulejac (2007, p. 63):

A gestão apresenta-se como pragmática e, portanto, não-ideológica, fundada sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das ideias. Ela se torna uma ‘metalinguagem’ que influencia fortemente as representações dos dirigentes, dos quadros, dos empregados das empresas privadas, mas igualmente das empresas públicas, das administrações e do mundo político.

Nesse sentido, quando indagamos os trabalhadores da Copel e da Sanepar sobre a dinâmica dessas companhias enquanto empresas públicas, os entrevistados afirmaram quase unanimemente que a organização do trabalho e a “cultura organizacional”<sup>72</sup> predominantes nessas companhias são mais próximas às de uma empresa privada, inclusive no que se refere ao ritmo de trabalho, considerado intenso. Como afirmou o trabalhador P, da Copel:

Às vezes que converso com alguém sobre esse assunto eu comento que a gente cada dia mais aqui nos vimos mais parecidos com uma empresa privada do que como uma empresa estatal. Isso vai desde volume de trabalho, cultura organizacional mais voltada à iniciativa privada do que estatal, até mesmo porque o modelo que nos rege no modelo regulatório tem levado as empresas a esse lado. (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017, em Curitiba/PR).

A trabalhadora B, da mesma empresa, avaliou que “em termos, por exemplo, de organização do trabalho, a gente tem uma organização do trabalho mais voltada para iniciativa privada, essa coisa da eficiência mesmo né, a gente pensa em projeto, toda a empresa é organizada para o trabalho ficar vinculado a projetos, cumprimento de prazos, sabe?” (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016). Ela destacou que enfrenta picos de trabalho estressantes às vésperas de leilões, ocasiões em que tem que fazer hora extra, pois a carga de trabalho é enorme.

---

<sup>72</sup> Na definição de Garay (2011), a cultura organizacional é como um conjunto de entendimentos, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma empresa, que representa uma completa rede de princípios, valores, crenças e pressupostos. Já para Fleury, em uma perspectiva crítica, a noção de cultura organizacional compreende “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. (FLEURY, 1990, p. 22).

Ao perguntarmos se os trabalhadores entrevistados consideram a dinâmica das companhias mistas em que trabalham mais próxima do setor público ou privado as respostas estão condicionadas, certamente, pelas suas representações acerca de como é o trabalho em um órgão público, ou em uma empresa privada. Foi o que demonstrou uma profissional da Sanepar, afirmando que o conceito de repartição pública é “uma coisa muito burocrática, cheia de carimbo”. Segundo ela, o ritmo de trabalho da companhia é semelhante ao do setor privado, pois ela enfrenta muita cobrança e as pessoas estão sempre estressadas e doentes:

O conceito que eu tenho de repartição pública é uma coisa muito burocrática e cheia de carimbo, né? Aqui não é. Se você passar no meu setor hoje tá todo mundo estressado, é cobrança, cobrança, muita gente doente, e eu tenho uma doença que não tem cura e ela se desenvolveu por causa do *stress* e... o bicho tá feio aqui. Aqui dentro a forma de a gente trabalhar, a pressão, eu sinto como uma empresa privada. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

O comentário da trabalhadora N, da mesma companhia, é semelhante: “Tem gente que diz que no público a gente não faz nada. Aqui é o contrário. Pelo menos ali no meu setor é direto, o dia inteiro tem coisa pra fazer. Claro que a gente tem o tempo que a gente para, tem que parar né, mas a gente tem atividade para o dia todo.” (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Interessante observar que especialmente no setor público os valores da ideologia gerencialista parecem assumir uma conotação positiva de progresso, em função do avanço de uma concepção negativa do papel do Estado, já abordada no capítulo 1. Como apontam Chiavegato Filho e Navarro (2013), as práticas de gestão e organização do trabalho desse setor são tidas como um elemento arcaico, burocrático e ineficiente, que é preciso modernizar através da aplicação das técnicas de gestão privada.

Consideramos que as práticas de gestão e organização do trabalho presentes na Copel e na Sanepar se apresentam afinadas às modernas formas de gestão gerencial advindas do toyotismo<sup>73</sup>, pautadas na cobrança intensa por produtividade, busca por resultados e pressão pelo cumprimento de metas, que perpassa todos os níveis hierárquicos, intensificando os controles sobre o trabalho, como se pode observar nos depoimentos dos gerentes e trabalhadores entrevistados, analisados na sequência.

---

<sup>73</sup> O toyotismo designa um modo de organizar os processos de trabalho e produção introduzido na fábrica da Toyota, no Japão, na década de 1950, como um dos recursos da estratégia capitalista para fazer frente à crise do fordismo (HOLZMANN, 2011, p. 426). A via toyotista de desenvolvimento do capitalismo foi caracterizada, essencialmente, pela racionalização do processo produtivo e liofilização organizacional, e suas técnicas de gestão se espalharam, a partir da década de 1980, por todo o mundo capitalista ocidental, intensificando a exploração do trabalho (ANTUNES, 2009, p. 57).

### 3.4.1 Cobrança por produtividade, busca por resultados e controles sobre o trabalho

O gerente 1 e a gerente 2 são engenheiros jovens que ocupam cargos de gerência na maior subsidiária da Copel, onde trabalham há mais de 10 anos. O gerente 1 é “gerente de gerente”, chefe da gerente 2, que é “gerente de gente”, e ambos têm que lidar diariamente com o mesmo desafio: reduzir custos e aumentar a produtividade, diante de um cenário de enxugamento do quadro de pessoal da empresa.

A Copel é estruturada em 4 níveis gerenciais. Os gerentes que ocupam os níveis mais baixos da hierarquia são os que supervisionam diretamente os trabalhadores, por isso são chamados de “gerentes de gente”. Eles “buscam resultados” e tem que maximizar a produtividade, enquanto os gerentes dos níveis superiores da hierarquia elaboram estratégias de redução de custo. Quanto mais alto o nível de gerência, portanto, menos operacional e mais estratégica é a função executada. Foi o que relatou o gerente 1:

Tem o nível gerencial de gerente de gente que a gente chama, que são os gerentes que gerenciam direto os trabalhadores, que se envolvem mais com a atividade, e buscam resultados. Tem o gerente de gerente, que é o cargo que eu estou, que a gente gerencia mais estrategicamente, gerenciando, toma decisões de direção, qual projeto que nós vamos fazer. Aí a gente tem as superintendências que são o meu chefe, e a presidência. São 4 níveis. O superintendente ele é mais estratégico ainda, o superintendente não se envolve com nada operacional, ele tem um monte de gerente de gerente em baixo dele e ele cuida da estratégia da empresa. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

A equipe do gerente 1 é composta por 45 gerentes que coordenam outras equipes na maior subsidiária da companhia (de distribuição de energia). Segundo ele, a organização hierárquica da empresa “é bem funcional” e tem aproximadamente 240 gerentes, a maioria deles “gerentes de gente”:

Pra distribuição, são 6.100 funcionários, tem 240 gerentes espalhados nesses níveis que eu te falei. Lógico, dos 240, 180 são gerentes de gente, uns 30 ocupam o meu cargo, são 6 superintendentes e um presidente. Então não é um cabidão. Não é um cabide. É bem funcional. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Como o entrevistado ocupa um nível gerencial intermediário, não “lida com trabalhadores”, mas com estratégias. Quando perguntamos quais são as atividades por ele desenvolvidas cotidianamente, ele esclareceu: “Eu passo o dia inteiro bolando estratégias pra fazer a empresa progredir. Parece que não, mas dá trabalho isso (risos)”.

Indagado se há cobrança por produtividade na companhia, o gerente respondeu que “tem, muita” e explicou que, pressionado por produtividade, ele tem compromissos de gestão assumidos com a hierarquia toda da companhia, inclusive com papel assinado. Para honrá-los, ele cobra produtividade dos gerentes que supervisiona, os quais, por sua vez, repassam a cobrança aos seus subordinados:

A gente tem indicadores e compromissos de gestão - que a gente chama - e compromissos assumidos com a hierarquia toda. Então eu tenho com o meu chefe, por exemplo eu tenho um papel assinado onde eu me comprometo a gastar 65 milhões de reais em PMSO (pessoal, materiais, serviços e outros) e eu tenho que cumprir aquilo ali, senão eu sou cobrado. E pra cumprir aquilo ali eu tenho que cobrar dos gerentes que eu supervisiono produtividade. E eles têm que cobrar das pessoas que gerencia. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Nesse sentido, existem metas e indicadores de qualidade, objetivos e quantificáveis, que precisam ser atingidos, sob risco até mesmo de perda da concessão da empresa, como já esclarecemos acima. Conforme exemplificou o engenheiro:

A gente tem indicadores de qualidade. O DEC é a Duração Equivalente por Consumidor, é o tempo que você fica sem luz num ano. É o principal indicador que a gente tem. Esse ano a ANEEL instituiu um contrato que se a gente não atingir um determinado indicador de DEC a concessão da Copel é extinta. Hoje o DEC da Copel é em torno de 11 horas. Então cada consumidor em média pode ficar 11 horas num ano sem luz. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Otimizar a produtividade e buscar resultados são as “palavras de ordem” do modelo de gestão gerencialista, que, segundo Gaulejac (2007), evoluiu nas empresas multinacionais a partir dos anos 80 e se espalhou por todas as grandes organizações públicas e privadas, com base em uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho e tem como valores centrais o produtivismo, a eficácia e a rentabilidade, impondo às empresas e aos assalariados pressões intensas: “É preciso fazer sempre melhor, cada vez mais depressa, com menos meios” (GAULEJAC, 2007, p. 309).

Essa “obsessão” por resultados, controlados por indicadores, se impõe a todos os escalões da empresa, que devem responder às exigências de produtividade, e as equipes precisam atingir objetivos, metas e resultados, preferencialmente quantificáveis, pelos quais são cobradas.

Pinto (2013), nesse sentido, fala na existência de uma “cadeia de pressão”, que começa com as cobranças que os acionistas exercem sobre o vértice da alta administração das empresas, a qual é repassada às filiais, e termina com a pressão exercida por elas sobre seus subordinados.

Sobre a necessidade de dar lucro aos acionistas privados como principal motor da cadeia de cobranças e pressões exercidas nas empresas, Gaulejac (2007, p. 42) também aponta que a impregnação do conjunto da empresa pela lógica financeira abala os modos de organização e gerenciamento construídos sobre lógicas de produção, sendo que ela própria torna-se um produto financeiro cujo valor é diariamente avaliado conforme a medida dos mercados.

A lógica do lucro imediato tem como consequência, entre outras coisas, a procura por ganhos de produtividade em curto prazo, submetendo os dirigentes às expectativas dos acionistas, cuja motivação principal é financeira, uma vez que se trata de garantir rentabilidade para seus fundos. Para Bourdieu (2001) no contexto de hegemonia do capital financeiro, o imperativo do lucro em curto prazo construído como “fim prático de todo o sistema” é transferido para os gestores, que por sua vez fazem o risco recair sobre os assalariados. Segundo o autor: “Pelo fato de os dominantes desse jogo serem dominados pelas regras do jogo que dominam, as do lucro, esse campo funciona como uma espécie de máquina infernal sem sujeito que impõe sua lei aos Estados e às empresas” (BOURDIEU, 2001, p. 49).

No caso da Copel, a gerente 2, subordinada do gerente 1, na condição de “gerente de gente”, enfrenta um cenário de enxugamento do quadro de pessoal, no qual tem que atingir os resultados prescritos com cada vez menos gente na equipe. Questionada sobre as tendências que podem ser observadas dentro da companhia, a entrevistada “reclamou”: “Sabe o que está acontecendo? Algumas situações estão ficando difíceis!”. Ela explicou, na sequência, que a dificuldade decorre do fato de que antes de contratar pessoas através de concursos, a empresa está com um programa de remanejamento interno, em que teoricamente deveriam ser contratados novos trabalhadores para ocupar as vagas que ficam vazias. Mas, na prática, isso não ocorre, ou seja, as vagas desocupadas por pessoas que foram remanejadas pelo programa não estão sendo repostas.

Embora compreenda a necessidade de corte de pessoal e redução de custos, já que considera a companhia “inchada”, a gerente diz que “quando é na sua área você sente”, tendo que “aumentar muito a produtividade para continuar dando conta daquilo que você mal estava dando conta”. Para aumentar a produtividade, ela afirmou que tem que “tirar mais o sangue do pessoal”. De acordo com seu relato:

As vagas não estão sendo repostas. Por vários motivos. O nosso quadro na distribuição estava inchado. Só que é fácil dizer "tem que reduzir custos, vamos cortar", só que quando é na tua área você sente. Tem que aumentar muito a produtividade pra continuar dando conta daquilo que você mal estava dando conta. Porque na minha

área é uma área desgastante de tanto trabalho que a gente tem. Por isso que os processos demoram tanto pra acontecer. Porque além de tudo tem a rotina, tem o incêndio que a gente tem que apagar o dia inteiro. E você ainda tem perda de funcionário. Então aqueles processos que já demoravam começam a demorar mais. Aí você tem que tirar mais o sangue do pessoal. (Entrevista nº 20, realizada com a gerente da Copel, em janeiro de 2017).

Importante observar que embora os gerentes da Copel afirmem que o quadro de pessoal da empresa é “funcional”, “adequado” e considerem a perda de funcionários danosa para suas áreas, conforme evidenciado no relato acima, eles não deixam de reforçar em suas entrevistas que a companhia é “inchada”, muito possivelmente como um “mantra” que é absorvido pelos gestores da empresa.

Em nossa avaliação, essas contradições também expressam a adesão dos gestores a um certo discurso de caráter neoliberal que, como vimos no capítulo 1, tem em seu cerne a ideia de que o Estado é “grande”, “gordo”, “inchado”, e precisa ser reduzido. Essa retórica, entretanto, não parece se sustentar nem mesmo a partir das suas próprias falas, que mostram que a realidade concreta da companhia não condiz com a de um excesso de pessoal.

Ao reforçar que o quadro da Copel precisava realmente ser “enxugado”, a gerente se queixa que, quando passeia pelo bloco, é comum ver pessoas “voando”, acomodadas, não trabalhando na sua produtividade máxima, mas “apenas” 50% ou 60% do tempo:

A gente consegue olhar quando dá uma passeada no bloco que tem muita gente que voa demais e que você não consegue otimizar a produtividade. As pessoas não estão acostumadas a trabalhar na produtividade máxima delas. Hoje elas se sentem muito acomodadas. Então elas produzem 50% ou 60% do tempo e no resto ficam "voando". Quando você aperta pra produzir mais eles acham ruim. (Entrevista nº 20, realizada com a gerente da Copel, em janeiro de 2017).

Analisamos que o relato da gerente evidencia uma gestão orientada a intensificar o controle sobre o trabalho com vista a eliminar todo o tempo “ocioso” durante a jornada e elevar os ganhos de produtividade. Assim, não interpretamos o relato da gerente entrevistada como uma evidência de que os trabalhadores “voam” e trabalham pouco, mas sim como indício de uma gestão direcionada a obter uma condição em que o trabalhador passe 100% do tempo da jornada “produzindo”.

Conforme Holzmann (2011), as estratégias de redução da porosidade durante a jornada, entendida como fragmentos de tempo em que o trabalhador não está produzindo (quando ele circula no interior da fábrica para buscar materiais, por exemplo), acompanham as inovações tecnológicas e organizacionais de gestão do trabalho que ocorrem no bojo da reestruturação produtiva. Como exemplo radical dessa forma de gestão da força de trabalho



podemos citar as práticas adotadas pelas empresas de *call center* (ANTUNES, BRAGA, 2009), que impõem rígidos controles sobre o tempo de trabalho, inclusive àquele destinado à alimentação dos trabalhadores e idas ao banheiro, elevando os níveis de controle e exploração do trabalho.

Uma prática relatada pelo trabalhador I da Copel corrobora essa leitura e ilustra a tendência no sentido de reforçar os controles sobre o trabalho. Segundo ele, foi implantado recentemente um sistema de controle de catraca em uma das sedes da companhia, localizada em uma área grande e com espaço ao ar livre, que possui vários blocos. Para transitar entre eles, se tornou necessário passar por uma catraca e “o pessoal [a gerência] começou a bater horário de saída da catraca com horário de retorno da catraca. E aí eles falam ‘Poxa, você saiu do Bloco B e levou 35 minutos pra chegar no Bloco C, que fica há 600m daqui. Por que?’”. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

O entrevistado informou também que os gestores passaram a controlar o período diário que os trabalhadores se ausentam dos seus postos de trabalho para, por exemplo, fumar, controle que ele considera não só assediante como também prejudicial ao bom desempenho dos trabalhadores, que não podem sair 10 minutos para “arejar a cabeça”. Como relatou:

O pessoal saía pra fumar e eles falavam "Você saiu pra fumar, tá ficando meia hora por dia pra fumar". Então começou a ter esse tipo de controle. E essa pressão assim... Aí o cara fala "às vezes eu tô de saco cheio, eu tô cansado, eu quero 10 minutinhos, fico sentado sem achar a solução de um problema, quero dar uma voltinha pra arejar e tal e não posso". E o pessoal tem feito isso com uma frequência bastante grande. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Portanto, as práticas das gerências de “circular pelos blocos” para observar o que os trabalhadores estão fazendo, assim como o controle excessivo sobre a movimentação dos funcionários no interior da empresa, parecem, considerando o conjunto dos relatos aqui expostos, estar relacionadas a uma tendência de eliminar todo o tempo ocioso e improdutivo da jornada e intensificar o ritmo e o controle sobre o trabalho, atendendo às exigências impostas pela necessidade de redução de custo e aumento da produtividade.

### 3.4.2 Ênfase no desempenho e o caráter subjetivo das avaliações

Um forte discurso que enfatiza a busca por resultados e pelo bom desempenho está presente na Copel e na Sanepar, que realizam periodicamente avaliações de desempenho dos funcionários, apesar de não disporem de um plano de carreira sólido que garanta a progressão dos trabalhadores, como veremos mais adiante. Ou seja, a cultura do desempenho, exaltada no setor privado como forma de obter a colaboração dos assalariados para aumentar a produtividade, é reproduzida nessas companhias, embora as avaliações de desempenho não constituam em mecanismos efetivos para garantir a possibilidade de ascensão profissional.

Na Copel, o programa de desempenho corporativo chama “Nossa Energia” e é composto por avaliações feitas anualmente e aplicadas a todos os funcionários da empresa, sendo que, teoricamente, não só o salário, mas todos os demais benefícios são vinculados ao resultado das avaliações.

Uma das gerentes entrevistada relatou de maneira um pouco mais detalhada como é o sistema de avaliações na companhia: existem três ferramentas corporativas de RH no “Nossa Energia”, que são três “conversas” que ela, como “gerente de gente”, realiza com os seus subordinados. A primeira é uma conversa “olho no olho”, que - conforme narrou - deve ser descontraída e sem um roteiro formal. Nessa conversa, que serve segundo a entrevistada para “criar vínculo” e “quebrar o gelo”, são feitas perguntas mais relacionadas à vida privada dos empregados. Foi o que narrou a gerente:

Por mais que a gente faça perguntas do tipo "O que você espera da empresa?", "O que você espera de mim como gerente?", "O que que você espera de você?", basicamente a gente pergunta da família, pergunta da trajetória, é uma conversa de descontração, pra você se aproximar realmente da pessoa, quebrar aquele gelo, pra ele se mostrar como pessoa também, não só como empregado. Criar vínculo mesmo. (Entrevista nº 20, realizada com a gerente da Copel, em janeiro de 2017).

Outro trabalhador que entrevistamos da empresa também fez menção a essa “ferramenta corporativa de RH”. Ele afirmou não se sentir confortável para falar da sua vida pessoal com a gerência, e chegou a rir, como quem debocha da situação:

Agora eles estão tentando fazer para melhorar a relação dos gerentes com os trabalhadores um negócio que é uma conversa com o gerente, ele pergunta coisas da tua vida... Eu particularmente não me sinto muito confortável pra falar da minha vida com o gerente. (pausa). (risos). Mas é uma tentativa deles de aproximar o gerente e tal. (Entrevista nº 14, realizada com o trabalhador da Copel, em outubro de 2016).

As outras duas conversas que a gestora realiza com os membros da sua equipe são a de avaliação de desempenho propriamente, que é um roteiro mais específico que tem que ser preenchido item a item, e o *feedback* de promoção salarial, que tem que ser feito com quem ganhou e com quem não ganhou.

Entretanto, nos foi relatado que esse programa não funciona na prática, pois as avaliações são feitas pelos gerentes e nela há espaço para “subjetividades”. Como explicou a trabalhadora B, “teoricamente toda política na verdade de remuneração, de retribuição do mérito, ela deveria ser baseada no 'Nossa Energia', mas ela não é, ela é baseada na avaliação do teu gerente e dos intermediários” (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016). Ainda segundo a funcionária, existe uma série de critérios que precisam ser atendidos pelos trabalhadores, de metas quantificáveis que eles precisam atingir, mas a política de recompensa baseada no “Nossa Energia” é “meio solta”.

Na Sanepar, o desempenho dos funcionários é “medido” pelo que eles chamam de “*steps*” e eles podem ganhar de 1 a 3 *steps*, sendo que cada *step* corresponde a 1,86% do valor do salário, como nos contou a trabalhadora M. Segundo a funcionária, porém, “eles fazem isso e chega na hora a avaliação é feita de uma forma que tanto faz se você foi bem avaliado ou não foi porque todo mundo ganha a mesma coisa. Tipo ano passado todo mundo ganhou dois *steps*, ano retrasado todo mundo ganhou um *step*.” (Entrevista nº 16, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016). Outra trabalhadora da mesma empresa também afirmou descontente que “avaliação de desempenho tem, mas na verdade ela é meio só pra constar”. (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Os programas de avaliação de desempenho da Copel e da Sanepar, como se percebe, não parecem servir na prática como um mecanismo sério e efetivo de retribuição do mérito individual baseado no bom desempenho, nem constituir um estímulo real para que os trabalhadores se dediquem mais à empresa, na “esperança” de serem recompensados. Até mesmo a “ferramenta de RH” que aparentemente tem o intuito de mascarar uma relação de poder (a conversa descontraída a fim de “criar vínculo”, e “eliminar as distâncias”) tem como efeito, ao menos nos trabalhadores por nós entrevistados, apenas colocá-los diante de uma situação que consideram, no mínimo, desconfortável. Desta forma, a despeito de qualquer crítica que se possa fazer às práticas que exaltam a meritocracia, o fato é que elas sequer chegam a se concretizar efetivamente nas companhias pesquisadas.

Cabe ressaltar que o elemento meritocrático aparece muito presente no discurso dos gestores entrevistados. Uma gerente, ao falar da sua experiência profissional, narrou que antes

de assumir a função de gerência, sempre se dedicou muito ao trabalho, nunca mediu esforços, “vestiu a camisa da empresa” (inclusive fez questão de contar, demonstrando orgulho, que faltava aulas da faculdade para trabalhar), e acredita que as oportunidades surgiram para ela por conta da postura comprometida.

O discurso gerencialista baseia-se, de fato, em uma certa “cultura do sacrifício”, segundo a qual não basta dedicar-se ao trabalho, mas é necessário colocá-lo em uma posição privilegiada em suas vidas e sacrificar tudo pela carreira (GAULEJAC, 2007). Padilha (2015) observa, nesse sentido, que os gestores ocupam esses cargos exatamente porque, com mais ou menos intensidade, aderiram aos projetos narcísicos reforçados pela cultura organizacional sedutora das organizações modernas, que cultua o heroísmo, o individualismo e o sacrifício.

O mencionado “culto ao desempenho” faz parte de um aspecto bastante enfatizado acerca das modernas técnicas de gestão, relativo à capacidade de mobilizar a subjetividade dos assalariados com vista a obter sua colaboração voluntária na persecução dos interesses das empresas e na busca pelo lucro (a começar pela denominação atribuída aos trabalhadores de “colaboradores”, num claro intuito de mascarar a real relação de dominação existente)<sup>74</sup>.

Sobre essa dimensão do poder gerencialista, Gaulejac (2007) observa que ele produz a adesão dos trabalhadores ao sistema através da mobilização psíquica, sendo o desejo de sucesso, o gosto pelo desafio, a necessidade de reconhecimento e a recompensa pelo mérito pessoal elementos que mobilizam os assalariados em uma dimensão psicológica a fim de que trabalhem a serviço da empresa. Com isso, o poder é exercido de modo mais sutil e desloca-se de um plano físico para outro, mental e comunicacional: “O trabalho é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. Cada trabalhador deve sentir-se responsável pelos resultados para poder desenvolver suas competências e seus talentos, assim como sua criatividade” (GAULEJAC, 2007, p. 109).

A capacidade do poder gerencial de aliciar a subjetividade do trabalhador também é destacada por Dardot e Laval. Os autores apontam que a gestão moderna tende a produzir a identificação e o envolvimento total com a empresa:

Todos os domínios da vida individual tornam-se potencialmente recursos indiretos para a empresa, já que são oportunidade para o indivíduo melhorar seu desempenho individual. Portanto, toda a subjetividade, e não apenas o ‘homem no trabalho’, é evocada para esse modo de gestão, mais ainda na medida em que a empresa seleciona e avalia de acordo com critérios cada vez mais ‘pessoais’, físicos, estéticos, relacionais e comportamentais. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 346).

---

<sup>74</sup> Segundo Alves (2017), trabalhadores assalariados tornam-se “colaboradores” na medida em que cultivam a disposição em *colaborar* ou *envolver-se* com o processo de produção do capital.

Nesse contexto, cabe aos gestores a missão de conseguir dos trabalhadores uma submissão livremente consentida<sup>75</sup>, e eles devem, segundo Padilha (2015, p. 132) “mobilizar corpo e mente a serviço da produtividade e dos ganhos financeiros”.

Observa-se ainda nas empresas pesquisadas outro aspecto relevante das atuais técnicas de gestão da força de trabalho: desde os compromissos de gestão que os gerentes assumem com seus superiores hierárquicos, passando pelos indicadores que tem que cumprir, as metas que devem ser atingidas, até as avaliações de desempenho e cálculo da PLR, tudo deve ser quantificado e passível de mensuração objetiva.

O depoimento de um dos trabalhadores entrevistados, engenheiro antigo da Sanepar, nos fornece importantes subsídios para compreender como esse elemento está presente na dinâmica existente por trás do culto ao desempenho:

A gente tem um plano de carreira que é uma piada, o nosso plano de carreira é ridículo, porque é só pra dizer que tem. Porque não tem avaliação, a avaliação todo mundo tem a mesma avaliação independente do que você fez ou deixou de fazer. A gente tem um PRL, Participação nos Resultados, que também é outra piada. Eles inventam números, não tem muito sentido. (Entrevista nº 15, realizada com o trabalhador da Sanepar, em novembro de 2016).

Acerca desse aspecto, Siqueira e Mendes (2009, p. 243) destacam que, na administração gerencial, “existe uma pressão pelo quantitativo, por números, pelo que possa ser mensurável, comparado e classificado”. Gaulejac (2007, p. 97) também adverte que há uma crença de que a realidade só pode ser compreendida e dominada se puder ser medida e quantificada, o que ele denomina de “doença da medida” ou “quantofrenia”, que repousa sobre a crença de que a objetividade consiste em traduzir a realidade em termos matemáticos, já que o cálculo dá a ilusão de domínio sobre o mundo.

Isso se expressa nas palavras do trabalhador entrevistado da Sanepar, no depoimento acima transcrito: “Eles inventam números, não tem muito sentido” - afirmou ele. Assim, a gestão gerencialista é uma mistura de regras racionais, prescrições precisas e instrumentos sofisticados com regras irracionais, prescrições irrealistas e julgamentos arbitrários, conforme aponta Gaulejac (2007, p. 37): “Por trás da racionalidade fria e ‘objetiva’ dos números dissimula-se um projeto ‘quantofrênico’ (a obsessão do número) que faz os homens perderem o senso da medida.”

---

<sup>75</sup> Alves (2017) fala em “nova servidão voluntária” para se referir os modos perversos de gestão do trabalho no toyotismo, que buscam uma dedicação irrestrita e consentida aos modos de labor que reduzem o tempo de vida ao tempo de trabalho estranhado.

É o que Dardot e Laval (2016, p. 318) designam de “fetichização do número”. Essa necessidade de quantificar, segundo os autores, entra em contradição com a experiência e as dimensões não quantificáveis do ofício, levando a uma ‘fabricação de resultados’, que faz os gerentes e seus subordinados entrarem em um jogo no qual contribuem para uma produção coletiva de números, ainda que irracional.

### 3.4.3 “*Management by stress*” e as doenças psicossomáticas

A adoção dos mecanismos de gestão tipicamente privados direcionados a otimizar a produtividade através da intensificação do ritmo e aumento dos controles sobre o trabalho parece ter como consequência, entre os trabalhadores das empresas estatais paranaenses pesquisadas, a proliferação de patologias psicossomáticas, isto é, de doenças decorrentes das condições de *stress* e pressão a que estão submetidos. A própria “*management by stress*”, na realidade, é um dos principais instrumentos empregados pelo toyotismo para intensificar o trabalho e elevar a produtividade.

Quando indagamos ao trabalhador I, que também é representante sindical da Copel, se o afastamento por doenças profissionais em geral é comum na companhia, ele afirmou que em algumas áreas sim, principalmente por doenças psicossomáticas. Segundo relatou, há um crescente aumento das faltas dos trabalhadores para comparecer a consultas médicas, o que tem gerado, inclusive, reclamações dos gerentes, que orientam seus subordinados a ir ao médico fora do horário de expediente:

Em algumas áreas, há principalmente doença psicossomática, sabe? O pessoal começa a ter problema, vai pra psicólogo, vai pra psiquiatra... Esses tempos atrás os gerentes em alguns departamentos estavam fazendo um levantamento de quem tava faltando pra ir no médico e falando assim "Ó, tem muita gente indo no médico, não dá pra ficar indo o tempo todo, vamos começar a ir fora do expediente". (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Além de ressaltar a grande quantidade de afastamentos por doenças psicossomáticas, o entrevistado afirmou que os trabalhadores se queixam junto ao sindicato com frequência de “não estarem mais aguentando” permanecer na companhia, e observou que os gerentes da Copel, em sua maioria engenheiros, estão acostumados a lidar com números, mas não tem subsídios para tratar com seres humanos:

E tem algumas pessoas lá que vieram pra mim reclamar da questão de afastamento por questão psicossomática, o cara fala "olha, tô indo no psicólogo, não tô aguentando, não vejo a hora de me aposentar, eu preciso sair daqui". E talvez os gerentes não tenham preparo pra lidar com isso. A gente tem uma leva de gerentes relativamente novos na Copel. E muitos deles assumiram e não receberam subsídio pra tratar com ser humano. Você pega um engenheiro, o pessoal que está acostumado a lidar com números de uma forma muito fácil, e aí o cara vai lidar com ser humano, que não é nem um pouco exato, e às vezes não tem tato. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

O trabalhador K também relatou que, embora as informações não sejam divulgadas oficialmente, o índice de afastamento de funcionários da companhia é grande, principalmente por questões psicológicas, alcoolismo e uso de drogas. Segundo seu relato:

O índice de absenteísmo que eu sei é maior, mas eles não divulgam muito essas informações no RH, mas é por questões psicológicas. O maior número de afastamentos na Copel é isso. Tem muito afastamento por alcoolismo, por uso de drogas, mas são informações meio... que a gente sabe, às vezes aparece em algum evento e tal, a Copel não divulga. Mas acontece com alguma frequência. (Entrevista nº 14, realizada com o trabalhador da Copel, em outubro de 2016).

A intensidade das cobranças e pressões parece gerar problemas semelhantes nos trabalhadores da Sanepar, embora as limitações impostas pelo campo não nos tenham permitido identificar com mais precisão de que maneira os processos de reestruturação descritos na Copel se reproduzem nessa companhia.

A trabalhadora J, engenheira da Sanepar, em depoimento já acima citado, afirmou que no setor em que trabalha a cobrança e o *stress* são grandes, o que tem gerado doenças psicossomáticas e afastamentos frequentes do trabalho: “Se você passar no meu setor hoje está todo mundo estressado, é cobrança, cobrança, muita gente doente, e eu tenho uma doença que não tem cura e ela se desenvolveu por causa do stress e... o bicho tá feio aqui”. Na sequência, ela afirmou: “Tem bastante problema de *stress*, nossa, no meu setor teve gente que ficou afastada um tempão” (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

As trabalhadoras M e N também narraram que, na Sanepar, ultimamente percebem-se muitos casos de transtornos ansiosos, como síndrome do pânico. Conforme relatou uma delas: “Acaba virando uma fábrica de loucos, sabe? Porque você está vendo que a pessoa está com problema e não vai trabalhando aquilo e vai chegar uma hora que vai explodir.” (Entrevista nº 16, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Com efeito, a literatura mostra que o avanço das modernas técnicas de gestão do trabalho tem como consequência, no campo da saúde do trabalhador, a coexistência de velhas



formas de adoecimento típicas do modelo fordista com um novo perfil de adoecimento, o psíquico, que, segundo Nardi (2011), está associado às novas exigências impostas aos trabalhadores pelo modelo da acumulação flexível, ligadas à ampliação dos padrões de produtividade e lucratividade.

Cabe observar que o desenvolvimento dessas patologias, como fica claro na fala da trabalhadora J, são muitas vezes encarados com naturalidade, além de serem tratados como problema individual e não como consequência das exigências e violências impostas pelas relações de trabalho. De acordo com Gaulejac (2007, p. 310), a degradação das condições de trabalho se traduz em um aumento das doenças profissionais e do sofrimento no trabalho, das perturbações psicossomáticas e depressões nervosas, onde o esgotamento e o *stress* são vistos como “moedas correntes” e a “cultura da ansiedade” torna-se norma. Segundo o autor: “Na empresa que cultiva o desempenho, o *stress* não é visto como uma doença social, mas como um dado quase natural, ao qual é conveniente se adaptar. Mais do que interromper suas causas, é preciso gerencia-lo.” (GAULEJAC, 2007, p. 221). Assim, certa dose de *stress* é considerada benéfica e saudável, já que favorece o bom desempenho.

Ao analisar o impacto das reformas neoliberais no setor público Britânico, Beynon (1997) observou que na grande corporação que não foi privatizada, os correios, o emprego foi drasticamente alterado. Conforme o autor,

A introdução de pressões orçamentárias, novos critérios de medição de desempenho e a introdução generalizada de ‘agências’ com estruturas gerenciais responsáveis pelo monitoramento e organização do trabalho implicaram uma semi-revolução em muitos desses lugares (BEYNON, 1997, p. 25).

Ele constatou por todo o serviço público um aumento do ritmo de trabalho, das queixas relativas à intensidade do trabalho e alto nível de *stress* associado às mudanças organizacionais, relacionadas à reestruturação do dia de trabalho: “Relatos de intensificação da carga de trabalho e de irracionalidades evidentes são repetidos no setor estatal de ponta a ponta” (BEYNON, 1997, p. 26).

A pressão do trabalho tornou-se tamanha que as pessoas começaram a tirar dias de licença como forma de lidar com o problema. Nesse sentido, um dos funcionários por ele entrevistados relatou: “Logo que surge um novo vírus, todo mundo desenvolve os sintomas, um depois do outro. Eu comecei a fazer piada. Vou aos escritórios e pergunto ‘Alguém pegou alguma coisa que eu possa pegar? Preciso de alguns dias em casa’”. (BEYNON, 1997, p. 27).

Não conseguimos acesso, durante a pesquisa, a informações estatísticas relativas ao número de afastamentos dos trabalhadores das companhias pesquisadas em decorrência de adoecimentos possivelmente relacionados ao trabalho. Contudo, os relatos obtidos indicam que problemas de saúde, sobretudo psicológicos, têm afetado os trabalhadores das empresas estatais paranaenses com uma frequência relativamente grande e crescente, quadro que parece estar relacionado à adesão dessas companhias a uma racionalidade pautada pela obtenção de lucro, cuja gestão do trabalho é direcionada à otimização dos ganhos de produtividade.

#### 3.4.4 Entraves burocráticos, fiscalização do trabalho descontinuidade administrativa

Como vimos, a maioria dos trabalhadores entrevistados da Copel e da Sanepar identificou a organização do trabalho destas companhias com algo mais próximo do que eles associam a uma empresa privada. Quando observamos os processos de trabalho, modelos de gestão, práticas e discursos dos gerentes, também identificamos elementos que tornam essas entidades muito semelhantes às grandes corporações privadas, o que é ainda mais evidente na Copel, onde as práticas gerenciais são pautadas por uma busca crescente de produtividade.

Todavia, cabe observar que o trabalho nessas empresas é marcado também por uma rotina bastante burocrática e pela sujeição a diversas formas de controle e fiscalização externos sobre os processos de trabalho. Afinal, as companhias mistas não dispõem da mesma autonomia e flexibilidade que as empresas exclusivamente privadas na gestão de seus recursos, e são, em função da sua natureza estatal, obrigadas a seguirem certos ritos e procedimentos tipicamente públicos. Já no que se refere ao controle e fiscalização do trabalho, há uma coexistência do controle realizado por parte de diversos órgãos do Estado (que ainda é o sócio majoritário dessas companhias) e a obediência a normas e procedimentos de controle de qualidade típicos das gestões privadas “modernas”.

Além disso, uma vez que são vinculadas ao poder público, as mudanças políticas no governo estadual e conseqüentemente na direção dessas empresas afetam significativamente as orientações e propósitos acerca do trabalho que deve ser executado, ensejando reiteradas oscilações e rupturas não observáveis com a mesma constância e intensidade no âmbito das empresas privadas.

Desta forma, ao mesmo tempo em que os empregados das empresas estatais são cobrados por “resultados” e produtividade de maneira semelhante aos trabalhadores do setor

privado, estão inseridos, ao contrário deles, em um contexto institucional limitado por entraves e dilemas típicos da burocracia estatal.

Mesmo os profissionais da Copel e da Sanepar que identificam a organização, o ritmo de trabalho e a cultura organizacional semelhantes aos de uma empresa privada reconheceram estar imersos em uma rotina de trabalho consumida por atividades burocráticas, algumas das quais decorrem justamente do caráter público dessas empresas, que as obriga a seguir certos ritos específicos, como o procedimento licitatório.

Ao considerarmos a rotina dos trabalhadores entrevistados da Copel e da Sanepar e o tipo de trabalho que eles realizam (lembrando que a maioria é profissional de nível superior: engenheiros, arquitetos, sociólogos, psicólogos, etc.), grande parte deles informou executar um trabalho burocrático, que envolve atividades rotineiras, chegando a ter 80% do tempo do trabalho consumido em burocracia.

Os entrevistados comumente fizeram, durante as entrevistas, reclamações do tipo: “é muito papel, papel, papel”; “a gente perde muito tempo no papel e executando pouco”. Uma das gerentes entrevistadas na Copel, que é engenheira, afirmou que na sua área, que poderia “viajar mais” (ou seja, criar), isso não é possível, “porque a gente fica muito preso na rotina, muito preso no papel.” (Entrevista nº 20, realizada com a gerente da Copel, em janeiro de 2017). A trabalhadora J, engenheira da Sanepar, nos contou que costuma brincar que a estagiária faz mais engenharia que ela, que se considera basicamente administradora de papel, sobrando pouco tempo para a engenharia:

É licitação e é bem difícil, uma empresa depois entra com recurso, tudo demora, e dá-lhe preencher papel, papel, papel... Sobra pouco tempo pra engenharia. A maior parte é papel, administração de gestão do processo. E normalmente a gente é cobrado e as broncas que a gente eventualmente leva é porque faltou algum papel (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Um dos gerentes entrevistados da Copel bem sintetizou a questão, reforçando que a cultura da empresa, além de burocrática, não é muito dinâmica:

A carga é maior de burocracia, então pra você conseguir as coisas, a Copel tem também uma cultura muito burocrática, tudo é muito normatizado, então pra fazer uma mudança, uma inovação, a cultura da empresa dificulta isso, até pelo fato de ela ser estatal, talvez pela questão da licitação. Ela não é muito dinâmica. (Entrevista nº 18, realizada com o trabalhador e gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Em que pese a proposta de reforma do Estado idealizada por Bresser-Pereira previsse que “o peso da administração pública burocrática deverá ir diminuindo até praticamente

desaparecer no setor das empresas estatais” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 24), isso não ocorreu, pois elas são entidades vinculadas ao Estado, o que produz uma série de consequências, diferenciando-as das empresas exclusivamente privadas, já que estão sujeitas a controles políticos, jurídicos e fiscais mais rigorosos.

Acerca da questão, Mello destaca que, por nascerem da vontade do Estado, as sociedades de economia mista permanecem a ele ligadas e sujeitas a seu controle, o que reforça sua distinção em relação às empresas privadas, embora sejam dotadas do mesmo formato jurídico:

A existência de tais controles serve para demonstrar que as empresas públicas e sociedades de economia mista, conquanto modeladas sobre figurino tomado de empréstimo, em geral, ao direito mercantil, são visceralmente distintas da generalidade das pessoas de direito privado. (MELLO, 2012, p. 2).

Di Pietro (2015) e Meirelles (2014) também ressaltam que quando um serviço é descentralizado, o Estado, enquanto órgão instituidor das entidades da administração indireta, continua tendo poder de controle e tutela sobre elas, inclusive para garantir que não desviem da finalidade para a qual foram criadas.

De fato, após afirmar que a gestão e organização do trabalho na Copel são muito semelhantes às de uma empresa privada, a trabalhadora B advertiu que ao mesmo tempo eles prestam muita conta às agências públicas e seguem muitos procedimentos públicos, mesmo quando não são obrigados por lei. Conforme relatou:

Mas ao mesmo tempo a gente presta muito esclarecimento às agências públicas. A gente volta e meia presta conta pro Ministério Público, pro Tribunal de Contas. O Tribunal de Contas tá com uma sala na Copel. Então a gente tem que seguir um monte de procedimento que é procedimento público, mesmo quando a gente não precisa por lei, sabe? (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016).

Uma gerente da mesma empresa também afirmou que, além do procedimento licitatório, que embora seja importante é “chato e demorado”, os processos internos da empresa também exigem burocracia. Segundo ela, “tudo tem que ser escrito, tudo tem que ter ISO, tem que estar muito bem procedimentado para o nosso trabalho acontecer. Documentado, registrado, arquivado.” (Entrevista nº 20, realizada com a gerente da Copel, em janeiro de 2017). Na visão da engenheira, embora a normatização torne os serviços da companhia de qualidade e reconhecidos, os processos internos fazem com que se “demore muito pra fazer as coisas”, gerando lentidão na elaboração e execução dos projetos.

A trabalhadora J, da Sanepar, após relatar que o ritmo de trabalho é intenso como em uma empresa privada, discorreu sobre a burocracia que se tem para conseguir as coisas e os “tempos” em que engatam os processos, que ela considera típicos da empresa pública: “Por outro lado, a burocracia que se tem para conseguir... então você faz um processo, você tem que mandar para a jurídica, isso leva um tempo, fazendo licitação, tempo, tempo, tempo, e a coisa engata nesses tempos que daí são da empresa pública” (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Além da burocracia que torna os processos morosos, os trabalhadores das empresas estatais têm que seguir rigorosamente os procedimentos da *International Organization for Standardization* – ISO (entidade de padronização e normatização), e se submeter a constantes auditorias, o que gera, segundo a entrevista, bastante tensão, tirando literalmente o sono dos empregados: “quando tem auditoria a gente já chega preocupado pensando quem vai ser a vítima de alguém que vai encher o saco e ficar pedindo o dia inteiro pra ver cada documento. Na noite anterior já ninguém dorme muito bem”. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Pela questão da ISO, os trabalhadores precisam seguir rígidos procedimentos na execução do trabalho, de modo que tudo deve ser feito mediante processo escrito e documentado, os documentos devem ser numerados, seu recebimento atestado, e assim por diante. Conforme relatos:

Então é burocracia, é qualquer documento, qualquer coisa que eu mande pra alguém é tudo - pela questão de ISO e tal - papel, papel, papel! Eu recebo da empresa um projeto eu faço uma carta que recebi, outra que analisei, quando eu mando pro meu colega do setor do lado que eu olho pra ele assim por cima da mesa eu tenho que fazer por escrito. É muito chato! Isso é duro. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

É tudo mediante processo, tem que montar processo... se precisa fazer uma pergunta pro nosso executivo, pra parte jurídica, tem que ser por escrito, a gente tem que mandar processo pra poder ter uma resposta. Não dá pra ligar e dizer "tá acontecendo isso e aquilo, como que eu faço?". Não tem como. Eles gostam do processo escrito, tudo documentado. (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Essa “burocratização” tende a aumentar, segundo informou o trabalhador L da Sanepar, reforçando que os processos na empresa são “bastante profissionais e burocráticos” e que os controles sobre processos internos, de medição e documentação, vêm se intensificando.

Conforme Gaulejac (2007), os programas de qualidade são expressão da cultura gerencial e revelam a natureza profunda do poder daqueles que os editam, pois não são um

instrumento de melhoria das condições de produção, mas de pressão para reforçar a produtividade e a rentabilidade das empresas.

Na visão de Siqueira e Mendes (2009), a gestão da qualidade é um modelo que submete o indivíduo a um controle cada vez mais presente e absoluto nas organizações, embora sua carga de dominação não seja tão evidente e tão facilmente identificada; ao contrário, como o controle é sutil e alcança a subjetividade, ele é percebido como moderno e participativo. Esses sistemas, segundo os autores, impedem não só o erro, mas também a criatividade, e adestram os funcionários a uma determinada forma de trabalhar previamente delineada, com vista a alcançar os resultados organizacionais desejados.

No caso das empresas públicas, há ainda a necessidade de outros tipos de controles, visto que se trata de um ente público que deve “responder” à sociedade (isto é, prestar contas) de algum modo.

O trabalhador L da Sanepar relatou que há uma proliferação de órgãos de controle na companhia (assim como ocorre na Copel), tanto que “é uma confusão de gente mandando” e “tem muito controlador pra pouco fazedor”. Nas palavras do entrevistado:

A gente tem uma proliferação de órgãos de controle. Então aqui tem uma equipe do Tribunal de Contas que fica dentro da Sanepar, analisando todas essas coisas. Só que assim, o aumento de órgãos de controle, você tem hoje Tribunal de Contas, Ministério Público, CGU, PGE, é uma confusão de gente mandando em todo mundo aqui. Então é um excesso de controle que a gente brinca que tem muito controlador e pouco fazedor. (Entrevista nº 15, realizada com o trabalhador da Sanepar, em novembro de 2016).

Além dos procedimentos burocráticos como licitação e procedimentos internos de ISO, um dos entrevistados da Copel fez menção ao controle da ANEEL, agência reguladora que fiscaliza as empresas do setor elétrico, que “se instala” na companhia a cada dois anos e “engessa” o processo das empresas em busca de qualidade de fornecimento de energia:

A gente tem a ANEEL que determina tudo como deve ser. É um órgão regulador que eu considero eficiente até demais. Então ele engessa muito o processo das empresas em busca de qualidade de fornecimento de energia. A gente lida com bastante indicadores e tem que reportar pra ANEEL tudo o que a gente faz, ela está sempre fiscalizando, a distância e uma vez a cada dois anos eles se instalam lá dentro, pedem acesso a todo sistema e fiscalizam, então essa parte é bem complicada... (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Acerca dessa sobreposição de controles nos órgãos públicos no cerne da nova racionalidade neoliberal, Dardot e Laval analisam que a nova gestão pública introduz nos órgãos estatais controles mais refinados que fazem parte de uma lógica burocrática mais

sofisticada, ao mesmo tempo em que embaralham a missão do serviço público, alinhando-se em alguns aspectos ao modo de produzir do setor privado, “de modo que podemos tanto ressaltar a continuidade com a antiga lógica burocrática como evidenciar alguns pontos de ruptura com ela.” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 317).

É o que parece ocorrer nas companhias estatais pesquisadas do Paraná, pois, como podemos perceber, o trabalho dos profissionais de nível superior das diferentes áreas é marcado por um conjunto de “entraves burocráticos” mais tradicionais e controles dos órgãos estatais, aos quais se soma a obrigatoriedade de obediência a uma série de procedimentos indicadores de padrões de qualidade típicos da moderna gestão privada.

Consideramos que nesse sentido os empregados públicos estão submetidos a uma condição ainda mais desvantajosa que os trabalhadores das grandes corporações privadas, pois ao mesmo tempo em que são cobrados por produtividade e resultados nos moldes da gestão predominante nestas empresas, eles não dispõem da mesma autonomia e liberdade para cumprir essas metas.

À maior rigidez burocrática e excesso de controles das entidades da administração pública indireta, soma-se outro aspecto muito relatado pelos trabalhadores entrevistados como dificultoso à execução do trabalho: a descontinuidade decorrente das constantes alternâncias de gestão, que acontecem a cada ciclo de 4 (quatro) ou 8 (oito) anos, quando muda o governo, ensejando também há uma alteração no corpo dirigente dessas companhias.

A questão da descontinuidade administrativa é complexa, já que a alternância de gestão e a implementação de uma agenda de governo fazem parte do “jogo democrático” e, de certa forma, podem ser consideradas como sendo algo “saudável”. Na definição de Spink (1987), descontinuidade administrativa se refere aos dilemas e contradições que surgem na administração pública direta ou indireta a cada mudança de governo ou troca de dirigentes<sup>76</sup>.

Cabe observar, porém, que o novo corpo dirigente vem, naturalmente, com um novo programa político, novos projetos e novas propostas, o que enseja um redirecionamento da forma como o trabalho deve ser executado e, conseqüentemente, uma constante necessidade de adaptação dos trabalhadores.

Conforme explicou um dos entrevistados, “quando muda o governo, muda também o presidente, que vem com outras ideias e acaba direcionando a empresa pra um lado, a empresa

---

<sup>76</sup> O tema da descontinuidade administrativa vem sendo objeto de análise teórica e empírica em estudos das áreas de Administração Pública, Gestão Pública, Políticas Públicas, entre outras, não cabendo, no âmbito dos objetivos da nossa pesquisa, aprofundá-lo. Acerca dele, além de Spink (1987), ver Nogueira (2006), Arosemena (1990) e Avritscher (1995).



pro outro”. Isso gera o que ele chamou de “ausência de constância de propósitos” e avalia como negativo por prejudicar a continuidade dos projetos:

A gente tenta manter uma constância de propósito, eu falo a gente porque me enxergo como gestor, mas como empregado também eu enxergo que é saudável pra empresa a gente ter essa constância de propósito que é você começar um projeto e independente do Diretor ou do Presidente mudar que a coisa tenha uma continuidade. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

A ausência de continuidade também foi mencionada por uma das entrevistadas que ocupa função de gestora na empresa. De acordo com ela, “é ruim esse tipo de mudança, porque às vezes a gente não dá continuidade no trabalho que a gente estava fazendo”. E complementa: “Só é bom quando a gestão atual é ruim. Só é bom nesse caso. Mas geralmente não, porque a gente não consegue dar continuidade no nosso trabalho. Quebra.” (Entrevista nº 20, realizada com a gerente da Copel, em janeiro de 2017)<sup>77</sup>.

Essa “quebra” também foi citada por outra entrevistada, que trabalha na Sanepar, e relatou que no período de troca de governo “para tudo” por quase um ano. Indagada sobre como as mudanças de gestão afetam a empresa, ela afirmou:

Muda completamente. Tudo que era feito eles tipo... para tudo. Para tudo. Ano eleitoral para tudo e quando eles assumem são meses até... é quase um ano que a empresa fica parada. Porque até você fica na expectativa de quem vai entrar, quem não vai entrar. Então aquele que tá no comando ele fica parado. Ele fica de mão atadas, ele não consegue mais fazer nada. (Entrevista nº 16, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Ainda nesse sentido, outra trabalhadora da mesma companhia afirmou que nessas ocasiões “os processos param”, “há uma parada, uma quebra”, até que a nova equipe “entenda o que está acontecendo” na empresa. Segundo ela:

Então normalmente quando muda o governo são quatro ou cinco meses em que os processos param. Ninguém paga quase nada, as pessoas que prestam serviços pra nós param de receber, porque o novo diretor não assina nada sem entender o que está acontecendo. Então, às vezes a gente é chamado pra explicar o que é, o que não é, porque às vezes sai um bloco inteiro de pessoas e não fica ninguém pra explicar ali. Então existe uma parada, uma quebra. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

---

<sup>77</sup> Esclareça-se desde já que as oscilações e rupturas decorrentes das alternâncias de gestão nas empresas estatais, embora sejam um aspecto relevante do funcionamento dessas companhias, não chegam a comprometer o seu funcionamento, pois, como veremos no próximo capítulo, as empresas públicas são eficientes na prestação dos seus serviços, tendo desempenho bem superior às empresas privadas que, pautada exclusivamente pela lógica de mercado, atuam nesses mesmos segmentos.

Pode-se aferir assim que, além de lidarem com uma quantidade de atividades burocráticas maiores que os trabalhadores da iniciativa privada, especialmente no aspecto relativo à constante “quebra” do trabalho ao longo do tempo, os trabalhadores das empresas estatais enfrentam também um dilema que afeta tipicamente os trabalhadores da administração pública direta<sup>78</sup>.

Portanto, em que pese a gestão das empresas estatais pesquisadas seja cada vez mais direcionada aos ganhos de produtividade e reproduza formas de gestão do trabalho oriundas do setor privado, o contexto institucional das companhias mistas é marcado, de um lado, por uma maior rigidez burocrática e controle fiscalizatório sobre os processos, e, de outro, por rupturas institucionais e descontinuidades que decorrem da vinculação dessas empresas ao Governo do Estado. Em conjunto, esses elementos impõem aos trabalhadores das empresas estatais dificuldades bastante peculiares na execução do trabalho, que não afetam os funcionários das empresas exclusivamente privadas, embora a cobrança por resultados seja, para os empregados públicos e privados, cada vez mais equivalente.

---

<sup>78</sup> Ao descrever a realidade desses trabalhadores, Nogueira (2006) faz uma analogia com Sísifo, personagem de Camus, condenado a empurrar uma pesada pedra até o alto de uma montanha e repetir o esforço eternamente, pois toda vez que chega no topo ela rola à base novamente, obrigando-o a recomeçar seu trabalho todos os dias. Nesse sentido, indaga: “Serão os gestores, técnicos e demais servidores públicos os heróis do absurdo da realidade brasileira, condenados a levar seus projetos montanha acima para apenas vê-los cair de volta à estaca zero a cada nova gestão?” (NOGUEIRA, 2006, p. 117).

#### 4 “DESESTABILIZAÇÃO DOS ESTÁVEIS”? A ESTABILIDADE DO EMPREGADO PÚBLICO DAS ESTATAIS EM DIFERENTES OLHARES E PERSPECTIVAS

*Nós estamos em uma transição para o empregado da Copel entender que ele não é funcionário público. Ele é empregado de uma empresa que precisa sobreviver num mercado cheio de tubarões. As condições na empresa são boas, mas eu acho que está faltando um pouco de maturidade no empregado pra ele entender que o mundo mudou. Então o mundo em que eu comecei a trabalhar em 1984 é completamente diferente de 2000, que é diferente de hoje. Hoje é matar ou morrer, e não vai ter lugar pra todo mundo... Tem muita gente que não vai conseguir ter onde trabalhar, vai ter que se virar de outro jeito. (Entrevista n° 22, realizada com gerente da Copel, em janeiro de 2017).*

Já mencionamos, durante este trabalho, que os empregados públicos das empresas estatais possuem um vínculo peculiar com a administração pública, pois são contratados mediante aprovação em concurso, mas seu contrato de trabalho não é regido pelo estatuto do servidor público, e sim pelas normas da CLT. Nessa condição, dispõem de certa estabilidade no emprego, considerada relativa, pois não se iguala à dos servidores estatutários.

Vimos também que os servidores públicos em geral, celetistas e estatutários, de todas as esferas de governo, vêm sendo ameaçados por uma “ofensiva neoliberal”, que coloca em xeque os direitos e garantias historicamente conquistados pelos trabalhadores do setor público, com base em um discurso de cunho fortemente ideológico. Com o avanço do programa neoliberal no Brasil a partir da década de 1990, há uma redução da quantidade de postos de trabalho celetistas nas empresas estatais, reflexo da privatização das empresas públicas e transferência dos serviços do Estado para a iniciativa privada.

Embora as empresas que constituem objeto deste estudo não tenham sido privatizadas, elas sofreram transformações significativas no período recente, quando governos de orientação política neoliberal estiveram à frente do Governo do Estado. Essas mudanças incluem, como vimos nos capítulos anteriores, uma orientação voltada à persecução do lucro aos acionistas privados, que se reflete, entre outras coisas, em uma gestão do trabalho pautada pela obtenção de resultados em curto prazo e aumento crescente da terceirização.

Ao longo deste capítulo analisaremos como a estabilidade dos empregados públicos das companhias estatais pesquisadas sofre transformações, no bojo desses processos. Para além do aspecto jurídico-formal da estabilidade relativa, abordaremos os sentimentos e percepções dos trabalhadores em relação à segurança no emprego, e como ele se modifica no período recente.

Assim, a análise subsequente é conduzida visando a responder às seguintes questões: qual o tipo de estabilidade no emprego de que gozam os trabalhadores públicos celetistas das empresas estatais? Eles tendem, na prática, a ser demitidos? Há um aumento real no número de demissões e/ou redução dos postos de trabalho nas companhias pesquisadas ao longo do tempo? Os trabalhadores dessas empresas se sentem seguros e estáveis no emprego? Como essa percepção se transforma no decorrer dos últimos anos?

Analisamos, ainda, os discursos dos gestores do trabalho (que consideramos como reprodutores de um discurso ideológico, conforme explicitaremos mais adiante) e suas avaliações acerca da estabilidade relativa dos empregados públicos.

Portanto, temos como principais elementos condutores da nossa análise, de um lado, as percepções dos trabalhadores sobre a estabilidade da própria condição, ou seja, o sentimento de segurança no emprego, e como ele se transforma ao longo do tempo; e, de outro, os discursos dos gestores do trabalho acerca da estabilidade relativa dos trabalhadores das empresas estatais pesquisadas.

#### 4.1 “ISSO AÍ É UM BOM LUGAR”: TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS E O ANSEIO PELO EMPREGO ESTÁVEL

Quando analisamos a trajetória profissional dos trabalhadores por nós entrevistados durante a pesquisa, da Copel, Sanepar e Cohapar, chama atenção o fato de que grande parte deles já tinha, em algum momento da sua carreira, ocupado outros cargos públicos como celetistas ou estatutários em prefeituras, institutos federais, bancos públicos, tribunais, outras companhias estatais etc., além de um vasto histórico de tentativas de aprovação em outros concursos públicos. Isso evidencia, junto aos relatos obtidos, que esses trabalhadores sempre tiveram em seu horizonte profissional o intuito de ocupar um cargo público, e os motivos são claros: possuir um emprego estável, bem remunerado e formal.

Como ressalta Cardoso (2003), o emprego registrado no Brasil sempre representou, para uma parcela crescente dos trabalhadores urbanos, um ponto de referência normativo para a estruturação das expectativas individuais e coletivas quanto aos padrões do que o autor denomina de “mínimos civilizatórios”, sem os quais o mercado de trabalho não poderia operar de forma legítima:

Refiro-me ao salário mínimo, ao direito a férias regulares, ao descanso semanal remunerado, a um abono de natal (igual ou superior ao salário recebido), em suma, padrões que mimetizavam de algum modo os direitos legais do mercado formal e que passaram a operar, também, em segmentos do mercado assalariado informal, como uma espécie de acordo tácito entre empregadores informais e assalariados sem carteira, acordo que tomava esses direitos como justos. (CARDOSO, 2003, p. 298).

Os relatos dos trabalhadores entrevistados durante a nossa pesquisa apontam para uma grande valorização do vínculo formal de trabalho contemplado com esses “mínimos civilizatórios”, o que, de certo modo, parece contraditar os discursos afinados com a ideologia neoliberal que afirmam que os profissionais atualmente preferem condições de trabalho mais flexíveis, autônomas e “empreendedoras” em detrimento de um emprego com as garantias e proteções asseguradas pelo vínculo de trabalho formal e estável.

Ao contrário, considerando a histórica desestruturação que caracteriza o mercado de trabalho brasileiro, diversos estudos mostram que o serviço público é visto muitas vezes mais como uma garantia de emprego estável e alternativa para enfrentar a instabilidade do mercado de trabalho do que uma escolha baseada propriamente em uma suposta vocação profissional. De acordo com Ribeiro e Mancebo (2013), diante das constantes incertezas do mundo do trabalho, cada vez mais os trabalhadores almejam uma atividade laboral estável e segura, que garanta uma renda certa ao final de cada mês. Por isso, segundo eles,

Um vínculo empregatício estável constitui um dos maiores atrativos para o ingresso e a permanência no serviço público. A figura de um trabalhador que abre mão de projetos profissionais associados à vocação e aos sonhos em troca de um porto seguro, mesmo que seja fora da sua área de formação e interesse, é cada vez mais frequente. (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 202).

Com efeito, indagados sobre sua trajetória profissional, pouquíssimos trabalhadores por nós entrevistados fizeram menção a algum tipo de vocação como fator que motivou o ingresso na carreira pública. A trabalhadora E, por exemplo, da Cohapar, narrou que entrou na companhia por conta do engajamento em movimentos sociais e desejo por justiça social, mas mesmo ela reconheceu que atualmente considera a estabilidade algo importante. Conforme relatou:

Eu sempre fui - você sabe - uma militante, então eu estava engajada em movimentos sociais como a pastoral operária, a pastoral da mulher, mais ligados à igreja católica, mas sempre tinha esse cunho da justiça, da justa medida. Então eu era mesmo uma sonhadora. Hoje eu já digo pras pessoas "olha, a estabilidade é importante". (Entrevista nº 6, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em setembro de 2016).

O mais comum eram respostas como as da trabalhadora A, da mesma companhia, que se mostra satisfeita por ter um trabalho que garanta o seu sustento e da sua família. Ela relatou que prestou concurso porque buscava uma perspectiva profissional “que dá segurança para o trabalhador”, com vínculo estável e direitos trabalhistas garantidos. Questionada sobre as motivações em prestar concurso na companhia, respondeu:

Ah, por conta de se ter estabilidade, um plano de carreira e eu também na cidade “Tal” já trabalhava em outros órgãos públicos. Essa perspectiva profissional que eu acho que dá segurança para o trabalhador, essa perspectiva de ser um emprego que seja estável, enfim, com os direitos garantidos, os direitos trabalhistas. (Entrevista nº 2, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

A busca pelos concursos públicos como uma alternativa de obter alguma estabilidade fica evidente na fala da trabalhadora C, que antes de ingressar na mesma companhia já havia prestado outros concursos, inclusive tendo sido chamada, e definiu o emprego público em seu relato como sendo “um bom lugar”:

Então, se eu fosse autônoma até eu construir uma carreira ia levar muito tempo, então por conta disso o concurso surgiu como uma alternativa de estabilidade, durante a graduação eu prestei alguns concursos inclusive e fui chamada, então eu falei: "isso aí é um bom lugar". (Entrevista nº 4, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

O trabalhador D, engenheiro de uma das empresas pesquisadas, antes de se tornar empregado público teve experiência em várias empresas do setor privado e na prefeitura de uma cidade pequena, como estatutário. Ao comparar essas experiências profissionais diversas, ele logo aponta a estabilidade como grande vantagem do emprego público, já que no setor privado ele vivia “sem saber o dia de amanhã”. A garantia de estar empregado faz, segundo ele, com que as pessoas permaneçam em empregos públicos ainda que estejam descontentes com o trabalho. Conforme relatou:

Acho que os benefícios eram mais estabilidade né, estabilidade no trabalho. No setor privado como era construtora o principal nicho dela era o setor público, então ela participava de concorrência e ganhando concorrência tinha trabalho. Se não ganhasse ela diminuía o número de funcionários. Então a gente vivia meio assim, sem saber o dia de amanhã, não sabia de dali há um ano ia estar lá, porque dependia dessa contratação de serviços. Daí quando eu entrei na prefeitura de “Tal” cidade já era mais estável, era um serviço mais tranquilo - digamos, tinha uma estabilidade, eu também tinha um descontentamento com o tipo de serviço, só que, como as outras pessoas, eu acabava ficando, por conta da estabilidade mesmo né. (Entrevista nº 5, realizada com o trabalhador da Copel, em setembro de 2016).

Outra entrevistada, também engenheira, comparou, igualmente, a sua condição com a dos seus colegas que prestam serviço no setor privado e afirmou que dá valor ao fato de ter um salário garantido no final do mês e poder fazer plano a longo prazo:

Mas eu vejo que os colegas no geral principalmente quando a gente conversa e vê amigos que foram demitidos de empresas que prestam serviços pra nós, várias fecharam, demitiram 15, 20 engenheiros, o que é muito, então o povo dá valor, porque o nosso salarinho tá lá, a nossa PLR tá lá, o nosso vale refeição tá lá, e no dia. A gente se programa pro resto da nossa vida, pode fazer plano a longo prazo, então é bom. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

A trabalhadora N ocupa um cargo de nível técnico na mesma companhia e possui, portanto, um salário menor. Ainda assim, ela avalia que a melhor coisa que fez na vida foi prestar concurso e não se imagina trabalhando na iniciativa privada. A entrevistada pondera que, mesmo recebendo salário inferior, os benefícios tais como vale alimentação, vale transporte e plano de saúde, assim como a garantia de estabilidade decorrentes de um vínculo formal e relativamente estável, a fazem permanecer no emprego público, já que “você está garantido”. Nas suas palavras:

Para mim a melhor coisa que eu fiz na minha vida foi prestar concurso. O salário é baixo, mas por causa dos benefícios que a gente tem. Tem registro na carteira, FGTS, tudo certinho... A gente recebe em dia, nunca houve atraso de salário. Pra você conseguir no setor privado assim tem que ser uma empresa muito grande. Eu não me vejo mais trabalhando no setor privado. Aqui você tem o teu salário certinho, teu vale transporte, vale alimentação, plano de saúde... você está garantido. Aí você vai pra uma empresa privada que você pode até ganhar muito bem, mas não sabe quanto tempo vai durar isso. Você pode ganhar três vezes mais do que ganha aqui, mas por quanto tempo? (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Quando entrevistado, o trabalhador G estava prestes a se aposentar após mais de 30 anos de experiência em uma das companhias pesquisadas. Apesar da insatisfação e frustração mencionadas com o trabalho em si, ele se mostrou “grato” pela condição laboral estável que teve durante a vida, que lhe permitiu constituir algum patrimônio e ter uma situação financeira confortável e segura na terceira idade. Conforme relatou:

Eu sou de família de classe média baixa, tudo o que eu tenho eu devo a essa empresa. Tudo. Então o balanço geral pra mim é muito bom. Eu vou sair agora e vou ter uma estabilidade de vida, vou poder tocar o resto da minha vida. Nesse sentido sim. Agora se fizer um balanço das minhas atividades, da forma como eu poderia ter aprendido muito mais, estudado muito mais, eu me sinto frustrado. Se voltasse atrás, se eu faria de novo, no aspecto financeiro sim, no aspecto de reconhecimento e de satisfação pessoal não. (Entrevista nº 8, realizada com o trabalhador da Cohapar, em setembro de 2016).



O trabalhador K, bem mais jovem, no início de sua vida profissional já tinha feito uma série de “bicos”, inclusive trabalhando em bares aos finais de semana. Decidiu seguir carreira pública e, antes de ser contratado pela Copel, já tinha trabalhado na prefeitura de uma capital e em um banco público. Atualmente, mesmo empregado na estatal paranaense, ele continua tentando outros concursos e atribui o interesse pelo emprego público à estabilidade e boa remuneração, que, na área em que atua, é superior à do setor privado. “A iniciativa privada é complicado!” – suspirou o profissional de trinta e poucos anos.

No que se refere ao salário e demais benefícios, de fato, não se pode dizer que os trabalhadores das empresas estatais pesquisadas sejam mal remunerados. Especialmente na Copel, onde os salários são maiores, engenheiros recebem em média remuneração mensal superior a R\$ 8.000,00, os salários dos demais profissionais de nível superior é acima dos R\$ 6.000,00, e mesmo técnicos de nível médio costumam receber salários acima de R\$ 3.500,00.

Os trabalhadores da companhia conquistaram ainda diversos benefícios, como planos de saúde, auxílio alimentação, participação nos lucros e abonos salariais, entre outras vantagens. Como relatou um dos gerentes entrevistados, a empresa também oferece auxílio financeiro aos funcionários que desejam fazer pós-graduação ou mesmo uma graduação em área diferente:

A gente tem uma carteira de benefícios boa, então a gente tem plano de saúde muito bom, vale alimentação muito bom, superior a média, participação nos lucros, tem questões de incentivo ao desenvolvimento. Então você pode fazer uma graduação que a Copel paga até 70% do valor. Se você é contador e resolve fazer medicina eles pagam, mesmo que a não use essa formação. Pós-graduação eles pagam. Tem várias vantagens. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Um dos representantes sindicais que entrevistamos ressaltou que os abonos salariais e Participação nos Lucros e Resultados tornam a condição dos trabalhadores da Copel e da Sanepar atraente do ponto de vista financeiro<sup>79</sup>. Indagado se considera a condição de emprego nas estatais vantajosa ele afirmou que “do ponto de vista financeiro até sim”. Comentou sobre o abono e a Participação nos Lucros e Resultados, rubricas que, segundo ele, representam um valor bastante considerável na remuneração do engenheiro, e mais ainda na dos profissionais que ganham menos. (Entrevista nº 11, realizada com o representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

---

<sup>79</sup> O pagamento de abonos salariais e PLR's são exclusividade da Copel e da Sanepar; como já foi dito, a Cohapar não é lucrativa, portanto, não há que se falar em participação nos lucros.

Cabe observar aqui que as condições de trabalho em relação aos salários e benefícios são melhores na Copel do que na Sanepar, e ainda menos atrativas na Cohapar. Foi o que esclareceu um dirigente sindical entrevistado, ao traçar um comparativo das três estatais paranaenses: “Você tem então, na Copel uma condição salarial melhor, depois Sanepar né, e tem bastante dificuldade na Cohapar. Até pela questão de recursos, é uma empresa menor, a situação que passa, então é uma dificuldade”. (Entrevista nº 10, realizada com o representante sindical da Copel, Sanepar e Cohapar, em outubro de 2016). Essas diferenças certamente estão relacionadas aos diferentes perfis dessas empresas, apontados no capítulo 2. Nesse sentido, o fato de a Copel ser uma empresa de maior porte e mais lucrativa parece se refletir em melhores condições de trabalho aos seus empregados, ao menos no que se refere aos salários e demais benefícios recebidos.

Apesar das boas condições gerais de trabalho em termos salariais, um problema relatado por trabalhadores e representantes sindicais é que essas empresas, pelo fato de serem companhias mistas, costumam “jogar” conforme a conveniência, no sentido de argumentarem que os empregados são regidos pela CLT quando convém (na hora de demitir arbitrariamente, por exemplo), e evocarem a vinculação ao Estado quando lhes é mais benéfico (no momento de negociar o reajuste salarial de acordo com o do funcionalismo público quando este é menor que o previsto em acordo coletivo, por exemplo). Foi o que relatou um trabalhador e representante sindical da Copel:

Como economia mista a gente costuma brincar que na Copel - e a Sanepar vai pelo mesmo caminho - quando interessa à empresa ela é privada, agora quando é pra cortar alguma coisa ou pra te limitar dizem "eu não posso porque sou estatal". Então eles "brincam" muito com isso conforme a conveniência. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Além disso, as lideranças sindicais mencionaram que o Governo do Paraná vem impondo importantes limitações às negociações coletivas dos trabalhadores dessas três companhias, em função da criação recente de um conselho denominado de Conselho de Controle das Empresas Estaduais – CCEE, composto por vários Secretários do Estado. Esse Conselho editou uma deliberação normativa dispoendo sobre “as normas gerais a serem observadas pelas Empresas nas quais o Estado é acionista controlador, direta ou indiretamente”, onde prevê uma série de limitações à liberdade de negociação entre as empresas de companhia mista do Estado e os sindicatos representativos dos trabalhadores, pois todas as negociações, principalmente em relação a aumentos salariais, devem ser aprovadas por esse Conselho estadual.

O artigo 29 dessa deliberação normativa dispõe expressamente que “fica vetado qualquer reajustamento salarial, concessão ou ampliação de benefícios ou vantagens trabalhistas nas empresas e fundações mencionadas no art. 1º, sem prévia análise e aprovação de parâmetros pela Comissão de Política Salarial, previsto no Decreto nº 31/2015”<sup>80</sup>.

O parágrafo único da deliberação esclarece que se incluem no *caput* do artigo “os reajustamentos salariais espontâneos, concedidos a títulos de abonos, antecipações, correções de curva, assim como os benefícios ou vantagens de natureza estatutária como licença-prêmio, complementações de aposentadoria e de pensão ou quaisquer outros que com esses se assemelhem”, e o artigo 30 prevê ainda que os acordos e convenções coletivas de trabalho e a concessão de vantagens de qualquer natureza devem ser previamente analisados pelo CCEE e para ele encaminhados depois de homologados para controle e acompanhamento.

Um dos representantes sindicais por nós entrevistado relatou que todas as diretrizes para as negociações e avanços que podem ocorrer são determinados por esse Conselho, e que, segundo ele, “ganho real é proibido”, ou seja, os acordos coletivos só podem resultar em qualquer tipo de “ganho” (salarial, por exemplo) aos trabalhadores se, em compensação, algum direito lhes for suprimido.

A situação chega a causar certo espanto em um primeiro momento, tamanha é a “afrenta” à liberdade de negociação e o intuito deliberado de não só limitar como também retirar direitos desses trabalhadores. A julgar pelo que o representante sindical informou, a ideia é exatamente essa: “regredir” até que sejam atendidos apenas os direitos mínimos previstos pela norma celetista. Conforme relatou:

Segundo eles [membros do Conselho] ganho real é proibido, você só pode dar algum abono ou alguma coisa nesse sentido em troca de algum direito. Na medida do possível as negociações têm que retirar os direitos que são além da CLT. Então a ideia é "vamos retroagir até a CLT"... Essa pressão a gente lida no dia-a-dia. Quando você vai negociar com uma Copel, Compagás, Sanepar ou Cohapar cada vez que você precisa negociar com eles a gente passa por mais um entrave na negociação. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Outro representante sindical reiterou que as próprias empresas argumentam que muitas coisas não podem conceder porque o Conselho não permite. Informou também que o CCEE é novo e de fato um grande limitador nas negociações:

---

<sup>80</sup> Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=315284>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

E também as próprias empresas acabam usando isso e dizendo que não podem dar porque o Conselho não permite. Mas é um conselho muito rígido mesmo, é novo, acho que tem uns 3 anos, 2 ou 3 anos, era bom você buscar porque isso é uma questão séria nas negociações, é uma lei que saiu, um decreto que saiu que coloca todos esses pontos, então todos os acordos você fecha com os funcionários, com os empregados, com os sindicatos, e depois passa pela Comissão. Ou a empresa antes de fechar ela vai e conversa com a Comissão até onde que dá pra ir. Então é um limitador. (Entrevista nº 10, realizada com o representante sindical da Copel, Sanepar e Cohapar, em outubro de 2016).

Ao que parece, com a existência dessa Comissão, a tendência é que os trabalhadores das companhias mistas do Paraná passem a ter progressivamente, daqui em diante, mais perdas do que conquistas de direitos, como resultado de uma medida explicitamente deliberada e instituída pelo atual Governo do Estado.

Ainda acerca das condições de trabalho dos empregados públicos das companhias estatais, um dos dirigentes sindicais entrevistados, ao comparar a condição geral dos celetistas com a dos estatutários do serviço público, afirmou que, até o momento, os trabalhadores cujo contrato é regido pelas normas da CLT conseguem reajustes salariais melhores e possuem ligeira vantagem relativamente aos demais benefícios em relação aos estatutários, embora não usufruam de outros “privilégios”, como a licença prêmio e a aposentadoria integral.

Alguns trabalhadores, para nossa surpresa, também afirmaram perceber algumas vantagens na contratação pelas normas celetistas em relação ao regime estatutário. A principal delas é o direito ao FGTS:

Ah, eu vejo. Em relação aos estatutários FGTS. FGTS eu acho que é uma vantagem enorme. Eu comprei um imóvel com o meu FGTS, se não fosse eu estava ferrada, não ia comprar nunca na minha vida. (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016).

Quanto ao estatutário, vejo com muitas desvantagens. Começa pela ausência de FGTS. E também o que eu vejo é que a diferença entre as gerações de estatutários era muito grande. Eu trabalhava com pessoas ao meu lado que executavam uma tarefa análoga e ganhando 5 x o meu salário. O que causava um desconforto. Depois que mudei pro regime CLT que eu vi o quanto o estatutário era desvantajoso. No Tribunal “Tal” eu tinha férias vencidas e não me pagaram nada quando saí. Até na hora de aposentar pra comprovar que trabalhou é mais difícil. (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017).

Fica claro na fala dos entrevistados, porém, o reconhecimento de que a estabilidade e segurança do vínculo estatutário com a administração pública é maior. Os trabalhadores que já tinham trabalhado no setor público com ambos os vínculos puderam nos dar uma visão comparativa sobre essas duas condições. O trabalhador P afirmou que “claro que o CLT é menos estável que o estatutário” e informou que no tribunal em que ele trabalhou anteriormente

nunca tinha visto um servidor ser exonerado, ao passo que na Copel ele conhece várias pessoas que já foram demitidas “por ‘n’ motivos”. (Entrevista nº 21, realizada com o trabalhador da Copel, em janeiro de 2017).

A trabalhadora A, que já trabalhou como professora da rede pública estadual, narrou que enquanto estatutária ela se sentia com mais estabilidade e segurança, e tinha a certeza de “pertencer ao governo” e, por consequência disso, a certeza de que “nada vai acontecer” (no sentido de possível demissão), ao contrário do que ocorre na Cohapar. (Entrevista nº 2, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

Esse sentimento é compartilhado pela trabalhadora C, que também já trabalhou como servidora estatutária em outro órgão público, e afirmou não sentir na Cohapar confiança para “brigar” pelos seus direitos, mesmo que eventual demissão tenha que passar por trâmites administrativos. Conforme relatou:

Assim, como eu já fui estatutária eu percebo uma diferença muito grande, porque lá você podia partir pra briga, entendeu? Lá eu partia pra briga, fazia parte do sindicato, então tipo agora aqui na Cohapar é uma situação diferente. Por mais que pra você ser mandada embora você tenha que passar por outros trâmites assim, mas eu não me sinto confiável de sair brigando por aí. (Entrevista nº 4, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

Portanto, se por um lado os trabalhadores das companhias estatais pesquisadas são bem remunerados e percebem vantagens na sua condição de trabalho em relação aos trabalhadores que atuam na iniciativa privada e mesmo aos estatutários (no sentido financeiro), no que se refere à almejada estabilidade e segurança no emprego, a situação é mais complexa.

Juridicamente, as demissões devem ser motivadas, e elas costumam ocorrer de fato, inclusive por razões políticas, embora isso não pareça ser algo frequente, segundo relatos dos entrevistados que analisaremos no item subsequente.

#### 4.2 ELEMENTOS ACERCA DA ESTABILIDADE RELATIVA DOS EMPREGADOS PÚBLICOS CELETISTAS

Do ponto de vista jurídico, a legislação trabalhista brasileira garante, por um lado, ampla liberdade ao empregador para contratar e demitir a sua força de trabalho, não precisando ele motivar ou justificar qualquer tipo de dispensa, desde que arque com as devidas verbas rescisórias.

Ao servidor público estatutário, por outro lado, é garantida constitucionalmente a estabilidade no emprego, conforme previsto no artigo 41 da Constituição Federal, a seguir transcrito:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade

No âmbito jurídico, historicamente existiu divergência doutrinária e jurisprudencial sobre a extensão da estabilidade constitucional dos servidores públicos estatutários aos trabalhadores contratados pelo regime celetista.

Até 2010, o entendimento predominante do Tribunal Superior do Trabalho – TST foi o de que os empregados celetistas da administração pública indireta podiam ser dispensados inclusive sem necessidade de decisão motivada, pois a estabilidade constitucional dos estatutários não se estenderia a eles.

Porém, a matéria consistiu objeto de controvérsias e, em 2010, uma decisão histórica do Supremo Tribunal Federal que teve como relator o ministro Ricardo Lewandowski determinou a reintegração de um trabalhador dos Correios por ter sido despedido sem a devida motivação, como podemos verificar na decisão proferida:

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT. DEMISSÃO IMOTIVADA DE SEUS EMPREGADOS. IMPOSSIBILIDADE. NECESSIDADE DE MOTIVAÇÃO DA DISPENSA. RE PARCIALMENTE PROVIDO. I – Os empregados públicos não fazem jus à estabilidade prevista no art. 41 da CF, salvo aqueles admitidos em período anterior ao advento da EC nº 19/1998. Precedentes. II – Em atenção, no entanto, aos princípios da impessoalidade e isonomia, que regem a admissão por concurso público, **a dispensa do empregado de empresas públicas e sociedades de economia mista que prestam serviços públicos deve ser motivada**, assegurando-se, assim, que tais princípios, observados no momento daquela admissão, sejam também respeitados por ocasião da dispensa. III – A motivação do ato de dispensa, assim, visa a resguardar o empregado de uma possível quebra do postulado da impessoalidade por parte do agente estatal investido do poder de demitir. IV – Recurso extraordinário parcialmente provido para afastar a aplicação, ao caso, do art.

41 da CF, exigindo-se, entretanto, a motivação para legitimar a rescisão unilateral do contrato de trabalho. (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Recurso Extraordinário nº 589998.. Relator: Min. Ricardo Lewandowski, Órgão Julgador: Tribunal Pleno, grifos meus).

A partir de então, a maioria dos tribunais regionais do trabalho entende que embora a dispensa de trabalhadores celetistas da administração indireta seja possível, ela deve ser motivada, isto é, ter alguma fundamentação. Nesse sentido, por exemplo, decisão recente (de 2015) do Tribunal Regional do Trabalho do Estado de São Paulo considera a decisão do STF:

DISPENSA DE EMPREGADO CELETISTA DE SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA E DE EMPRESAS PÚBLICAS. NECESSIDADE DE MOTIVAÇÃO. Há necessidade de motivação para a dispensa de empregados de sociedades de economia mista e de empresas públicas. Entendimento recente do Supremo Tribunal Federal (RE nº 589.998). Aplicação dos princípios da impessoalidade e da isonomia. (Recurso Ordinário nº 0008617120145020015. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região/ SP. Data da publicação: 21/08/2015).

Atualmente, o entendimento majoritário e quase unânime dos tribunais é o de que embora o empregado público não possua a mesma estabilidade constitucional que os servidores titulares de cargos públicos efetivos, seu eventual desligamento do emprego deve ser motivado por escrito.

Isso porque, como já apontamos, as sociedades de economia mista prestadoras de serviço público devem obedecer aos princípios gerais do direito administrativo, incluindo os da impessoalidade, isonomia e motivação. Nesse sentido, o ato de dispensa de empregado público celetista se constitui como um ato administrativo e precisa, portanto, observar ao princípio da obrigatoriedade da motivação dos atos administrativos.

Há inclusive uma súmula do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região – PR que determina a subordinação das entidades da administração pública indireta (empresas públicas e sociedades de economia mista) às normas de direito público, devendo motivar a dispensa de empregados públicos.

Em vista da particular condição de estabilidade do empregado público, Marcelo Bacchi Corrêa da Costa (2012) afirma que ele dispõe de uma “estabilidade atípica, especial ou *sui generis*”, ou uma “não-estabilidade moderada”, já que “a estabilidade é diferenciada, mitigada, menor, mas existe”. O autor ressalta ainda que, nesses casos, a decisão administrativa da demissão só é válida se houver prática de falta grave devidamente apurada em procedimento no qual é assegurada ampla defesa ao empregado. Ou seja, ela deve atender ao princípio da motivação, indispensável em todos os atos administrativos.



A exigência legal de que as dispensas de empregados públicos celetistas sejam, ao menos, devidamente justificadas e legitimadas por processo administrativo com ampla defesa, serve justamente para, entre outras coisas, impedir dispensas motivadas por perseguições políticas ou outros desvios de finalidade. É o que analisa Meirelles sobre a necessidade de que essas dispensas sejam motivadas:

A motivação decorre dos princípios da legalidade, da eficiência, da moralidade e da razoabilidade, pois só com ela é que poderão ser afastados os desligamentos celetistas motivados por perseguição política ou por outro desvio de finalidade. Se o particular pode, em tese, desligar o empregado que queira, o mesmo raciocínio não cabe tratando-se de empregado público. (MEIRELLES, 2014, p. 538).

De fato, alguns trabalhadores relataram, nas companhias por nós pesquisadas, casos de dispensas arbitrárias decorrentes de antipatias pessoais ou mesmo divergências políticas. Uma trabalhadora da Cohapar afirmou que, na superintendência na qual ela trabalha, um empregado foi demitido com uma justificativa “mais pessoal do que técnica”. Ela ressalta, na mesma fala, que “é uma empresa extremamente política”:

Olha, eu já escutei casos de pessoas que mesmo sendo da Cohapar foram demitidas, inclusive aconteceu na própria Superintendência “Tal”, onde a gente tinha um superintendente que era o “Fulano” e quando ele assumiu demitiu um funcionário. Então isso acontece, isso pode acontecer na empresa, o que eu acho extremamente negativo porque a gente percebe que é uma empresa extremamente política né, e me parece que a justificativa que ele utilizou foi mais pessoal do que técnica, então ela é uma empresa que ela confunde os funcionários, são sempre os argumentos políticos que prevalecem em relação aos argumentos técnicos. (Entrevista nº 2, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

Casos de demissões motivadas por desavenças de cunho pessoal ou político também foram mencionados por um funcionário antigo da mesma companhia. Segundo ele, por essa razão, tratar da estabilidade dentro da empresa é algo complicado:

É uma certa estabilidade, porque hoje se entende que somos todos celetistas e já aconteceram em alguns momentos pessoas serem demitidas. E aí me dói, porque em geral de todos que foram demitidos nenhum foi demitido por incompetência, todos foram demitidos por algum tipo de briga com A ou com B ou com C. Alguns por lado político, mas em geral por desavenças pessoais com pessoas que nem mais estão na empresa. Então, tratar da estabilidade dentro da Cohapar é uma coisa complicada de falar. (Entrevista nº 8, realizada com o trabalhador da Cohapar, em setembro de 2016).

Quando entrevistamos o presidente de um dos sindicatos que representa trabalhadores da Cohapar, ele informou que embora não seja muito comum os funcionários dessas empresas

serem demitidos, o sindicato atualmente encabeça vários processos administrativos para barrar o que chamou de “demissões-perseguição”.

Na Copel, o trabalhador K avalia que “ser mandado embora porque alguém não foi com a tua cara é difícil”, mas por questões políticas ele acredita que pode acontecer. Ele lembrou de um caso em que um funcionário foi demitido por se manifestar, via e-mail, de maneira contrária ao governador do Estado: “Já teve gente que foi mandada embora por causa disso. Sei de um caso que a pessoa passou um e-mail falando mal do Beto Richa e foi demitida. Tem umas coisas assim”. (Entrevista nº 14, realizada com o trabalhador da Copel, em outubro de 2016).

Apesar da existência desses casos, porém, de um modo geral a ideia de estabilidade atípica ou relativa parece se confirmar na prática nas companhias estatais paranaenses, pois o que se observa é que as demissões não são comuns, embora ocorram eventualmente, mesmo sendo necessário processo administrativo para legitimar juridicamente o ato da dispensa.

Quando questionamos o ex-diretor da Copel por nós entrevistado sobre a estabilidade dos trabalhadores e a frequência com que as demissões acontecem, ele respondeu que “eles têm uma estabilidade, mas é relativa. Eles podem ser demitidos, e são demitidos.” (Entrevista nº 12, realizada com ex-diretor da Copel, em outubro de 2016).

O trabalhador I da empresa, ao se referir à estabilidade dos celetistas contratados nas economias mistas como uma pseudo-estabilidade, justificou que ela não existe formalmente e o celetista não tem garantia de emprego. Nas suas palavras:

Eu digo “pseudo” porque ela não existe formalmente. De fato, é difícil a empresa mandar embora, mas ela manda. De fato, a estabilidade não existe. E não tem, em lugar nenhum, garantia de emprego, tá? A gente como celetista não existe garantia de emprego. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

De acordo com o gerente 1, que trabalha há cerca de 10 anos na Copel, essas demissões acontecem com alguma frequência na empresa, geralmente em decorrência de falta grave. Ele afirmou que “a gente vê pessoas que perdem o emprego na Copel, que são demitidas e acontece bastante. As pessoas acham que não, mas acontece, são pessoas que normalmente cometem alguma falha grave”. (Entrevista nº 18, realizada com o trabalhador e gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Um representante sindical também ressaltou que a garantia de emprego não existe nas estatais em geral, e que “as demissões com justa causa passam por processo administrativo interno com direito a ampla defesa, mas já as demissões sem justa causa elas podem ocorrer a

qualquer momento”. (Entrevista nº 23, realizada com o representante sindical dos trabalhadores da Copel, em dezembro de 2016).

No que se refere aos relatos dos trabalhadores da Sanepar entrevistados acerca da frequência com que as dispensas ocorrem na companhia, eles vão no mesmo sentido que dos empregados da Copel. Como afirmou uma das trabalhadoras da empresa entrevistada, “a gente sabe que tem entre aspas uma ‘certa’ estabilidade, mas a gente pode ser mandado embora.” (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

O trabalhador O, que também é representante sindical, informou que em alguns setores a estabilidade é solicitada como garantia em acordos coletivos, já que a empresa pode mandar embora a qualquer momento, “contanto que manda de vez em quando alguém”. Ele destaca que, nesses casos, é preciso instauração de processo administrativo, e caso isso não ocorra o trabalhador tem mais chances de conseguir na justiça a reintegração no cargo. Informou ainda que de uns tempos pra cá os trabalhadores que cometem falta grave têm passado por uma comissão antes de ser demitidos sumariamente. (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016).

A trabalhadora M da Sanepar confirmou que as demissões são mais comuns nos casos de cometimento de algum tipo de falta grave e que embora os trabalhadores não sejam completamente estáveis, são mais do que “lá fora” (referindo-se ao setor privado). Segundo ela:

Assim, nós não somos completamente estáveis, mas bem mais do que lá fora. Porque eu já vi pessoas serem demitidas aqui, mas só com erros graves. Graves mesmo, tipo socar o gerente, sabe como? Agressão, uso de drogas contínuo, roubo... Então só coisas assim. Ou quando a pessoa ameaçou outra mais de uma vez. Mas se a pessoa trabalhar direito e se comportar é difícil ser mandada embora. Por qualquer coisa isso não existe. (Entrevista nº 16, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Na Cohapar, o sentimento de falta de estabilidade parece um pouco maior. Uma trabalhadora que está na empresa há mais de 30 anos afirmou que não há estabilidade na companhia, e comentou sobre rumores de demissão dos trabalhadores mais antigos, que já estão aptos a se aposentar. Conforme afirmou:

Não tem estabilidade. A gente já viu pessoas com o mesmo tempo de serviço que eu que foi mandada embora. Então estabilidade não tem, e existe sempre uns rumores até de que os mais antigos que já estão aptos a se aposentar eles vão demitir. Não sei... (Entrevista nº 9, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em outubro de 2016).

A trabalhadora F, que está há bem menos tempo na empresa, confessou que imaginava ter uma estabilidade maior quando entrou na companhia de habitação, mostrando-se frustrada.

Ela afirmou que “uma das motivações pra fazer o concurso da Cohapar era até uma falsa estabilidade, que eu achava que tinha uma estabilidade maior”. (Entrevista nº 7, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em setembro de 2016).

Para saber efetivamente em que proporção as dispensas imotivadas ocorrem nas companhias pesquisadas, assim como se há um aumento ou diminuição delas ao longo do tempo, precisaríamos ter acesso a informações detalhadas de Recursos Humanos referentes ao volume de contratações por ano que discriminasse o motivo do desligamento de todos os funcionários (dispensas arbitrárias, pedidos de demissão, aposentarias, adesão a PDV's, etc.).

Conseguimos acesso a esses dados em seu devido detalhamento apenas relativamente à Copel, e não às três companhias pesquisadas (e possivelmente o RH das empresas inclusive não tenha esses dados devidamente sistematizados). Em função disso, não podemos afirmar com precisão com que frequência as dispensas arbitrárias por parte das empresas ocorrem na prática em todas elas, tampouco se há ou não um aumento ou diminuição no período recente.

Os dados que obtivemos junto ao departamento de Recursos Humanos da Copel referentes à quantidade de trabalhadores desligados por ano desde 2001 mostram que os números variam entre 14 e 83 demissões anuais, excetuando-se o ano de 2001, no qual a quantidade de trabalhadores demitidos foi acima da média, conforme tabela 13 a seguir:

TABELA 13 – QUANTIDADE DE TRABALHADORES DEMITIDOS NA COPEL DE 2001 A 2017

<b>Ano</b>	<b>Trabalhadores demitidos</b>
<b>2001</b>	268
<b>2002</b>	50
<b>2003</b>	17
<b>2004</b>	24
<b>2005</b>	28
<b>2006</b>	38
<b>2007</b>	77
<b>2008</b>	66
<b>2009</b>	83
<b>2010</b>	81
<b>2011</b>	76
<b>2012</b>	77
<b>2013</b>	49
<b>2014</b>	21
<b>2015</b>	17
<b>2016</b>	14
<b>2017</b>	17
<b>Total</b>	<b>1003</b>

FONTE: RH da Copel. Elaboração própria.

Considerando que a Copel é uma empresa que possui mais de 8.000 trabalhadores contratados diretamente pela CLT e que a quantidade de empregados demitidos por ano não costuma ser maior que 80, o número em média não ultrapassa 1% da quantidade total de funcionários da empresa. Isso releva que embora os empregados públicos celetistas não disponham da mesma estabilidade jurídica que os servidores estatutários, eles gozam de fato de relativa estabilidade no emprego, pois a quantidade de trabalhadores demitidos por ano é baixa, ao menos na companhia de energia elétrica paranaense pesquisada.

Os números da tabela 13 informam, ademais, que não se pode falar em tendências no sentido de aumento ou redução da quantidade de demissões ao longo dos últimos 15 anos na empresa, pois o volume de empregados demitidos parece oscilar de maneira mais ou menos aleatória de um ano para o outro.

Como afirmamos anteriormente, não conseguimos dados referentes aos desligamentos de trabalhadores da Sanepar e da Cohapar com o mesmo detalhamento que da Copel. Em resposta à solicitação feita junto à ouvidoria da Cohapar, fomos informados que “o sistema da empresa não armazena o registro dessa informação”. Também sem obter esses dados com o RH da Sanepar, a única informação que encontramos nesse sentido está disponível no site da companhia, onde consta uma lista dos trabalhadores admitidos e demitidos nos anos de 2016 e 2017, apontando para o número de 41 demissões em 2016 e quase 400 em 2017. Contudo, não está especificado se essas demissões incluem adesões a PDV’s e PDI’s, pedidos de demissão por parte dos empregados, dispensas arbitrárias pela empresa etc., ao contrário dos dados da Copel, que se referem de fato apenas àqueles que são “mandados embora”<sup>81</sup>.

Com base nos dados a que tivemos acesso, podemos apenas discriminar a quantidade de trabalhadores que compõem o quadro próprio de funcionários dessas companhias por ano, desde 2001 no caso da Copel e da Cohapar, e de 2006 no caso da Sanepar. Entretanto, isso não informa sobre a quantidade de trabalhadores dispensados, pois é possível que mesmo em um contexto de crescimento das contratações decorrente da realização de novos concursos, haja também um progressivo aumento das demissões imotivadas, que não necessariamente ensejaria um enxugamento no número total de empregados.

Como podemos observar na tabela 14, há no geral um aumento do número de trabalhadores dessas companhias, se considerarmos o período de 2006 a 2016 como um todo:

---

<sup>81</sup> Do ponto de vista jurídico, a demissão ocorre quando o empregado solicita o fim do contrato de trabalho (“pede demissão”) e dispensa é o termo adequado para referir-se às situações em que o empregador encerra esse vínculo, “dispensando” o empregado. Porém, costuma-se utilizar genericamente o termo demissão para se referir a ambas as situações, o que dificulta a nossa análise, já que os casos de pedido de demissão pelo próprio trabalhador não nos interessam aqui, mas apenas as dispensas, com ou sem justa causa.

TABELA 14 – QUANTIDADE DE TRABALHADORES DA COPEL, SANEPAR E COHAPAR DE 2001 A 2016

<b>Ano</b>	<b>COPEL</b>	<b>SANEPAR</b>	<b>COHAPAR</b>
<b>2001</b>	5.854	-	344
<b>2002</b>	5.857	-	366
<b>2003</b>	6.293	-	359
<b>2004</b>	6.749	-	352
<b>2005</b>	7.704	-	350
<b>2006</b>	8.119	6.378	342
<b>2007</b>	8.347	6.330	366
<b>2008</b>	8.405	6.186	327
<b>2009</b>	8.560	6.436	319
<b>2010</b>	8.907	6.517	315
<b>2011</b>	9.400	6.602	309
<b>2012</b>	9.468	6.923	475
<b>2013</b>	8.647	7.243	486
<b>2014</b>	8.592	7.393	488
<b>2015</b>	8.628	7.437	466
<b>2016</b>	8.531	7.311	443

FONTE: Copel, Sanepar e Cohapar.

No caso da Copel, já analisamos no capítulo anterior que, a despeito do aumento do número de trabalhadores que compõem o quadro próprio da empresa, considerando o período de 2001 a 2016, ele diminuiu a partir de 2012, em razão de um claro processo de substituição de empregados contratados diretamente por mão-de-obra terceirizada. Na Cohapar, o aumento do quadro após 2012 decorreu do intuito de estruturar a empresa para operacionalização dos recursos do PAC II destinados à habitação no eixo Minha Casa Minha Vida.

Não há evidências, portanto, de que os trabalhadores das estatais pesquisadas sejam dispensados com grande frequência, ou que isso ocorra atualmente mais que outrora. O que é possível apontar, com base nos relatos obtidos durante a pesquisa de campo, é que a ameaça de privatização da Copel e da Sanepar ensejou um crescente *sentimento* de insegurança e instabilidade nos trabalhadores dessas empresas. Esse sentimento é compartilhado pelos trabalhadores da Cohapar, embora a companhia não sofra a mesma ameaça de ser privatizada,



por conta de uma gestão do trabalho que parece deliberadamente orientada a instilar, entre os assalariados, o medo e a insegurança, conforme analisaremos nos itens subsequentes.

#### 4.3 COPEL E SANEPAR: O MEDO DA PRIVATIZAÇÃO COMO “TERRORISMO PSICOLÓGICO”

Especialmente nos casos da Copel e da Sanepar, o sentimento de instabilidade no emprego é intensificado no período recente pela ameaça de privatização dessas empresas, que, como vimos nos capítulos anteriores, constitui parte de um programa mais amplo de reforma do Estado.

O processo de perda do controle acionário e risco de privatização da Copel e da Sanepar foi apontado pelos trabalhadores por nós entrevistados durante a pesquisa não apenas como um fator que gera insegurança, mas, mais que isso, como algo “que assombra”, “que assusta”, “faz um terrorismo psicológico”. Assim, além da maior fragilidade do vínculo celetista com a administração em relação ao estatutário, a possível privatização das empresas estatais aparece como um fator a mais gerador de um sentimento de instabilidade e medo da perda do emprego entre os trabalhadores.

Mesmo a trabalhadora B, que está há mais de 5 anos na Copel e parece sentir uma certa segurança no emprego em decorrência da necessidade de processo administrativo para ser despedida, não esconde o medo gerado pela possível privatização da empresa, que considera algo “assustador”. Conforme relatou o funcionário:

Via de regra você se sente seguro né. Eu sou celetista mas eu tenho uma segurança em relação ao meu trabalho. A segurança termina aí nessa relação no local de trabalho. A privatização sempre nos assombra assim... agora esses dias o presidente da Copel mandou um e-mail pra Copel inteira dizendo que era pra gente não se preocupar porque são 8% das ações, muito pelo contrário, reafirmava o compromisso do Estado de querer manter a Copel. Então assim: é assustador e sempre é assustador, sabe? (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016).

A possibilidade de privatização da Copel foi logo apontada também pelo trabalhador K como principal fator que gera insegurança e medo da perda do emprego, por conta de um eventual enxugamento do quadro decorrente do processo. Ele afirmou que embora não seja provavelmente afetado por um possível enxugamento em função do seu salário (que não é “dos mais altos”), a área em que trabalha (de meio ambiente) não é uma atividade-fim da empresa,

correndo alto risco de ser enxugada, o que lhe gera grande insegurança. (Entrevista nº 14, realizada com o trabalhador da Copel, em outubro de 2016).

Já um dos gerentes entrevistados, que ocupa um importante cargo na mesma empresa, não aparenta demonstrar muita preocupação com o possível desemprego decorrente de uma privatização da companhia, mesmo tendo um salário considerado alto e sabendo que, nessa hipótese, ele seguramente seria demitido. Autoconfiante, o jovem gerente afirma que nesse caso ele “arranjaria outra coisa”, pois “trabalho sempre vai ter”. Apesar de sustentar o discurso do governo sobre a necessidade de transferência do controle acionário para o setor privado, o gerente reconhece a preocupação dos seus colegas e dos sindicatos com a questão. Como relatou:

Acho que talvez chegue num momento em que vai ser necessário o governo ceder o controle acionário da empresa. Talvez chegue uma hora que a gente não vai mais poder ter essas políticas estatais que a gente tem dentro da empresa. Pra saúde financeira da empresa, mesmo. Mas a gente nota entre os colegas que há um medo muito grande que isso aconteça de a pessoa perder o emprego. Eu também tenho, lógico. Se acontecesse uma privatização da Copel provavelmente eu seria demitido, até pelo nível salarial que eu tenho hoje. Mas também não tenho medo, se acontecer eu arranjo outra coisa, trabalho sempre vai ter né. Mas o pessoal tem medo, tem bastante sindicato envolvido nisso. (Entrevista nº 18, realizada com o trabalhador e gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Esse temor também existe na Sanepar. Indagada sobre o sentimento de segurança no emprego, a trabalhadora J, engenheira da companhia, fez associação imediata entre o aumento do medo e insegurança e a “visão mais privatizadora” do atual Governo do Paraná (Beto Richa/PSDB). Segundo a entrevistada:

Daí a gente vai um pouquinho para área já da política nesse caso. Até alguns anos atrás, o governo anterior, a outra gestão, a gente se sentia muito mais seguro. Infelizmente essa gestão ela tem uma visão mais privatizadora, então o medo ficou grande. Eu diria que o medo não tá em 100%, mas tá nuns 40%, 50% assim já tá. Principalmente com essa forma desse governo atual. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Outra funcionária da empresa de saneamento paranaense, quando questionada sobre a possível privatização da companhia, afirmou que “isso faz um terrorismo psicológico na gente, né”. A funcionária justifica que “como a gente não ficaria mais estável, ficaria como o mundo lá fora onde só visa a empresa e não vê o funcionário” (Entrevista nº 16, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

O trabalhador L, engenheiro civil da Sanepar há mais de 20 anos, tem consciência do enxugamento de quadro que seria acarretado pela privatização da companhia, como afirmou no diálogo abaixo transcrito, no qual estima que, nesse caso, haveria uma redução significativa do número de funcionários, além de um aumento da terceirização dos serviços, que já é alta:

Pesquisadora: E a questão da privatização da Sanepar...

Entrevistado: Tememos muito.

Pesquisadora: Isso gera algum sentimento de instabilidade?

Entrevistado: Sim, com certeza. Ia ser um processo de enxugamento, claro. Hoje a Sanepar tem 7.400 empregados e uma vez privatizada não passaria de 5000, com certeza. Se tende a terceirizar ainda mais, já tem bastante serviço terceirizado hoje. Então isso é uma preocupação pra todos os empregados com certeza. (Entrevista nº 15, realizada com o trabalhador da Sanepar, em novembro de 2016).

De fato, segundo dirigente sindical que representa trabalhadores da Copel e da Sanepar, a experiência de outros Estados que tiveram companhias de saneamento básico e energia elétrica privatizadas mostra que essas empresas tiveram demissões e enxugamento do quadro de pessoal, além de piores negociações em acordos coletivos. Conforme informou:

Se o governo for autorizado a vender as ações mas mantiver o controle acionário não afetará os trabalhadores. Mas se acaso for vender as empresas, o controle acionário, como teve caso em outros Estados no setor de energia e de saneamento que foram privatizadas quase por completo passando o controle acionário pra iniciativa privada, essas empresas que compraram tiveram muitas demissões, os acordos coletivos foram piores e teve demissões, enxugamento de pessoal, a busca muito mais forte pelo lucro, nas empresas que foram privatizadas de outros Estados, veja SP. (Entrevista nº 10, realizada com o representante sindical da Copel, Sanepar e Cohapar, em outubro de 2016).

Nesse cenário, o trabalhador I, que também é representante sindical na Copel, assegurou que os sindicatos tentam incluir a questão da possível perda do controle acionário da empresa na “mesa de negociação”, a fim de obter algum tipo de garantia para os trabalhadores. Segundo ele, “a gente faz isso muito fortemente no sentido de tentar obter alguma garantia” e a única garantia que se tem foi conseguida em 2010, consistindo no pagamento de quatro salários pra cada ano trabalhado pelos próximos quatro anos para cada trabalhador em caso de mudança no controle acionário da empresa. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Como se pode perceber, a garantia de emprego nas empresas estatais passa a ser pauta de negociação dos sindicatos, que visam conseguir algum tipo de segurança financeira aos funcionários em caso de possível venda das ações à iniciativa privada. A preocupação dos trabalhadores e lideranças sindicais não parece ser sem fundamento, já que, como vimos, as

pesquisas disponíveis sobre evolução do emprego no país mostram que o principal elemento responsável pela redução dos postos de trabalho nas empresas estatais a partir de 1990 foi o programa de privatização implementado no período e a transferência das atividades realizadas por essas companhias para a iniciativa privada.

O Brasil acompanha, nesse sentido, a experiência internacional, valendo citar o caso britânico, no qual Beynon (1997) aponta que a privatização de empresas estatais gerou grande declínio do número de empregos no setor público (aproximadamente 1 milhão entre 1982 e 1992), sendo que as transformações foram mais evidentes justamente nos serviços de água, gás e eletricidade, cujos setores de desfizeram de mais de 25% da sua força de trabalho.

Observe-se, por fim, que a possível privatização das empresas estatais é apontada pelos nossos entrevistados não apenas como algo que coloca em risco o próprio emprego, mas a qualidade dos serviços prestados por essas companhias.

Especialmente os trabalhadores entrevistados na Sanepar chagaram a manifestar um certo “orgulho” dos serviços de tratamento de água e esgoto fornecidos pela empresa à população. A trabalhadora N, em relação a esse aspecto, afirmou ter medo que a privatização sucateie a empresa e piore as suas condições de trabalho:

A gente tem medo disso. A gente não gostaria que isso acontecesse. Está cada vez mais evidente, principalmente depois que o Beto Richa abriu a lei pra vender ações da Sanepar e Copel né, a gente tem medo que aconteça mesmo e que essa privatização sucateie a empresa. Por mais que ainda seja mista, ainda o governo consegue algumas coisas pra gente. Mas depois não sei... (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Para a trabalhadora J, a perda do controle acionário, além de gerar desemprego, coloca em risco o controle da qualidade da água consumida no Estado e do esgoto tratado, o que a deixa “assustada”. Ela afirmou que, atualmente, a empresa possui um controle extremamente rigoroso de qualidade de água e esgoto, com fiscalização dos órgãos ambientais, etc., e não sabe como isso ficaria se fosse privatizado, mas acredita que seria perdido o controle. A engenheira comentou que isso assusta não apenas ela, mas os colegas, que também temem o desemprego:

Hoje a gente tem super controle de qualidade de água e esgoto, bem rigoroso. Os órgãos ambientais em cima e tal. Não sabemos o que iria acontecer com isso privatizado. A gente acha que pode perder o controle. (...) Enquanto o Governo do Estado mesmo que seja uma gestão que a gente não goste ainda tem esse controle, a gente sabe que a mesma água que a gente toma aqui em Curitiba é o mesmo padrão em qualquer lugar. Então se privatizar não vai ter uma empresa que vai comprar tudo, vai ser tudo loteado, nunca mais isso aqui vai ter o mesmo controle aqui e lá e daí pode virar uma bagunça. Então isso me assusta muito porque nós somos a melhor do Brasil, já ganhamos um, dois, três prêmios de melhor do Brasil. Isso me assusta. Então

eu acho que isso assusta os colegas também. E claro automaticamente pensando que pode gerar desemprego. Esse medo existe. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

A preocupação dos trabalhadores da Sanepar parece de fato ter fundamento quando observamos, novamente, a experiência internacional das companhias de saneamento que foram privatizadas na década de 1990.

Pesquisa recentemente divulgada em Reportagem da BBC<sup>82</sup> mostra que Paris, Berlim e outras 265 cidades reestatizaram recentemente os serviços de fornecimento de água e esgoto, enquanto, na contramão desse movimento, o Brasil avança na privatização dessas estatais, após 2016, quando Michel Temer (2016 – atual) assumiu a presidência da república, com incentivo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

De acordo com um mapeamento feito pelos pesquisadores por 11 organizações majoritariamente europeias, já foram registrados 267 casos de "remunicipalização" e "reestatização" de sistemas de água e esgoto, impulsionadas pelos problemas reincidentes após as privatizações, entre eles serviços inflacionados, ineficientes e com investimentos insuficientes. Como analisou uma das responsáveis pelo estudo, Sakoto (2017): "Em geral, observamos que as cidades estão voltando atrás porque constatam que as privatizações ou parcerias público-privadas (PPPs) acarretam tarifas muito altas, não cumprem promessas feitas inicialmente e operam com falta de transparência, entre uma série de problemas que vimos caso a caso".

O estudo aponta ainda para a incompatibilidade entre o papel social de uma companhia de água e saneamento e as necessidades de um grupo privado, já que esses serviços são direitos humanos fundamentais atrelados à saúde pública.

Como exemplo disso, Harvey (2004) mostra que, na África do Sul, a privatização dos serviços de fornecimento de água gerou um aumento da tarifa que a tornou inacessível à população de baixa renda, tendo como consequência uma epidemia de cólera e a morte de um grande número de pessoas. O processo de privatização de bens públicos, que constitui um dos mantras do movimento neoliberal, é analisado pelo autor como parte do processo que ele denomina de acumulação por espoliação, no qual o Estado desenvolve papel fundamental, transferindo bens públicos e recursos antes compartilhados para resolver o problema do excedente de capital.

---

<sup>82</sup> Disponível em: < <http://www.bbc.com/portuguese/brasil-40379053>>. Acesso em: 20. jul. 2017.

As pesquisas existentes sobre os resultados das privatizações ocorridas na Europa e na América latina corroboram a informação. A experiência inglesa de privatização – apontam esses estudos – não só não resultou em melhoria no desempenho dos serviços transferidos para a iniciativa privada, como também culminou na perda de confiança dos cidadãos nos serviços públicos (GRAY, 2008; HANS-ULRICH e GUY, 2008, *apud*. CARVALHO, 2011b). Na América Latina, Nef (2010) conclui que embora em alguns casos as privatizações tenham gerado produtos mais baratos, em muitos outros, como ocorreu com o fornecimento de energia, gerou, “na melhor das hipóteses”, apropriações à custa do público e fraudes generalizadas. O autor ressalta, porém, que “uma vez que os pacotes prevaletentes de políticas ideológicas neoliberais reduzem o papel do Estado às proteções dos interesses empresariais, há pouco espaço para um setor público, não importa o quão eficiente, efetivo ou transparente.” (NEF, 2010, p. 519).

#### 4.4 A INSEGURANÇA NA COHAPAR E A GESTÃO RACIONAL DO MEDO

A Cohapar, com vimos, não é uma empresa lucrativa e, portanto, não constitui um alvo de “cobiça” da iniciativa privada, de modo que a ameaça de privatização não aparece como fator que gera insegurança na fala dos trabalhadores da empresa. Porém, ao analisarmos os depoimentos dos empregados da companhia, especialmente dos mais antigos, fica evidente que o sentimento de insegurança no emprego tende a aumentar nas gestões recentes, de orientação neoliberal, que exploram o que se pode denominar de “gestão pelo medo”.

A trabalhadora E, empregada há mais de 15 anos na Cohapar, afirmou que não se sente segura no emprego e fez menção à tendência das economias mistas nesse novo “projeto de governo”, inclinado a tratar os empregados públicos como “celetistas mesmo”. No trecho abaixo transcrito de sua fala, ela menciona o constante desrespeito às normas legais e aos direitos trabalhistas, como a exigência de que as demissões sejam motivadas, o que associa ao “conceito” trazido pela atual gestão, que gera uma insegurança generalizada. Perguntada sobre sua condição de estável e segura no seu emprego, ela respondeu que não se considera nem estável nem segura, e justificou:

Não, sabe por quê? Porque a tendência agora das economias mistas neste novo projeto de governo é que a gente seja tratado como celetista mesmo. Porque assim, nós podemos ser mandados embora, não tem nada que impeça. Tem um item na OIT que diz que tem que ser demissão motivada, mas eles desrespeitaram tanta coisa já, vão

respeitar isso aí? Então a gente pode sim. Eu acho que é uma insegurança sim. Não só minha, como de muita gente. (...) O “Fulano de Tal” trouxe esse conceito. Ele esperava os três meses e mandava embora. Não ele, mas a gestão dele. Quando eu entrei, nos 14 anos antes da gestão dele, eu não vi ninguém ser mandado embora de concurso. Ninguém. (Entrevista nº 6, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em setembro de 2016).

Outro trabalhador antigo da companhia, de maneira bastante semelhante, afirmou em seu depoimento que falar em estabilidade na Cohapar é complicado porque “hoje se entende que somos todos celetistas e já aconteceu de algumas pessoas serem mandadas embora”. Ou seja, se por um lado o empregado público celetista não dispõe legalmente da mesma estabilidade funcional que o estatutário, por outro, o sentimento de segurança parece ser fragilizado nas gestões recentes de orientação neoliberal, que trouxeram o “conceito” de “tratar celetista como celetista mesmo”, isto é, de tratar os celetistas das empresas estatais não como empregados públicos, mas como trabalhadores tão sujeitos a dispensa imotivada como os da iniciativa privada.

Essa perspectiva é confirmada pelo trabalhador D, que trabalha há cerca de 20 anos na empresa. Ele afirmou que esse sentimento mudou ao longo do tempo e que, outrora, ele se sentia mais seguro no emprego, mais “tranquilão”, mas nos últimos anos não tem tanta confiança na questão da estabilidade. Conforme relatou:

Eu tenho já uns 20 anos na Cohapar, então nesse período esse sentimento mudou bastante, sabe. Num primeiro momento, quando eu entrei, nos primeiros anos e tal eu me sentia bem tranquilão sobre isso, sabe? De não ser mandado embora, de poder fazer o serviço mais tranquilo e tal. Tinha questões políticas e tal como tem hoje, mas eu me sentia mais tranquilo. Depois de alguns anos, nos últimos anos isso já eu vi uns colegas meus que foram mandados embora com motivo ou sem motivo então eu já não tenho tanta confiança nessa questão da estabilidade. Nesses últimos 5 anos eu vejo que já não é tão estável assim, sabe? (Entrevista nº 5, realizada com o trabalhador da Cohapar, em setembro de 2016).

O trabalhador informou ainda que antigamente quando a empresa não gostava de algum funcionário ele era punido sendo deixado no ostracismo (“na geladeira” – como eles dizem) ou colocado para fazer algum tipo de atividade que não gostasse, nas piores áreas da empresa, mas não penalizado com demissão. Essa prática mudou quando o presidente indicado pelo atual governador do Estado (Beto Richa) assumiu a companhia e “a empresa ela acabou mostrando que se ela não está contente com a pessoa ela manda embora mesmo, mesmo que a pessoa vá brigar na justiça”. Ele relatou que, a partir de então, viu alguns colegas antigos de profissão ser demitidos.



Outro elemento presente na fala do mesmo empregado é a forma opressora com que a possibilidade de demitir é utilizada pelos dirigentes da Cohapar, a fim de garantir uma maior subordinação dos trabalhadores (nas palavras do entrevistado, fazer com que os empregados trabalhem “do jeito que a companhia quer”). Seu depoimento reitera também que essa é uma característica das gestões mais recentes:

No início a gente se sentia mais estável, mais confiantes, mesmo a remuneração e as condições de trabalho parece que eram voltadas também aos funcionários, seja a questão de treinamento e tal. Nos primeiros 10 anos teve essa valorização do funcionário, salarial, motivacional, e tudo mais, cursos internos... E nos últimos anos eles têm mudado isso, não estão preocupados com o funcionário, se o funcionário está motivado ou não, mas oprimem ele. Fazem até por conta desse medo de demissão que “ou você trabalha do jeito que a gente quer, ou então você vai ser demitido”. (Entrevista nº 5, realizada com o trabalhador da Cohapar, em setembro de 2016).

Os trabalhadores da companhia paranaense de habitação, portanto, não escapam do discurso empresarial que busca gerar nos trabalhadores a sensação de risco e insegurança, a fim de obter maior comprometimento com o trabalho, como forma de controle da subjetividade em um contexto de ameaça pelo desemprego. Conforme explicam Dardot e Laval (2016), a gestão moderna concilia formas sutis de sujeição do trabalhador com a marca clássica das violências sociais do capitalismo, que corroem direitos, precarizam o mercado de trabalho e instilam a insegurança para aumentar a dependência em relação aos empregadores:

A corrosão progressiva dos direitos ligados ao *status* de trabalhador, a insegurança instilada pouco a pouco em todos os assalariados pelas ‘novas formas de emprego’ precárias, provisórias e temporárias, as facilidades cada vez maiores para demitir e a diminuição do poder de compra são elementos que produziram um aumento considerável do grau de dependência dos trabalhadores em relação aos empregadores. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 329).

Os autores observam, ainda, que a naturalização do risco presente no discurso neoliberal é apenas a outra face da mesma moeda da exposição cada vez mais direta dos assalariados às flutuações do mercado, pois “produzindo o aumento da sensação de risco, as empresas puderam exigir deles disponibilidade e comprometimento muito maiores.” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 329).

Interessante notar que a permanência no emprego, nesse contexto, aparece mais como algo que depende do “bom comportamento” individual do empregado, como fica claro na fala da trabalhadora A, que, indagada sobre o seu sentimento de segurança no emprego, afirmou que “eu pessoalmente sinto que eu não corro o risco de ser demitida porque eu faço o trabalho

certo, certinho. Tento sempre cumprir com as minhas obrigações”. (Entrevista nº 2, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

O que se observa, no seu discurso, é certa “individualização” da responsabilidade pela garantia no emprego, algo típico do ambiente de trabalho no atual contexto dominado pela ideologia neoliberal, em que as relações de trabalho se tornam cada vez mais instáveis e flexíveis e os riscos passam a ser um ônus que cabe a cada trabalhador, individualmente, administrar (BECK, 2010, SILVA; HELOANI, 2017). Nesse sentido, Andrade (2015, p. 371) observa que “o risco que é produzido em uma dimensão social pela precarização do trabalho e pelo desemprego estrutural é transferido para o indivíduo e naturalizado como uma dimensão ontológica das escolhas da existência”.

Além de obter maior subordinação, a possibilidade de demitir empregados públicos celetistas parece ser utilizada de maneira perversa pelos dirigentes da companhia de habitação paranaense como forma de coibir a mobilização e a luta coletiva dos trabalhadores. As falas dos entrevistados deixam explícito que a precariedade do mercado de trabalho e os altos índices de desemprego servem como argumentos que os gestores não hesitam em invocar a fim de constranger e ameaçar os assalariados, disseminando, entre eles, os sentimentos de medo e insegurança.

Quando indagamos a trabalhadora F se ela já viu algum colega ser demitido, ela disse que “já ouviu falar” e afirmou que a precariedade do mercado de trabalho já foi inclusive invocada pela diretoria com conotação ameaçadora. Segundo ela, isso impede que as pessoas se manifestem, por medo de retaliação ou demissão:

Pesquisadora: E você já viu alguém ser mandado embora?

Entrevistada: Eu já ouvi falar de gente que foi mandada embora. A gente já foi até ... “ah, não tá satisfeito vá ver como tá o mercado aí fora, tá bem pior”. Então eu acho que isso motiva até a falta das pessoas se manifestarem contra alguma coisa com medo da retaliação de serem mandadas embora. (Entrevista nº 7, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em setembro de 2016).

A trabalhadora H informou, igualmente, que os trabalhadores da empresa tentam lutar pelos seus direitos, mas “no fundo todo mundo tem medo porque a instabilidade é muito grande”. Funcionária antiga da empresa que já tem o tempo de carreira suficiente pra se aposentar, ela afirmou que teme também por represálias e até por uma pressão para aderir ao Plano de Demissão Voluntária. Segue seu relato:

No fundo todo mundo tem medo, né? Porque a instabilidade é muito grande. A gente tem medo de uma represália, tem medo de uma demissão, tem medo até de uma

pressão. Agora vindo o PDV, eu sou uma pessoa que está dentro dos critérios do PDV, mas eu não vou sair (Entrevista nº 9, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em outubro de 2016).

Além de obter maior subordinação e inibir a mobilização coletiva, a trabalhadora A destacou que o desemprego é utilizado pelos dirigentes da Cohapar também como argumento para que os trabalhadores aceitem baixos reajustes salariais. Nas suas palavras:

Hoje eles passam pra gente que só o fato de que a gente vai ter o aumento da inflação, pelo menos a inflação, já é muito suficiente, porque têm pessoas desempregadas, empresas que não vão dar nada. (Entrevista nº 2, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

De fato, como aponta Bernardo (2009), as empresas comumente se valem da ameaça de demissão como mecanismo de violência simbólica potencial, de modo que os altos níveis de desemprego lhes conferem um grande poder nas relações de trabalho. Conforme afirma Albert (*apud*. GAULEJAC, 2007, p. 230), “para as empresas, o desemprego não é um problema, e sim a solução”. Nesse sentido, “certo volume de desemprego permite comprimir os salários, encontrar facilmente mão-de-obra e confrontar-se com uma combatividade menor por parte dos assalariados”. (GAULEJAC, 2007, p. 230).

É o que Bourdieu (2001) denomina de “dominação pela precariedade”. Na análise do autor, quando o desemprego atinge taxas elevadas e a precariedade atinge parte importante da população, os empregadores abusam do poder que lhes é dado e exploram deliberadamente a insegurança, como forma racional de gestão do trabalho. Com isso, a insegurança objetiva funda uma insegurança subjetiva generalizada, pela disseminação proposital da incerteza e do medo:

Lida-se, nas empresas, com uma administração racional que utiliza a arma da insegurança (entre outros instrumentos) para colocar os trabalhadores em situação de risco, de estresse, de tensão. Diferentemente da precariedade ‘tradicional’ dos serviços e da construção, a precariedade institucional das empresas do futuro torna-se princípio de organização do trabalho e estilo de vida (BOURDIEU, 2001, p. 50).

Deste modo, a precariedade torna possível uma nova forma de dominação fundada na chantagem da dispensa, não afetando apenas aqueles diretamente submetidos a ela, mas todos os assalariados, mesmo os que ocupam posição relativamente estável no mercado (como é o caso dos trabalhadores pesquisados), indiretamente, pelo temor que suscita. Ainda conforme Bourdieu, essa realidade atinge também trabalhadores das empresas públicas, impedindo a mobilização coletiva. Nas palavras do autor: “a precariedade torna possíveis novas formas de dominação e exploração, fundadas na chantagem da dispensa, que se exerce hoje sobre todas

as hierarquias, nas empresas privadas e mesmo públicas, e que impõe sobre o conjunto do mundo do trabalho uma censura esmagadora, impedindo mobilização e reivindicação”. (BOURDIEU, 1998, p. 130).

Silva e Heloani (2017) falam em “gestão da exploração do medo” para descrever esse processo, que cresce no contexto atual. Segundo os autores, “o medo invadiu a sociedade e se expande de modo especial entre os trabalhadores. A incerteza e o medo são ingredientes importantes nos processos sociais que se desenvolvem a partir da precarização estrutural do trabalho” (SILVA; HELOANI, 2017, p. 293).

Não entrevistamos gestores na companhia de habitação paranaense, mas o discurso de um dos gerentes da Copel traz elementos emblemáticos para compreender como essas práticas de gestão que manipulam a insegurança e o medo, características do atual contexto, tentam ser legitimadas pelos gestores e dirigentes das companhias. Trazemos aqui novamente sua fala, que já está epigrafada no início deste capítulo:

Nós estamos em uma transição para o empregado da Copel entender que ele não é funcionário público. Ele é empregado de uma empresa que precisa sobreviver num mercado cheio de tubarões. As condições na empresa são boas, mas eu acho que tá faltando um pouco de maturidade do empregado pra entender que o mundo mudou. Então o mundo em que eu comecei a trabalhar em 1984 é completamente diferente de 2000 que é diferente de hoje. Hoje é matar ou morrer. E não vai ter lugar pra todo mundo. Tem muita gente que não vai conseguir ter onde trabalhar. Vai ter que se virar de outro jeito. (Entrevista nº 22, realizada com gerente da Copel, em janeiro de 2017).

Note-se, inicialmente, que o entrevistado invoca a concorrência, ou o “mercado cheio de tubarões” com conotação justificadora de um contexto em que “é matar ou morrer”. Além disso, transfere aos trabalhadores a responsabilidade por compreender as mudanças do mercado de trabalho e adaptar-se a elas, fazendo referência a um contexto marcado pelo desemprego e pela precariedade.

Esse discurso, que transforma as empresas, inclusive públicas, em espécies de “campos de guerra”, onde os sacrifícios e perdas humanas são inevitáveis, é bem sintetizado por Padilha. A autora afirma que:

As empresas, mais do que nunca, transformam-se em campos de guerra; e na guerra vale tudo: sacrifícios e perdas humanas são necessários, já que não há escolha possível que não seja vencer ou morrer. Essa naturalização do princípio de que “na guerra não se pode ter alma” aliada ao incentivo às batalhas por produtividade e ganhos financeiros transformam as organizações – públicas e privadas – em fábricas de trabalhadores doentes, sofrendo, humilhados, assediados e que, muitas vezes, acabam com suas próprias vidas. (PADILHA, 2015, p. 132).

Gaulejac (2007) também analisa que o alibi da guerra econômica é o primeiro mecanismo do poder gestor e funda um princípio de legitimação fatalista: quando o campo econômico é transformado em um campo de batalha, as violações e os excessos junto aos trabalhadores são justificados como questão de sobrevivência para as empresas, que estariam vulneráveis e ameaçadas por um contexto hostil. Segundo o autor: “Em tempos de guerra, a moral habitual não entra em questão. Pode-se matar, desculpar os excessos, admitir os maus-tratos, tolerar as violências (...). Durante a guerra, a finalidade é clara: vencer ou morrer” (GAULEJAC, 2007, p. 137).

No item subsequente, analisaremos os discursos de outros gestores da Copel entrevistados, com ênfase no aspecto da visão que possuem acerca da estabilidade relativa de que gozam os trabalhadores das empresas estatais.

#### 4.5 A IDEOLOGIA NEOLIBERAL E OS DISCURSOS DOS GESTORES DO TRABALHO SOBRE A ESTABILIDADE RELATIVA DO EMPREGADO PÚBLICO

Na Copel, tivemos a oportunidade de entrevistar alguns gestores e dirigentes, cujos discursos interpretamos como “porta-vozes” da racionalidade em que se pauta atualmente a gestão do trabalho nas empresas estatais.

Já afirmamos anteriormente que apesar dos gestores serem também trabalhadores concursados das empresas pesquisadas, preferimos enquadrá-los em uma categoria diferente dos demais empregados, pois eles ocupam posições nas quais exercem poder de mando e controle sobre os processos de trabalho. Nessa condição, atuam mais em função dos interesses das empresas do que da classe trabalhadora, apesar das contradições decorrentes dessa “dupla inserção” ocupacional.

No entendimento de Gaulejac (2007), os gestores, ou *managers*, interiorizam mais do que qualquer outra pessoa a contradição entre capital e trabalho, mobilizando o segundo a serviço dos interesses do primeiro. De acordo com o autor há “de um lado, uma forte identificação com o ‘interesse da empresa’, uma interiorização da lógica do lucro, uma adesão às normas e aos valores do sistema capitalista; do outro, uma condição salarial submetida às imprevisibilidades da carreira, ao risco da dispensa, à pressão do trabalho e a uma competição feroz”. (GAULEJAC, 2007, p. 39).

Padilha (2015) também ressalta a particularidade da posição ocupada pelos gestores na contradição entre capital e trabalho, na qual acabam - muitas vezes não sem sofrimento para eles próprios - por atender aos interesses do primeiro, perseguindo o lucro aos acionistas:

Os gestores, comandantes das batalhas e dos batalhões, se veem no interior da secular contradição entre capital e trabalho: de um lado, devem gerar lucro aos acionistas em curto prazo, têm que atender bem aos clientes e melhorar as condições de trabalho. Missão impossível que os forçam a optar sempre pelo lado dos acionistas, seus verdadeiros empregadores - muitas vezes não sem sofrimento para eles próprios. (PADILHA, 2015, p. 132).

Considerando a função que exercem e a posição que ocupam, compreendemos que os gestores são aqueles que instrumentalizam a gestão do trabalho, a qual, por sua vez, possui caráter ideológico, pois se assenta em uma visão de mundo e um sistema de crenças, servindo aos interesses dos grupos dominantes. Como ressalta Gaulejac (2007, p. 65):

Designar aqui o caráter ideológico da gestão é mostrar que, por trás dos instrumentos, dos procedimentos, dos dispositivos de informação e comunicação encontram-se em ação certa visão de mundo e um sistema de crenças. A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação.

Portanto, se analisamos criticamente os discursos dos gestores do trabalho da Copel sobre a estabilidade relativa dos empregados públicos, é porque os compreendemos como reprodutores de uma ideologia, concebida como uma visão de mundo e um sistema de crenças que opera a serviço dos interesses de grupos específicos, já que a própria gestão possui, em si, um caráter ideológico. Como sintetiza Padilha (2015, p. 11), “os discursos que fazem parte do complexo universo das organizações e de seus gestores são revestidos de neutralidade e universalidade, quando na verdade são ideológicos. As ideologias estão sempre a serviço de algum grupo de interesse”.

De posse dessas considerações, cabe ainda lembrar que, como vimos no primeiro capítulo, a partir da década de 1990, na medida em que o projeto neoliberal avançou, os direitos e garantias dos trabalhadores do setor público, celetistas e estatutários, tornaram-se alvo de um “ataque ideológico”.

A estabilidade no emprego público, historicamente constituída como peça chave de um Estado forte e de cunho social, passou a ser apontada, no discurso neoliberal, como um “privilégio” responsável pela indisposição para o trabalho e pela conseqüente prestação de serviços de má qualidade. Como analisam Dardot e Laval (2016), o ataque às garantias do

Estado de Bem-Estar Social tem uma dimensão moral que associa a segurança à perda do senso de responsabilidade, como se a proteção social destruísse os valores sem os quais o capitalismo não pode funcionar.

Nesse sentido, Bourdieu (1998) observa que a força da visão neoliberal, que se apresenta atualmente como discurso dominante, hegemônico, evidente e despido de alternativas, decorre justamente de um trabalho de doutrinação simbólica que produz crenças, frente às quais os pesquisadores têm um papel a desempenhar, que consiste em primeiramente analisar a produção e circulação desse discurso, descrevendo os procedimentos a partir dos quais essa visão de mundo é produzida, difundida e inculcada. Segundo o autor, se o neoliberalismo se apresenta como inevitável, é porque há um conjunto de pressupostos impostos como óbvios, e afirma: “contra essa *doxa*, parece-me, é preciso defender-se, submetendo à análise e tentando compreender os mecanismos segundo os quais ela é produzida e imposta” (BOURDIEU, 1998, p. 45).

Explicitados esses pressupostos que orientam nossa análise sobre os discursos dos gestores da Copel, chama atenção nas entrevistas realizadas que logo no início das suas falas eles fizeram menção à estabilidade relativa dos trabalhadores celetistas das empresas estatais como um “problema” ou empecilho, sobretudo no contexto em que aumentar a produtividade é o grande imperativo para as gerências. Nos seus discursos, a defesa de uma maior liberdade para demitir é legitimada por uma suposta tendência do trabalhador estável ao ócio e à “acomodação”.

Uma das gerentes entrevistadas, que supervisiona uma equipe de trabalhadores da Copel, afirmou enfaticamente que uma das vantagens do setor privado é poder mandar embora trabalhadores que não produzem, principalmente no atual contexto de enxugamento do quadro de pessoal. Conforme relatou:

Então tem uma insatisfação porque sai uma pessoa, você tem que produzir mais, e as pessoas acham ruim. No setor privado se você não produzir vai embora e põe alguém que produz. Isso é uma vantagem do setor privado: poder mandar os incompetentes embora. (Entrevista nº 20, realizada com a trabalhadora e gerente da Copel, em janeiro de 2017).

As palavras da gerente reforçam, inicialmente, uma visão instrumental da força de trabalho, na qual o trabalhador é reconhecido conforme sua capacidade de melhorar o funcionamento da empresa e, na medida em que o valor de cada um é mensurado por critérios financeiros, os improdutivos passam a ser rejeitados, pois se tornam inúteis. Acerca desse aspecto, Gaulejac observa que:



A cultura do alto desempenho se traduz de um lado por um aumento notável da produtividade, da rentabilidade e da eficácia e, do outro, por uma pressão intensa sobre as empresas e seus assalariados. É preciso fazer sempre melhor, cada vez mais depressa, com menos meios. Aqueles que não seguem as exigências de flexibilidade e adaptabilidade são considerados inúteis. (GAULEJAC, 2007, p. 309).

No momento em que os trabalhadores são vistos como instrumentos da produção que devem funcionar de maneira eficaz, há o fenômeno da coisificação. Segundo Silva e Heloani (2017, p. 289): “A ótica dos que detêm o mando os reduz a coisas e, despidos dos atributos de seres humanos, passam a ser vistos apenas como instrumentos da produção. Ferramentas não têm corpo vivo, nem sentimentos, nem necessidades psicológicas. Apenas devem funcionar de modo eficaz”.

Orientados por essa concepção instrumental da força de trabalho, em um contexto em que as empresas estatais passam a ser regidas, cada vez mais, pela lógica produtivista da obtenção de resultados (que impõe a necessidade de produzir mais em menos tempo), os gestores avaliam a estabilidade relativa dos trabalhadores de maneira negativa, como um elemento que gera “dificuldade de gerenciar”.

De acordo com o gerente 1, essa dificuldade existe porque nas empresas que não são de economia mista os trabalhadores se esforçam mais para não perder o emprego. Conforme seu relato:

Olha, a gente tem um pouco de dificuldade de gerenciar lá na Copel justamente pela estabilidade que as pessoas têm. Em uma empresa que não é de economia mista a pessoa se esforça mais pra não perder o emprego. Na Copel a pessoa tem um pouco de estabilidade, então se você tem uma pessoa que não tem um desempenho tão bom a gente acaba não demitindo ela imediatamente por esse motivo. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Na visão dele, o trabalhador menos estável, ameaçado pelo desemprego, teria um desempenho melhor, pois se esforçaria mais, movido pelo medo de ser mandado embora. O engenheiro, que além de gerente é funcionário concursado da companhia, explica que quando um trabalhador ineficiente não é mandado embora, aquele que “se mata de trabalhar” deixa de fazê-lo, gerando um “efeito cascata” que se espalha pela empresa. Como afirmou:

O ponto negativo é esse que eu falei sobre pessoas ineficientes que a gente enxerga, e eu não estou falando como gerente, até os próprios colegas, às vezes eu olho pro lado e eu vejo que o cara não faz nada e eu me mato de trabalhar... Então eu também não vou trabalhar! E isso aí vai se espalhando na empresa de uma forma que não é muito saudável. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

A gerente 2, com um discurso muito semelhante, também considera que seria bom “mandarem os incompetentes embora”, pois é necessário punir o mau funcionário, sob pena de perder o bom, que, supostamente, vai se acomodar. Nas palavras dela:

A gente fica um pouco balançado assim com relação a estabilidade. Numa empresa privada várias coisas podem levar em conta pra você perder teu emprego, se você tem um salário muito alto, ou se você é incompetente. Isso seria uma boa, mandarem incompetentes embora é uma boa, porque hoje não é comum mandar embora, mesmo que algumas pessoas mereçam. Então a gente tem que privilegiar o bom funcionário e punir o mal, senão você perde o cara bom, porque ele vai se acomodar. (Entrevista nº 20, realizada com a gerente da Copel, em janeiro de 2017).

Se a estabilidade relativa dos trabalhadores celetistas é vista com “maus olhos” pelos gestores da Copel em comparação à maior liberdade de demitir existente no setor privado, ela é, por outro lado, apontada como algo positivo comparativamente à estabilidade “clássica” do servidor público estatutário. Um ex-diretor da companhia entrevistado afirmou que considera positivo que os trabalhadores das empresas estatais não tenham uma estabilidade absoluta, pois na sua visão a estabilidade é um elemento que tira o poder sobre o empregado. Para ele, o trabalhador estável se considera “importante como um barão”, superestima a si mesmo e é insubordinado. Conforme relatou:

Se o cara for estatutário, esqueça! Você perdeu completamente qualquer poder sobre ele. Ele vai pensar nele 1.000 vezes, vai achar que é um .... um Barão Von Richthofen. Eu acho que essa situação criada com empresas mistas no Brasil foi a melhor solução, porque ela tem ações no mercado, a eficiência dela é testada pelo mercado, o sujeito sabe que não pode fazer o que quiser que leva-lhe um pé na bunda. Não tem aquela estabilidade absoluta. O cara é concursado, não é qualquer um, claro que isso dá certa autoridade, mas ele não está acima da lei, não está acima de uma avaliação do seu chefe. (Entrevista nº 12, realizada com o ex-diretor da Copel, em outubro de 2016).

Como analisam Dardot e Laval (2016), uma das teorias na qual se baseia a “nova gestão pública”, a do *Public Choice*, tem como pressuposto a hipótese de que os funcionários públicos, assim como todos os outros indivíduos, agem de maneira egoísta, racional, e calculada, visando sempre obter vantagens e maximizar os seus interesses pessoais. Nas palavras dos autores, “a reestruturação da ação pública repousa sobre o postulado de que os funcionários públicos, assim como os usuários dos serviços públicos, são agentes econômicos que respondem apenas à lógica do interesse pessoal” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 291).

O raciocínio explicitado pelo discurso dos gerentes entrevistados da Copel parece respaldar-se em um pressuposto do mesmo tipo, pautado em uma visão bastante pessimista da

“natureza humana” de que o indivíduo tende a orientar suas ações nos moldes propostos pela teoria da escolha racional. No entendimento deles, a conduta “natural” de um trabalhador que “se mata de trabalhar” e não vê o colega que não tem bom desempenho ser punido seria se acomodar também. Afinal, dedicar-se ao trabalho não traria a ele nenhuma vantagem. Por isso, de acordo com o raciocínio dos gerentes, é preciso punir os maus funcionários (com a demissão, preferencialmente), e recompensar, de alguma forma, os bons<sup>83</sup>.

Não parece ser cogitada, pelos gestores, a possibilidade de inclinação espontânea de alguém ao trabalho, motivada, por exemplo, pelo sentimento de responsabilidade, respeito à hierarquia, processos de identificação, etc. Sobre a racionalidade contida no léxico da nova gestão pública, Dardot e Laval (2016) analisam que elementos como os códigos de honra da profissão, a identidade profissional e os valores coletivos que dão sentido ao compromisso de muitos servidores públicos são deliberadamente ignorados.

O próprio Bresser-Pereira (1998, p. 28), idealizador da reforma gerencial no Brasil, colocava o funcionário público como alguém “merecedor de um grau limitado de confiança” e apontava a estabilidade como algo típico da administração pública burocrática, que deveria acabar. Segundo ele, além de implicar em custos e impedir a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço público, a estabilidade “inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente, baseado em um sistema de incentivos e punições” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 14). Uma das causas da suposta ineficiência do Estado seria, na visão do ex-ministro, exatamente essa: a impossibilidade de punir com demissão a falta de disposição e motivação para o trabalho<sup>84</sup>.

Em que pese a afinidade do discurso dos gestores da Copel acerca da estabilidade relativa dos empregados públicos com o discurso neoliberal hegemônico, parece-nos que caso a estabilidade no emprego ensejasse realmente a acomodação e a falta de motivação para o trabalho, as companhias pesquisadas não seriam reconhecidas internacionalmente como empresas de excelência nos seus respectivos ramos de atividade.

Ao contrário, inclusive, o bom resultado do trabalho coletivo nas empresas estatais parece decorrer, justamente, da qualificação e estabilidade do seu corpo técnico, conforme evidenciam os relatos obtidos durante a nossa pesquisa.

---

<sup>83</sup> Uma crítica sobre a Teoria da Escolha Racional foi realizada por Bridi (2009), em seu estudo sobre a ação coletiva realizada junto a trabalhadores de fábricas que se organizaram para mudar suas condições. Para ela, há outras condições que escapam do egoísmo, do mero cálculo custo-benefício, como apregoa a teoria escolha racional ao explicar a ação dos indivíduos.

<sup>84</sup> É preciso ressaltar, contudo, que essa é a posição de Bresser-Pereira quando era alinhado ao governo neoliberal da década de 1990. O ex-ministro reviu, posteriormente, uma série de posições.

A Copel e a Sanepar são consideradas, como já afirmamos, empresas extremamente eficientes no fornecimento dos serviços que lhes competem, “colecionando” prêmios nos segmentos em que atuam. A internet provida pela Copel Telecon é considerada a melhor do Estado do Paraná e a Copel Distribuição conquistou por anos consecutivos o título de melhor distribuidora de energia da América Latina, além de ser extremamente bem avaliada pelos clientes<sup>85</sup>. Durante a pesquisa, os nossos entrevistados enfatizaram a rapidez e qualidade dos serviços prestados pela empresa:

A Copel tem metas de atendimento, de religação de energia. A Copel é muito boa nesse sentido, é uma das melhores do Brasil. A Copel religa a luz muito rápido, o *call center* da Copel é muito bom, o serviço da Copel é muito bem avaliado pelos clientes, os serviços são muito bons. (Entrevista nº 14, realizada com o trabalhador da Copel, em outubro de 2016).

O que já tá na máquina de moer carne, que é o dia-a-dia da empresa, "olhe, deu um problema aqui e precisa restaurar a linha" eles são rápidos. Eles são muito rápidos pra isso. Se faltou energia, caiu uma linha de transmissão, precisa reconstruir uma linha de emergência de hoje pra amanhã eles fazem. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

A Sanepar também é uma empresa de referência no setor de saneamento do país e possui índices de atendimento com água tratada e processamento de esgoto muito acima da média brasileira, além de excelentes indicadores de satisfação do cliente<sup>86</sup>. Entre os diversos prêmios que acumula, a companhia foi recentemente contemplada com o prêmio Valor 1000 de melhor Companhia de Água e Saneamento do Brasil, concedido pelo jornal Valor Econômico<sup>87</sup>.

Os trabalhadores da estatal chegam a demonstrar certo orgulho de trabalhar nela, confirmando a qualidade da água fornecida e do esgoto tratado. O trabalhador L, que trabalha há mais de 20 anos na companhia, afirmou que “é a melhor empresa de saneamento do Brasil, disparado, eu gosto disso, eu acho bom” (Entrevista nº 15, realizada com o trabalhador da Sanepar, em novembro de 2016). A trabalhadora M, nesse mesmo sentido, garantiu: “Eu tenho 100% de certeza da qualidade das águas que são entregues nas casas e da qualidade do esgoto que é tratado. É uma empresa que faz a diferença” (Entrevista nº 16, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016). Quase com as mesmas palavras, a trabalhadora J disse que na sua casa ela abre a torneira e toma água, não consome água mineral

---

<sup>85</sup> Disponível em: <[http://www.copel.com/ci/\\_edicoes/300/copel-recebe-premios-que-reconhecem-excelencia.jsp](http://www.copel.com/ci/_edicoes/300/copel-recebe-premios-que-reconhecem-excelencia.jsp)>. Acesso em: 10 de jun. 2017.

<sup>86</sup> Sanepar 40 anos.

<sup>87</sup> Disponível em: <<http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/inovacao/premios-e-certificacoes>>. Acesso em: 10 de jun. 2017.

nem utiliza filtro: “eu não tenho filtro lá em casa, nada, confio 100% na água da Sanepar”. E complementa: “A empresa é a melhor do Brasil, já foi eleita, então eu não estou mentindo”. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Essa qualidade pode ser interpretada como resultado, sobretudo, do trabalho de um corpo técnico qualificado e estável. As palavras da trabalhadora M, da Sanepar, expressam bem nosso argumento: após fazer menção à eficiência dos serviços de tratamento de água e esgoto prestados pela companhia, ela afirmou que atribui essa qualidade “ao conhecimento empírico das pessoas, dos funcionários, porque somos nós que fazemos a empresa.” (Entrevista nº 16, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016). Prova disso é a notória queda observada na qualidade dos serviços prestados quando as atividades são terceirizadas, o que decorre das precárias e instáveis condições de trabalho dos terceirizados, conforme expusemos em exaustivos relatos no capítulo anterior.

Portanto, as condições dos trabalhadores das empresas estatais, especialmente no que se refere à estabilidade do vínculo contratual, parecem guardar mais relação com a qualidade dos serviços prestados por essas companhias do que com uma tendência de impulsioná-los ao ócio e à improdutividade. Não descartamos, evidentemente, a possibilidade de que no nível individual algum trabalhador possa eventualmente adotar uma postura mais “acomodada” em relação ao trabalho por saber que não será tão facilmente demitido. Sociologicamente, no entanto, quando olhamos para o resultado do trabalho coletivo desses empregados públicos, relativamente estáveis, a retórica dos gestores do trabalho sobre as consequências negativas da estabilidade não se sustenta.

## 5 POLÍTICA E ORGANIZAÇÃO COLETIVA NAS EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA: ALGUNS APONTAMENTOS

*A exigência de uma universalização da norma da concorrência ultrapassa largamente as fronteiras do Estado, atingindo diretamente até mesmo os indivíduos em sua relação consigo mesmos. De fato, a “governamentalidade empresarial” que deve prevalecer no plano da ação do Estado tem um modo de prolongar-se no governo de si do “indivíduo-empresa” ou, mais exatamente, o Estado empreendedor deve, como os atores privados da “governança”, conduzir indiretamente os indivíduos a conduzir-se como empreendedores” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 378).*

Vimos, nos capítulos anteriores, que as empresas estatais paranaenses pesquisadas se inserem em um âmbito de atuação empresarial do Estado e, a despeito de terem o mesmo formato jurídico, possuem características que as diferenciam significativamente: de um lado, as “empresas do lucro” de energia elétrica e saneamento básico, que assumem uma dinâmica mais empresarial, e, de outro, a companhia paranaense de habitação de interesse social, cujos traços se assemelham muito aos de um órgão público da administração direta do Estado.

No caso das duas primeiras companhias, mostramos que elas tendem, no atual contexto marcado pela hegemonia do capital financeiro, a adotar uma racionalidade cada vez mais voltada à obtenção do lucro e aumento dos ganhos de produtividade, aproximando-se das empresas privadas no que tange às estratégias de flexibilização, gestão e organização do trabalho adotadas. Embora esses processos não fiquem evidentes na Cohapar e as ameaças de privatização não atinjam a companhia, os trabalhadores da empresa também são afetados em certa medida pelo avanço das políticas neoliberais e dos métodos de gestão privados, pois sentem igualmente a estabilidade relativa de que dispõe colocada em xeque pelas gestões mais recentes, que buscam instilar a insegurança e o medo.

Entretanto, as três companhias mistas analisadas, na qualidade de empresas estatais, possuem vinculação ao poder público, ao menos enquanto o Estado for sócio majoritário e elas não forem privatizadas. Mesmo as companhias com feição mais empresarial não são, assim, entidades empresariais absolutamente equivalentes às empresas privadas, ainda que admitam lucro, sejam cada vez mais guiadas pela racionalidade neoliberal e adotem critérios de eficiência e rentabilidade, valores e métodos de gestão típicos do setor privado.

Conforme analisa Abranches (1979), nesse sentido, as empresas estatais, enquanto empresas, integram a dinâmica de relações e interesses própria à atividade produtiva,

reproduzindo, na sua estrutura interna, tanto o arranjo organizacional e a prática gerencial próprios às empresas privadas, quanto a trama de relações sociais que caracteriza a produção privada de bens. Como aparelho de Estado, porém, elas se enquadram em outro conjunto de relações sociais e políticas, inerentes à própria natureza do Estado capitalista, fazendo parte, segundo o autor, de outro universo de relações de poder e de outro tipo de processo decisório, dificilmente reprodutível em organizações privadas.

Uma vez que cumprem função de natureza pública e são companhias que pertencem ao Estado, parte do corpo dirigente das empresas estatais é composto por membros indicados com base em critérios políticos, assim como ocorre com parcela dos ocupantes de cargos comissionados que exercem funções de chefia.

Ao longo deste capítulo, analisamos como a presença desses profissionais costuma gerar conflitos com empregados públicos concursados, embora, numericamente, a quantidade deles não seja expressiva nas empresas pesquisadas, e, no Paraná, o número de cargos em comissão nas companhias mistas tenha apresentado aumento durante o governo Beto Richa, do PSDB, partido que no plano nacional reproduz o discurso acerca do pretense “inchaço” da máquina pública e levou a cabo o projeto de privatização das empresas estatais.

Chamamos atenção para certa oposição entre “técnica” e “política” presente nos discursos dos trabalhadores entrevistados, situando seus relatos no contexto mais amplo que orienta as análises da presente tese, em que essas companhias são cada vez mais “guiadas” por uma racionalidade privada e empresarial. Problematizamos algumas questões relativas às nomeações baseadas em critérios políticos nas empresas públicas, considerando o conteúdo proposto pela Nova Lei das Estatais, de 2016, e o contexto histórico e político brasileiro de avanço das políticas neoliberais. Não buscamos com isso aprofundar discussões sobre o tema, mas apenas traçar um panorama atualizado acerca dos processos e tendências que afetam as empresas do Estado.

Abordamos, por fim, alguns dilemas e obstáculos à ação coletiva dos trabalhadores dessas empresas, em um ambiente de trabalho marcado pelo individualismo das relações, traço que assume contornos próprios no atual contexto de expansão da lógica concorrencial que caracteriza a racionalidade típica do neoliberalismo.



## 5.1 AS MUDANÇAS DE GESTÃO E OS CARGOS COMISSIONADOS

Já mencionamos que, a cada ciclo de 4 (quatro) ou 8 (oito) anos, quando há mudança de governo, ocorre uma alteração do corpo dirigente das companhias pesquisadas, ou seja, daqueles que ocupam os principais postos de mando nessas empresas, como os de Presidência, Diretorias e Superintendências. Em consequência disso, há também uma frequente reestruturação organizacional com vista a “acomodar” o novo corpo dirigente, assim como uma alteração daqueles que ocupam os cargos de chefia e assessoramento em instâncias hierárquicas inferiores - os cargos comissionados, ou “cargos de confiança”.

Como destacou um entrevistado da Copel, há uma “dança das cadeiras” muito grande na empresa, pois os cargos de direção se alteram de maneira “quase inevitável” quando muda o governador. Ele trabalha na companhia desde 2010 e pôde acompanhar o que aconteceu quando Roberto Requião deixou o Governo do Estado e Beto Richa assumiu:

Cada vez que muda o governo vem uma determinação do governo pra dentro da Copel e aí muitas vezes se troca presidente, se troca diretor, superintendente, tem uma "dança das cadeiras" muito grande lá dentro. Departamento pra baixo nem tanto, muitas vezes permanece, mas superintendência pra cima é quase inevitável. Quase inevitável trocar quando você troca o governador. Eu entrei na época do Requião, em 2010, e no final de 2010 quando o Beto Richa entrou, e começo de 2011, teve uma mudança cavalgar na empresa. Mudou a diretoria, mudou a presidência. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Outra trabalhadora entrevistada da companhia narrou que a mudança de governador “afeta tudo” dentro da empresa, a começar pela sua organização: “Cada mudança seja de governo ou de grupo você muda a estrutura da Copel. Então departamentos são criados e recriados, diretorias são criadas e recriadas” (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016).

A Copel *holding* conta com um Diretor-Presidente e outras 5 (cinco) Diretorias, ocupadas atualmente pelos seguintes membros:

QUADRO 7 – QUADRO DIRETIVO DA COPEL *HOLDING* EM NOV./2017

<b>Diretoria</b>	<b>Membro</b>
Diretor Presidente	Antonio Sergio de Souza Guetter
Diretor de Gestão Empresarial	Gilberto Mendes Fernandes
Diretor de Finanças e de Relações com Investidores	Adriano Rudek de Moura
Diretor Jurídico e de Relações Institucionais	Cristiano Hotz
Diretor de Governança, Risco e Compliance	Fabio Malina Losso
Diretor de Desenvolvimento de Negócios	Harry Françaia Junior

FONTE: Copel (2018)<sup>88</sup>

Já as principais subsidiárias da Copel têm o corpo dirigente no momento formado pelos seguintes nomes:

QUADRO 8 – QUADRO DIRETIVO DAS PRINCIPAIS SUBSIDIÁRIAS DA COPEL EM JAN./2018

<b>Diretoria / Empresa</b>	<b>Copel Geração e Transmissão</b>	<b>Copel Distribuição</b>	<b>Copel Telecomunicações</b>	<b>Copel Comercialização</b>
Diretor Presidente	Sergio Luiz Lamy	Maximiliano Andres Orfali	Adir Hannouche	Antônio Justino Spinello
Diretor de Finanças	Adriano Rudek de Moura	Adriano Rudek de Moura	Rafael Moura de Oliveira	Adriano Rudek de Moura
Diretor Jurídico e de Relações Institucionais	Cristiano Hotz	Cristiano Hotz	-	Cristiano Hotz
Diretor Adjunto	Samir Saleh Hishmeh	Acacio Massato Nakayama	Mauricio Dayan Arbetman	Dinorah Botto Portugal

FONTE: Copel (2018)<sup>89</sup>

Segundo relatou a trabalhadora B, quando há mudança de governo não se alteram apenas os membros da diretoria e das superintendências da Copel, mas “cai todo mundo”, inclusive os gerentes das equipes. Ela atribui isso à “proximidade com o Governo do Estado, e muita relação política.” Informou ainda que é comum pessoas com pouco tempo de carreira na empresa assumirem cargos relevantes em função da relação que possuem com “gente importante” e, nesse sentido, contou sobre um caso recente:

<sup>88</sup> Disponível em: <<http://www.copel.com/hpcopel/root>>. Acesso em: 04 de jan. 2018.

<sup>89</sup> Disponível em: <<http://www.copel.com/hpcopel/root>>. Acesso em: 04 de jan. 2018.

Uma coisa que é muito engraçada é assim: muda o governo, cai todo mundo. Não é assim: muda governo você muda Diretoria, Presidente, mas o gerente ali da equipe continua. Na Copel é todo mundo. Acho que essa proximidade com o Governo do Estado, e muita relação política. Tem gente que mal entrou na Copel e já tá com cargo alto, aí você descobre que ela é amiga de alguém 'importante', sabe? Enfim, a influência política dentro da Copel é tão grande a ponto de inclusive os cargos gerenciais mais baixos eles saem. (...) Pô, tinha um menino que eu acho que é advogado, sei lá, a pessoa mal entrou na Copel virou assessor de diretoria, que é um cargo importantíssimo, é o terceiro mais importante da diretoria. Lógico que a gente foi fuçar o nome, porque uma mente brilhante assim não surge assim... O cara era, esse menino ele era da Associação Comercial do Paraná, da ala jovem, junto com o filho do Diretor ao qual ele era vinculado. E assim, isso é muito comum, sabe? (Entrevista nº 3, realizada com a trabalhadora da Copel, em agosto de 2016).

No site da Copel, há uma nota informando que todos os funcionários da empresa são contratados mediante aprovação em concurso público e com contratos regidos pela CLT. Em nota de esclarecimento emitida 15/02/2018, solicitada através da Lei de Acesso à Informação, a empresa informou novamente que não possui empregados em cargos comissionados e todas as contratações ocorrem através de concurso público.

Conforme nos foi relatado, a questão da ocupação de funções de confiança na Copel ocorre através da indicação de diretores e superintendentes para os cargos de mais alto escalão, especialmente das Sociedades de Propósito Específico – SPE's. Acerca disso, um representante sindical da Copel informou que se tem o hábito de nomear parentes e aliados políticos como diretores de Sociedades de Propósitos Específicos, que são pequenas empresas sem representatividade abertas, quando se criam parques eólicos. Como explicou:

Tem as pessoas que vem de fora, que são parentes de políticos, os Malucelli, os Guerra, e eles entram como Diretor das Sociedades de Propósito Específico, que são empresas pequenas que não representam nada - que seria quase que um comissionado. Então você abre lá uma eólica no nordeste e cada eólica é uma SPE, por obrigação legal você não pode ter uma empresa que tenha 80 parques eólicos, cada parque eólico é uma empresa. Então quando você monta ali um parque eólico você atribui um diretor praquela área, e aí normalmente são aliados políticos. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

No entendimento de um ex-diretor da companhia que entrevistamos, “há um prejuízo muito grande referente a nomeação da escala da hierarquia baseada apenas em questões políticas”. Ao falar sobre as nomeações baseadas – em suas palavras – “simplesmente no compadrio”<sup>90</sup> e nas “relações de influência”, ele contou que isso gera uma situação em que “são incompetentes nomeados para dirigir gente competente apenas porque são apaniguados de determinados personagens, determinados partidos, determinados políticos”. E continuou

---

<sup>90</sup> O termo “relações de compadrio” é utilizado com frequência pelos entrevistados para se referir genericamente às relações de parentesco e amizade ou àquelas baseadas em favoritismos de ordem pessoal.

explicando que há um “loteamento” da Copel: “E aí loteia-se a companhia. Então tal Diretoria é do Deputado Fulano e do Deputado Beltrano, a outra Diretoria é do Deputado tal, tal diretoria é do vice-governador, tal diretoria é da cota do governador. E isso, se o cara entende mais ou menos, tecnicamente, não interessa.” (Entrevista nº 12, realizada com o ex-diretor da Copel, em outubro de 2016).

As mudanças de Governo do Estado também geram alterações no corpo dirigente da Sanepar. A trabalhadora J, que trabalha há mais de 15 anos na companhia de saneamento, relatou que quando vai mudar o governo já em outubro ou novembro começa a ter uma “articulação das pessoas”, porque quando o novo grupo assume eles colocam novos diretores com novos assessores, o que é “tradicional”. Nas palavras da entrevistada:

Veja, quando acaba um governo em dezembro, quer dizer, já sabem em outubro ou novembro se vai mudar ou não. Ali começa uma articulação das pessoas, das pessoas que vão alçar os seus cargos, então ali a coisa começa a dar uma parada. Por que? Porque primeiro ou 02 de janeiro quando o novo grupo assume ou quando o novo governador assume existe uma coisa muito interessante, eles colocam novos diretores, isso é tradicional, com os seus novos assessores, e partem do princípio que tudo pra baixo é desonesto. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

A Sanepar conta, em sua organização, com um Diretor-Presidente e mais 7 (sete) Diretorias, assim ocupadas:

QUADRO 9– QUADRO DIRETIVO DA SANEPAR EM JAN./2018

<b>Diretoria</b>	<b>Membro</b>
Diretoria da Presidência	Mounir Chaowiche
Diretoria Administrativa	Luciano Valério Bello Machado
Diretoria Comercial	Antonio Carlos Belinati
Diretoria Financeira e de Relações com Investidores	Paulo Rogério Bragatto Battiston
Diretoria de Investimentos	João Martinho Cleto Reis Junior
Diretoria Jurídica	Flavio Luis Coutinho Slivinski
Diretoria de Meio Ambiente e Ação Social	Glauco Machado Requião
Diretoria de Operações	Paulo Alberto Dedavid

FONTE: Sanepar (2018)<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Disponível em: < <http://site.sanepar.com.br/a-sanepar/estrutura-organizacional> >. Acesso em: 10 de jan. 2018.

O mesmo ocorre na Cohapar. Conforme relatou a trabalhadora F, embora o presidente não interfira muito no trabalho em si, quando há alteração na Presidência da companhia acabam vindo novos dirigentes e funcionários, o que gera constante mudança na estrutura organizacional da empresa. Ela contou que nos aproximadamente 5 (cinco) anos que trabalha na companhia de habitação, teve que mudar várias vezes de setor, praticamente todo ano, pois diretorias precisavam ser criadas para “acomodar” novos cargos e outras eram fechadas, casos em que os trabalhadores eram remanejados para outros setores. (Entrevista nº 7, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em setembro de 2016).

A estrutura organizacional da empresa é formada por uma Presidência e 6 (seis) Diretorias, atualmente compostas da seguinte maneira:

QUADRO 10 – QUADRO DIRETIVO DA COHAPAR EM JAN./2018

<b>Diretoria</b>	<b>Membro</b>
Presidente	Abelardo Lupion
Diretoria Jurídica	Cristiana R. V. Mendes
Diretoria de Programas e Projetos	Orlando Agulham Junior
Diretoria de Obras	Roberto Erzinger
Diretoria de Regularização Fundiária	Nelson Justus
Diretoria de Serviços Governamentais	Alceu R. Swarowski
Diretoria Administrativa e Financeira	Geraldo Melo Filho

FONTE: Cohapar (2018)<sup>92</sup>

Sobretudo na Cohapar, observa-se claramente a presença de nomes tradicionais da política paranaense no quadro diretivo da empresa, como é o caso da Presidência, ocupada atualmente pelo ex-deputado federal e empresário do ramo agropecuário e imobiliário Abelardo Lupion, e da Diretoria de Regularização Fundiária, liderada pelo filho do deputado estadual do Paraná Nelson Justus (eleito por mais de 6 mandatos consecutivos, atualmente filiado ao DEM), na empresa conhecido como “Nelsinho”.

Os principais postos de direção da companhia já foram ocupados por outros importantes nomes da política paranaense, como é o caso de Rafael Greca de Macedo (PMN), ex-deputado estadual e atual prefeito da cidade de Curitiba, Luiz Cláudio Romanelli (PSB), deputado estadual e líder do governo na ALEP, e pelo ex-deputado Osmar Bertoldi (DEM).

<sup>92</sup> Disponível em: < <http://www.cohapar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>>. Acesso em: 10 de jan. 2018.

Na Sanepar e na Cohapar, existem ainda cargos que são chamados de “consultores estratégicos”, e, segundo um representante sindical entrevistado, “é o grande problema da Sanepar e Cohapar”. (Entrevista nº 10, realizada com o representante sindical da Copel, Sanepar e Cohapar, em outubro de 2016). Outro representante sindical definiu os assessores estratégicos da Sanepar como sendo “a pior parte” da empresa, e justificou: “É ex-prefeito, ex-deputado...” (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016).

O trabalhador L afirmou que a presença desses cargos na companhia, que ele define como sendo “extremamente política”, é crescente e atinge todos os níveis hierárquicos, o que considera “muito triste”. Nas palavras do engenheiro:

A gente tem consciência de que a diretoria vai ser um cargo político, é lógico, mas hoje tá descendo ao nível de coordenador, de gestor ... é uma barbaridade. (...) Não existe uma valorização do profissional como técnico, você tem e a empresa está pior cada vez, extremamente política, e só tem cargo quem conhece um vereador, é um negócio assim muito triste isso. (Entrevista nº 15, realizada com o trabalhador da Sanepar, em novembro de 2016).

Também funcionária da Sanepar, a trabalhadora J relatou que os cargos de assessores estratégicos foram criados na última gestão. Segundo ela, os funcionários pensaram que esses cargos, em função da sua nomenclatura, seriam ocupados por “uns caras super especialistas em tratamento de esgoto” que seriam estrategicamente “trazidos de algum lugar”, mas, para decepção dos profissionais concursados, “entraram ex-veredores, ex-isso, ex-aquilo, pessoas que estavam ligadas à política e que perderam cargos”. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Um dirigente sindical destacou a “revolta” que a presença desses cargos gera entre os trabalhadores, principalmente na Sanepar e na Cohapar, e mencionou que a distribuição irregular dos cargos em comissão nessas empresas, sobretudo dos cargos de assessores estratégicos, já foi objeto de ação judicial proposta pelo sindicato dos engenheiros, e sua regularização costuma aparecer como pauta nos acordos coletivos. A luta do sindicato pela regularização jurídica do uso dos cargos em comissão foi relatada nos seguintes termos:

A Copel não tem muito isso. Agora ali na Cohapar é muito grande. Então há uma revolta extremamente grande na Cohapar e na Sanepar. Cohapar foi regularizado. Eles regularizaram por lei, então é uma questão imoral, mas regularizaram. A Sanepar tem a mesma situação, são muitos, com salários diferenciados. Nós entramos com uma ação e também ganhamos, a Sanepar não regularizou com o prazo que foi dado, agora foi pra cima, pro TRT. Então o pessoal nos acordos pede isso. (Entrevista nº 10,

realizada com o representante sindical da Copel, Sanepar e Cohapar, em outubro de 2016).<sup>93</sup>

Nota-se na fala do líder sindical que a presença de profissionais nomeados para ocupar cargos comissionados sem critérios técnicos gera uma “revolta extremamente grande” entre os trabalhadores concursados dessas companhias. Com efeito, ficou evidente na fala dos trabalhadores entrevistados durante a pesquisa, a insatisfação e desconforto que sentem em relação à existência dos cargos comissionados, já que, na visão dos empregados públicos concursados, esses profissionais não possuem “legitimidade” para ocupar as referidas funções, conforme veremos a seguir.

## 5.2 “NÓS, DA CASA” X “ELES, DE FORA”: AS TENSÕES ENTRE TRABALHADORES CONCURSADOS E OCUPANTES DE FUNÇÕES COMISSIONADAS

Os depoimentos dos trabalhadores da Sanepar e da Cohapar expressam, de fato, um sentimento de “revolta” e “indignação” entre os empregados concursados no que se refere a presença dos profissionais ocupantes de cargos comissionados. Isso ocorre porque, segundo eles, os funcionários que ocupam funções de confiança são indicados com base em critérios políticos, ganham mais que os empregados “da casa”, trabalham menos (quando trabalham), tem privilégios e ocupam cargos de chefia sem ter conhecimento técnico e capacidade gerencial.

Nesse sentido, uma trabalhadora antiga da Sanepar fez menção à baixa escolaridade dos profissionais que comumente ocupam tais cargos, sem ter muitas vezes sequer o ensino fundamental concluído, ao passo que dos trabalhadores concursados é exigido que tenham no mínimo o ensino médio completo, até mesmo para ocupar as funções mais operacionais na empresa:

Pra entrar na Sanepar concursado você tem que ter no mínimo segundo grau. Aí a gente olhava a ficha deles, daquilo que estava na internet, a ficha política, tem cara que tá aqui dentro como consultor estratégico e tem até o quarto ano primário. Quer dizer: Não! Não! (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

---

<sup>93</sup> No momento em que concluímos a redação da presente tese, em março de 2018, a justiça declarou também a nulidade de 30 cargos comissionados de consultores estratégicos da Sanepar, por terem sido criados sem a devida autorização legislativa da ALEP.



Ela deu sequência à narrativa, contando que os trabalhadores concursados da companhia passaram a controlar a entrada e a saída desses funcionários comissionados através do Portal Transparência para descobrir quem eram, e utilizavam a internet para escrever para eles anonimamente, criando uma situação muito tensa. Conforme relatou, “a relação é péssima”, pois os trabalhadores não sabem o que essas pessoas fazem, mas sabem que elas não precisam bater ponto e recebem altos salários: “Então por aí você vê... um cara que está aqui dentro recebendo salário maior que a gente e não precisa bater ponto... é péssimo o relacionamento, é horrível.” (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Outra trabalhadora entrevistada da Sanepar destacou, entre os privilégios que esses comissionados têm, o de, por exemplo, usar o plano de saúde desde o ingresso na empresa, enquanto os funcionários concursados tiveram que cumprir 3 (três) meses de carência. Segundo ela, “então eles têm uns privilégios assim, isso que derruba a gente”. E continua: “Porque os salários deles são 10 vezes mais que os nossos, não fazem nada, porque não tem nem mesa para eles ficarem, eles não batem cartão igual a gente, tem privilégios. A gente meio que se revolta com esses casos né, com esses privilégios”. (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

A situação parece ser idêntica na Cohapar, como informou uma trabalhadora antiga da instituição, que explicou o motivo do sentimento de “revolta”:

Então o pessoal administrativo ganha menos que os comissionados e ainda trabalha, tem horário a cumprir, tem que bater ponto, enquanto os comissionados, dependendo do grau de influência, não precisam nem comparecer ao trabalho. Então isso hoje é uma coisa evidente e que causa revolta dentro da Cohapar. (Entrevista nº 9, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em outubro de 2016).

Para a trabalhadora E, não é correto que os comissionados integrem a mesma folha de pagamento que os trabalhadores, e ela explica o motivo:

O que diferencia você de um assessor é que você fez um concurso, você queria independente da gestão... Porque o assessor vem pra trabalhar praquela gestão específica, e vai fazer tudo que aquela gestão específica quiser. O compromisso dele não é com o trabalho, com a comunidade. Pode até ser que ele diga que tem, mas o compromisso dele maior é de satisfazer os pedidos da gestão. Porque ele veio por ela. E aí tem uma autonomia que às vezes eles dão para o assessor estratégico e não dão pra gente (Entrevista nº 6, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em setembro de 2016).

A entrevistada ressalta ainda que os trabalhadores concursados demonstraram capacidade técnica para ocupar o cargo através de uma prova e entregaram documentação que o habilitava a exercer uma função pública. Ela argumenta que “independente de a gente ser

CLT a gente teve que fazer um concurso público e apresentar documentos que qualificassem a gente”, e, demonstrando aborrecimento, afirma: “Nós temos uma pessoa ali que fala que a formação dela é relações públicas... não estou desqualificando, mas ela está ganhando igual a gente. E não faz nada. Fica o dia inteiro sem fazer nada.” (Entrevista nº 6, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em setembro de 2016).

O relato do trabalhador D é expressivo do quanto a contratação de comissionados, que eles não consideram legítimas, cria uma situação de desconforto e desmotivação:

Primeiro é a questão do descontentamento assim profissional porque os colegas que tem boa formação, estudaram, fizeram pós-graduação e tudo mais, acabam sendo deixados de lado, não tendo bem aproveitado seu conhecimento, por conta desses assessores. Esses assessores ganham mais então às vezes faz uma atividade inferior e ganha mais, então também gera um descontentamento dos funcionários. A regalia deles. O funcionário estudou, passou num concurso, se esforçou e tudo mais, teve que pra chegar lá passar num concurso, teve que passar uma vida acadêmica e tudo mais né, e ele vê o outro lá que às vezes não fez nada e tá num cargo BEM superior a ele. Então isso causa um desconforto, é desmotivacional. Acaba que a pessoa com o tempo às vezes ela não percebe quando é um funcionário novo, mas os mais antigos eles percebem assim "nossa, aquele cara lá ele nunca fez nada e só porque chacoalha a bandeira política ele se deu bem". Gera esse desconforto. (Entrevista nº 5, realizada com o trabalhador da Cohapar, em setembro de 2016).

Como se pode perceber, um aspecto muito apontado pelos trabalhadores da Sanepar e da Cohapar foi a ausência de conhecimento técnico dos assessores comissionados para ocupar as funções, principalmente em cargos de chefia.

A trabalhadora N da Sanepar mencionou que o principal problema político dentro da companhia é a questão das chefias, que “não são por merecimento e sim por politicagem”, e explicou que “entra muitas vezes na gerência, na coordenação, gente que não sabe nada do assunto. Enquanto tem gente aqui que sabe, que lida com isso todo dia, né. E vem uma pessoa de outra área, às vezes vem um político... isso que é bem complicado. Atrapalha bastante.” (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

No entendimento do trabalhador L, esses cargos de natureza exclusivamente política “não trazem nada pra empresa”. Como relatou:

São pessoas que não conhecem a empresa, não é um cara que saiba mais do que ninguém aqui, com certeza sabe muito menos, é tudo cargo político, gente que perdeu a eleição pra prefeito, pra vereador, pra sei lá o que... é um cargo só político, não trás nada pra empresa. (Entrevista nº 15, realizada com o trabalhador da Sanepar, em novembro de 2016).

Na Cohapar, relatou uma das entrevistadas que comissionados e funcionários “da casa” costumam se respeitar porque “é um ambiente de trabalho e eventualmente tem um ou outro que é competente”, mas observou que “mesmo os competentes não teriam porque estar ali, entendeu? Tem pessoas que são concursadas que também são competentes e poderiam estar assumindo aquelas funções, só que elas não são porque elas não são políticas.” Para a funcionária, o número dos cargos comissionados é um dos problemas mais graves que a Cohapar enfrenta, porque “essas pessoas elas estão em todos os setores, elas vêm, elas se apropriam do trabalho e elas distorcem o trabalho pra fins políticos” (Entrevista nº 4, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

A trabalhadora H também fez menção à desvalorização do mérito técnico do trabalho daqueles que “sempre vestiram a camisa da empresa”:

O mérito hoje não é o mérito técnico do trabalho, mas é um mérito de outras influências. Nada contra, que ótimo, tem que deixar crescer, mas você vê pessoas que tem muito mais tempo de trabalho, que sempre vestiram a camisa, e não tiveram oportunidade nenhuma. (Entrevista nº 9, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em outubro de 2016).

Outro funcionário antigo da Cohapar mencionou que os ocupantes de cargos comissionados sempre “conflitam” com os funcionários da casa, mesmo que sejam competentes, sendo difícil uma convivência harmoniosa entre eles e existindo apenas um nível de “aturação” (no sentido de se aturarem ou suportarem). Segundo ele:

Se você tiver uma pessoa com cargo comissionado com qualidade, com competência, isso eu não vejo como oneroso à empresa, apesar de sempre conflitar com funcionários da casa. É muito difícil uma convivência altamente harmoniosa entre comissionados e funcionários da casa, é muito difícil essa convivência. O que há é um nível de aturação, um nível de você ficar restrito a atender ordem daquela pessoa, dar poucas opiniões. (Entrevista nº 8, realizada com o trabalhador da Cohapar, em setembro de 2016).

O sentimento de falta de valorização do mérito técnico do trabalho é agravado pela ausência de Planos de Cargos e Salários bem constituídos nessas empresas, que possibilitem aos trabalhadores de carreira ascender profissionalmente com base em critérios técnicos claros, previsíveis e objetivos. Nesse contexto, há uma disputa pela ocupação das posições de chefia e gerência, que possibilitam um aumento salarial, e uma insatisfação nos discursos dos trabalhadores entrevistados por esses postos serem algumas vezes ocupados por profissionais “de fora” das empresas, ou seja, por funcionários que não são de carreira. Na visão deles, a

ocupação dos cargos com poder de mando por profissionais “da casa” e com base em parâmetros técnicos seria mais “justa” do que as nomeações baseadas em critérios políticos.

Como relatou o trabalhador I, que também é representante sindical, a demanda por um plano de cargos e salários existe nas três empresas pesquisadas. Ele informou que, na Copel, não há um plano de carreira registrado, mas a companhia tem um plano de cargos e salários informal, uma vez que não cumpre todos os trâmites legais pra ser reconhecido pela justiça. Afirmou também que existem as “tabelinhas” e os critérios de promoção, mas eles não funcionam na prática e os funcionários acabam tendo dificuldade de promoção na carreira:

Então tem as tabelinhas lá dentro, critérios de promoção e uma série de coisas, mas de fato não funciona. O pessoal tem muita dificuldade de ascensão na carreira. Pra você conseguir o que o pessoal chama de "bolinha" lá, que são os estágios profissionais, é muito difícil, não é transparente. Os critérios pra crescimento profissional não são claros. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Ainda segundo o entrevistado, embora existam avaliações de desempenho, elas são feitas de uma maneira muito subjetiva, com grande espaço para a interferência dos gerentes, como já apontamos anteriormente no capítulo 3 desta tese. Para ele, “a avaliação é subjetiva, não é transparente. As notas não são abertas depois. Os critérios de promoção, apesar de a empresa bater muito nisso, que eles estão atrelados ao desempenho feito na avaliação, na prática não se percebe isso.” (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Na Copel, os trabalhadores afirmaram que os critérios de aumento salarial não são totalmente objetivos e dependem, em parte, das avaliações dos gerentes imediatos. Segundo relataram, como a companhia permite que aumentos salariais sejam dados individualmente, alguns trabalhadores podem receber aumentos reais de salários anualmente enquanto outros, com o mesmo tempo de carreira, ficam “estagnados” financeiramente, isto é, só recebem os reajustes da inflação e aumentos previstos nas negociações coletivas.

Nos relatos dos entrevistados da Sanepar e da Cohapar também há uma grande insatisfação pela questão da ausência de um plano de cargos e salários, pois segundo eles isso frustra o trabalhador que achava que tinham possibilidade de construir uma carreira na empresa, de “subir”, “ser promovido”.

Essa insatisfação se expressa, de fato, nas palavras de um profissional da Sanepar, que afirmou sentir seu trabalho desperdiçado e desvalorizado, reforçando a visão negativa acerca da “questão política” e das “preferências do governador de plantão”, ou seja, das nomeações de

profissionais que não são de carreira para a ocupação de cargos comissionados. Nas palavras do engenheiro:

O ruim é essa questão política aí que acho até que é natural que você tenha as preferências do governador de plantão lá, a gente não discute isso, mas é não valorizar os profissionais que existem. Porque a Sanepar investiu na minha formação e estão desperdiçando o meu trabalho. (Entrevista nº 15, realizada com o trabalhador da Sanepar, em novembro de 2016).

Outra trabalhadora da companhia avalia que, diante da ausência de um plano de cargos e salários, as possibilidades de “crescimento” na empresa ficam vinculadas a critérios políticos: “Não tem um plano de carreira. Esse é o problema da empresa, que não tem como você crescer. Ou você cresce politicamente ou você continua na sua atividade.” (Entrevista nº 17, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Por fim, o trabalhador G, da Cohapar, acrescentou que a ausência de um plano de carreira que preveja critérios técnicos claros de progressão profissional desestimula os funcionários a qualificar-se, e isso, como expressa seu relato, intensifica o sentimento de que a possibilidade de progressão fica mais condicionada a vínculos de amizade e companheirismos políticos. Segundo ele:

Você não consegue fazer um preparo, fazer um curso fora, fazer alguma coisa que vá agregar pra empresa, porque você não sabe naquele momento se você vai ficar numa gerência, se você vai subir de carreira... Porque fica mais no compadrio e isso tem se agravado muito nos últimos anos. A progressão é muito mais na amizade, muito mais no "tapinha nas costas" - se eu posso falar assim -, muito mais no companheiro de partido, ou no amigo, do que na qualificação profissional. (Entrevista nº 8, realizada com o trabalhador da Cohapar, em setembro de 2016).

Ou seja, relativamente aos trabalhadores das três companhias mistas pesquisadas, observa-se que embora eles não tenham uma condição salarial ruim, não há perspectiva de crescimento profissional baseada em critérios técnicos mais objetivos e em um plano que possibilite a construção de uma carreira progressiva e linear nessas empresas. Diante disso, eles avaliam que as suas perspectivas de ascensão profissional e ocupação de cargos de chefias ficam em alguma medida condicionadas a decisões tomadas com base em critérios arbitrários, questões políticas, favoritismos pessoais ou mesmo na obtenção de vantagens fundadas em relações de compadrio.

Isso reforça a importância, no serviço público, de planos de carreira consistentes, que possibilitem ao trabalhador uma visão de longo prazo acerca das suas possibilidades de ascensão profissional e aumentos salariais por critérios de antiguidade e merecimento. A

inexistência ou inconsistências desses planos favorece que a presença de outros profissionais sejam vivenciadas como “ameaças” e intensifica os conflitos pela ocupação de postos com poder de mando, que passam a ser disputados com base em uma oposição entre o “mérito técnico” e o “critério político”.

As tensões que atingem as relações entre servidores públicos de carreira e profissionais que ocupam cargos comissionados no setor público já foram apontadas em outras pesquisas sociológicas. Oliveira (2009), ao retratar o cotidiano de trabalho na Receita Federal, identificou uma relação de hostilidade e desconfiança recíproca entre servidores da instituição e comissionados, marcada pela oposição entre "eles" que vão e "nós" que ficamos.

Castro (2013) também constatou em uma superintendência do INCRA, entidade autárquica da administração indireta, a distinção feita pelos servidores entre os funcionários “da casa” e os “de fora”. Segundo ela, uma das formas como a política partidária atravessa a instituição é pelas nomeações políticas, criticadas por parte dos servidores de carreira, que costumam argumentar em defesa da técnica e opor o critério técnico ao político utilizado nas nomeações. Ela explica que “essa oposição vem acompanhada de uma correlação entre os ‘de fora’ e o caráter político de sua gestão, e os servidores ‘da casa’, que teriam uma atuação mais técnica” (CASTRO, 2013, p. 204).

Embora essa oposição entre técnica e política apareça, como vimos, de forma bastante presente no discurso dos nossos entrevistados, acompanhada de uma conotação valorativa que considera bom o que é técnico e ruim o que é político, não acreditamos ser frutífero reforçá-la do ponto de vista teórico. No item abaixo, propomos uma breve reflexão acerca da questão das nomeações e interferências políticas nas empresas estatais, à luz das falas dos trabalhadores entrevistados e do atual contexto de avanço da racionalidade neoliberal, que orienta as análises da presente tese.

### 5.3 TÉCNICA E POLÍTICA NA “GOVERNANÇA NEOLIBERAL”

Os cargos comissionados são cargos de livre nomeação e exoneração, de provimento provisório, previstos na Constituição Federal, art. 37, incisos II e V, e que podem ser ocupados por profissionais não efetivos, embora uma parcela deles tenha que ser preenchida por servidores de carreira da administração pública. Tecnicamente denominados de Direção e Assessoramento Superior – DAS’s e classificados em 6 níveis salariais, esses cargos foram,

como explica Martins (1997), originalmente criados para contemplar administradores de alto nível e com alta qualificação, ou para trazer aos altos escalões da administração profissionais selecionados de fora do serviço público. Passaram a ser utilizados, porém, tanto como complementação salarial aos funcionários já pertencentes ao quadro da administração pública, quanto como um novo campo para o clientelismo político.

O uso clientelístico<sup>94</sup> de cargos em comissão na administração pública brasileira é fenômeno antigo e conhecido, que reflete o patrimonialismo ainda presente nas instituições públicas, compreendido aqui genericamente como ausência de separação clara entre o público e o privado, ou como apropriação privada de bens públicos<sup>95</sup>.

Parece consensual na literatura que, a despeito das reformas administrativas realizadas no Brasil e da incorporação pela administração pública dos princípios burocráticos weberianos e de novos métodos de gestão gerencial, elementos desses modelos coexistem, na prática, com o tradicional patrimonialismo ainda presente nas instituições públicas<sup>96</sup>. Ou seja, ainda que algumas análises da história da administração pública apontem para uma sucessiva substituição de modelos administrativos, os processos de transformação do aparelho estatal certamente são, na prática, muito mais complexos e marcados ao mesmo tempo por rupturas e continuidades.

Essa perspectiva, que relativiza uma periodização sucessiva e linear das reformas administrativas, é esboçada por Lima Jr. em um artigo datado de 1998 (quando se discutia a reforma gerencial), no qual o autor pondera:

O fato é que o Brasil nunca teve o modelo burocrático de administração, ou qualquer outro, plenamente instalado. A nossa realidade administrativa tem se caracterizado, independentemente da intencionalidade das reformas e de seus eventuais êxitos e fracassos, pela convivência de modelos de administração incompletos, inconsistentes e superpostos. Não se pode efetivamente afirmar que a história administrativa brasileira se caracterize por ter passado por fases sucessivas: da administração patrimonial à administração burocrática que, no momento, deveria ser substituída pela administração gerencial (LIMA JR., 1998, p. 27).

---

<sup>94</sup> De acordo com Nunes (2003), o clientelismo é uma gramática básica da sociedade brasileira, que, junto com corporativismo, o insulamento burocrático e o universalismo dos procedimentos, constitui um modo de articulação entre a sociedade e o sistema político e uma forma típica de comportamento político e social. O autor enfatiza que o clientelismo, enquanto conjunto de redes personalistas que oferece acesso privilegiado aos recursos materiais do Estado àqueles que apoiam o governo, ainda persiste na sociedade brasileira, convivendo com as outras gramáticas, embora seja cada vez mais condenado em termos morais.

<sup>95</sup> Conforme Sorj (2000, p. 13), “o termo ‘patrimonialismo’ foi largamente empregado nos estudos sobre o Brasil para caracterizar a apropriação privada dos recursos do Estado, seja pelos políticos ou funcionários públicos, seja por setores privados”. Contrapõe-se, assim a um tipo ideal de sociedade liberal na qual o Estado está separado do mercado e na qual as burocracias funcionam de acordo com regras universais.

<sup>96</sup> Nesse sentido Carleial (2017, p. 117) ressalta que “o Brasil, como toda a América Latina, tem um Estado ainda com traços patrimonialistas e fortemente dominado por interesses privados”.



Como argumenta Abu-el-Haj (2005, p. 50), “a falta de continuidade nas reformas administrativas criou um Estado híbrido”. Bercovici entende, igualmente, que as reformas da década de 1990 acabaram mais por dar apenas “uma aura de modernidade ao tradicional patrimonialismo que caracteriza o Estado brasileiro” (BERCOVICI, 2013, p. 635).

Esse “hibridismo” também marca parcialmente a realidade das empresas estatais por nós pesquisadas, embora os traços da administração gerencial sejam mais evidentes na Copel e na Sanepar, como já analisamos, e a Cohapar tenha uma estrutura mais burocrática com resquícios de uma cultura patrimonialista aparentemente mais presentes.

É possível, diante desse contexto, que as falas dos trabalhadores entrevistados sobre a presença dos profissionais ocupantes de cargos comissionados nas companhias mistas do Paraná reflitam, em certo sentido, um “espírito republicano” e rechaço ou uso privado e indevido da máquina pública. Parece legítimo que questionem, por exemplo, a presença de profissionais que, indicados politicamente, recebem salários pagos com dinheiro público e muitas vezes, como afirmaram, sequer comparecem ao trabalho.

Cabe questionar, porém, em que medida a rejeição a um tipo específico de práticas “pouco republicanas” (clientelismo, nepotismo, etc.) não acaba se generalizando para uma aversão à política como um todo em prol de um discurso que valoriza a neutralidade e a técnica. Pode haver, na visão dos entrevistados, certa confusão entre “política”, compreendida em sentido clássico como espaço de gestão da coisa pública, do interesse comum, dos anseios da coletividade, e “politicagem”, como prática com conotação negativa ligada à busca de obtenção de vantagens para satisfação de interesses pessoais. Ao reprovar práticas “politiqueiras”, é possível que eles estendam o sentido pejorativo a elas atribuído à política como um todo, definida por Bobbio (1998, p. 954) como “tudo o que se refere à cidade e, conseqüentemente, o que é urbano, civil, público, e até mesmo sociável e social”.

Em vista disso, analisamos a questão das interferências e nomeações políticas nas empresas estatais de maneira ponderada, problematizando em que medida as falas dos entrevistados expressam apenas a reprovação de práticas antirrepublicanas ou, de certa forma, uma negação também da política em geral e uma visão acerca da coisa pública que incorpora a “racionalidade privada” que, como já ressaltamos, cada vez mais invade as empresas que pertencem ao Estado.

Afinal, a tendência de tentar afastar totalmente a política das empresas estatais constitui parte de um programa de reforma do Estado que, conforme abordamos ao longo desta tese, possui viés privatizante, pois no aspecto ideológico a crítica ao setor público se traduz

também em uma crítica à política, que passa a ser associada ao desperdício, à ineficiência e à corrupção, enquanto a iniciativa privada é apontada como o lugar da transparência, da eficiência e da técnica.

Observa-se, nesse sentido, que as propostas gerenciais de reforma do Estado (que, como vimos, são reformas de cunho neoliberal que têm como um de seus principais projetos a privatização das empresas estatais), avançam justamente com base em um discurso ideológico que apresenta o aparelho estatal como burocrático (no sentido negativo da burocracia como algo que gera morosidade e ineficiência) e marcado por práticas patrimonialistas (isto é, pela corrupção e apropriação privada de bens públicos).

O ex-ministro Bresser-Pereira, idealizador das reformas gerenciais no Brasil, muito se valeu do argumento de proteger o patrimônio público, ou a *res pública*, para justificar e legitimar a necessidade de reformas neoliberais do Estado, a fim de “protege-lo” do “assalto” de grupos privados. Em um de seus textos, datado da década de 1990, ele afirma:

Há porém uma razão maior para o interesse que a reforma do Estado, e particularmente da administração pública, tem despertado: a importância sempre crescente que se tem dado à proteção do patrimônio público (*res pública*) contra as ameaças de ‘privatização’ ou, em outras palavras, contra atividades de *rent-seeting* (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 24).

Ao criticar a tese do patrimonialismo, Souza (2015, p. 91) destaca justamente que, a partir dela, o mercado é transformado no “reino idealizado de todas as virtudes (competência, eficiência, razão técnica supostamente no interesse de todos)”, e o Estado “demonizado como reino de todos os vícios (politicagem, ineficiência e corrupção)”.

No Brasil, após o início da Operação Lava Jato em 2014, que investiga escândalos de corrupção envolvendo a Petrobrás, as empresas estatais foram especialmente “estigmatizadas” pelo discurso neoliberal dominante como espaços caracterizados pela presença de esquemas de corrupção, lavagem de dinheiro e processos licitatórios fraudulentos.

Em 2016, foi sancionada a Lei nº 13.303, conhecida como “Lei das Estatais”, que dispõe sobre “o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União”. Com objetivo de diminuir a ingerência política do poder executivo na gestão das empresas públicas, a lei traz como uma das suas principais medidas o estabelecimento de exigências técnicas para nomeação de seus dirigentes, a fim de evitar nomeações fundadas em critérios exclusivamente políticos.

Assim como a questão da “descontinuidade administrativa” é complexa porque a democracia pressupõe alternância de poder e implementação de uma agenda de governo, que

inevitavelmente implicará em rupturas com os projetos anteriores, a dos cargos comissionados e nomeações fundadas em critérios políticos também impõe reflexões importantes. Afinal, é necessário que os governantes disponham de uma equipe de sua confiança para colocar em prática um projeto político, não sendo preciso, do ponto de vista legal, obedecer a critérios técnicos para nomeações a cargos que são, como o nome indica, “de livre nomeação e exoneração”.

Há uma extensa bibliografia que discute a problemática das nomeações políticas para ocupação de postos na administração pública direta no Brasil, sob o viés das relações entre burocracia e política, tendo como foco principalmente as nomeações de caráter discricionário no alto escalão do executivo federal e analisando, entre outros aspectos, o perfil da chamada “burocracia de livre provimento” e os impactos da sua rotatividade sobre a gestão e execução de políticas públicas.

Embora não nos caiba aqui um aprofundamento na temática, até por tratar-se de um campo aberto ainda à vasta agenda de pesquisa, ressaltamos que, conforme Lopez (2015), há no Brasil uma presunção de conexão entre nomeações baseadas em escolhas discricionárias e práticas patrimonialistas, o que acabou por retirar a legitimidade da esfera política como instância de controle e definição dos rumos das políticas públicas e o direito de definir os nomes que exercerão o comando político de órgãos. Lopez, Bugarin e Bugarin (2015) também apontam que empiricamente é difícil discernir as motivações das nomeações discricionárias e costuma-se, com conotação negativa, retrata-las como substituição de uma “competência neutra” por outra competência, tecnicamente inferior e politicamente motivada. Segundo os autores:

As menções a verdadeiros butins partidários sobre os cargos de órgãos públicos e aparelhamentos de toda sorte da máquina pública pelos partidos que assumem o governo são frequentes e ganharam presença no imaginário sobre o exercício do poder pelos partidos. As percepções sobre este processo se tornaram ainda mais negativas pela associação, direta ou indireta, entre as lutas políticas para a ocupação dos quadros da máquina pública e práticas ilícitas de agentes públicos. Parte deste debate é alimentado pela ausência de pesquisas sistemáticas sobre a relação entre ocupação dos quadros da burocracia e as influências político-partidárias. (LOPES; BUGARIN; BUGARIN, 2015, p. 64).

No caso das empresas estatais, como vimos no capítulo 2, elas desempenharam função estratégica no desenvolvimento nacional e paranaense, sendo agentes importantes no processo de industrialização e na implementação do projeto político desenvolvimentista. Ao contrário das empresas exclusivamente privadas, sua atuação possui caráter social, político e econômico

relevante, uma vez que desempenham função pública, seja para beneficiar a população de baixa renda, seja para fomentar o desenvolvimento e a soberania nacional.

Ademais, vimos que a atuação dessas companhias, ao menos das empresas por nós pesquisadas, oscila consideravelmente conforme as orientações políticas e ideológicas do grupo que ocupa provisoriamente o Governo do Estado. Nesse sentido, no Paraná, por exemplo, durante o governo Requião (2003 - 2010) as empresas estatais possuíam uma atuação de viés social forte, sendo ainda parcialmente preservadas da influência de políticas neoliberais privatizantes, ao contrário do que ocorre durante os Governos de Jaime Lerner (1995 - 2002) e Beto Richa (2001 - atual), mais alinhados aos interesses do capital privado e aos imperativos da busca pelo lucro.

O espaço para essas nuances dentro do campo de atuação das empresas estatais só se torna viável através da ocupação de postos estratégicos por pessoas comprometidas com um determinado projeto político de governo, o que é legítimo e, de certo modo, respeita o jogo democrático. Desse ponto de vista, a eliminação de toda e qualquer nomeação política nessas companhias neutraliza a possibilidade de que sejam conduzidas em consonância a um programa de governo e à função que exercem, que é também política, econômica e social.

Cabe ressaltar ainda que, ao menos nas companhias paranaenses que pesquisamos, existe a preocupação em garantir que alguns cargos-chaves sejam ocupados por profissionais de carreiras e com vasto conhecimento técnico. Do contrário, essas empresas facilmente iriam à falência e não teriam a eficiência técnica atestada pela nossa pesquisa.

Como relatou um dos gerentes da Copel entrevistados, as indicações políticas são evitadas no núcleo operacional da companhia, composto pelas três principais subsidiárias (geração, transmissão e distribuição), dando-se prioridade aos funcionários de carreira e com conhecimento técnico para os cargos de diretoria. Conforme afirmou, o risco de um político assumir certos cargos sem conhecer a empresa e quebrá-la é muito grande, por isso nunca viu um presidente da Copel Distribuição que não fosse funcionário “da casa”. Segundo ele, a nomeação de comissionados acontece mais em outras subsidiárias menores, e, embora incomode os funcionários concursados, a companhia não deixa que isso afete os processos da empresa. Afirmou, ainda, que a prática é menos comum na Copel que em outras empresas estatais do Paraná:

As três principais, que são distribuição, *holding* e telecon são funcionários de carreira. Evita-se colocar pessoas de fora. Agora, lógico, tem subsidiárias que você vê lá que são nomes que você vê o sobrenome e sabe que não são funcionários da Copel, são indicações de fato. Isso incomoda um pouco os funcionários de carreira. Mas a Copel

não deixa isso afetar os processos da empresa. Eu nunca vi um presidente da Copel distribuição que não fosse de carreira, chegar lá um político e assumir. Porque o risco de essa pessoa quebrar a empresa é muito grande, sem conhecê-la. Na nossa subsidiária não tem muito cargo comissionado, mas tem um pouco. Acho que talvez menos que em outras empresas estatais do Paraná. (Entrevista nº 18, realizada com o gerente da Copel, em dezembro de 2016).

Na Sanepar, igualmente, os entrevistados relataram que o diretor operacional costuma ser funcionário de carreira da empresa, segundo a trabalhadora M porque “parte operacional tem que saber”. Outro trabalhador entrevistado afirmou que, atualmente, os diretores presidente, administrativo, financeiro e de meio ambiente são indicados pelo Estado, e o de operações é indicado pelo minoritário, sendo um funcionário de carreira (Entrevista nº 19, realizada com o trabalhador e representante sindical da Sanepar, em dezembro de 2016).

Portanto, embora alguns cargos sejam ocupados por pessoas indicadas com base em critérios políticos, em determinados postos de alto escalão considerados mais estratégicos o conhecimento técnico é valorizado na Copel e na Sanepar.

Além disso, o corpo técnico de funcionários concursados dessas empresas parece suficiente para garantir um funcionamento autônomo e eficiente independentemente da presença de funcionários comissionados nos cargos de mais baixo escalão. Isso ficou expresso nas falas dos trabalhadores entrevistados quando afirmam que os comissionados são “desnecessários” porque eles (os concursados) “dão conta da empresa”. Como relatou uma funcionária da Sanepar acerca da presença dos cargos de assessores estratégicos:

Realmente são cargos que de estratégicos não tem nada. São estratégicos para o bolso de quem está recebendo e pro favor que tá sendo feito pelo político. Infelizmente é assim. Nós os funcionários que somos concursados nós damos conta da empresa. Tanto é que esses funcionários que são colocados “estrategicamente” aqui eles vão e voltam, eles saem daqui, vão pra Cohapar, vão pra Compagás, vão pra Copel, vão pra prefeitura, eles ficam rodando. (Entrevista nº 16, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em dezembro de 2016).

Note-se ainda que, no caso da Sanepar e da Cohapar, o percentual de comissionados proporcionalmente ao número de trabalhadores das empresas é relativamente baixa, pois varia entre 5% e 10%. A Sanepar contava, em novembro de 2017, com 559 cargos comissionados, sendo 35 deles de assessor estratégico. Através da filtragem das informações da tabela obtida no site da empresa, listamos a quantidade de cargos da Sanepar por modalidade, conforme distribuição na tabela 15, em ordem decrescente de quantidade:

TABELA 15 – QUANTIDADE DE CARGOS COMISSIONADOS NA SANEPAR POR MODALIDADE EM NOV. 2017

<b>Modalidades de cargos comissionados</b>	<b>Quantidade</b>
Assistente de Diretoria	157
Coordenador	145
Gerente	82
Monitor de serviço de campo	71
Assessor de Diretoria	49
Assessor estratégico	35
Diretor	12
Secretaria de diretor	8
<b>Total</b>	<b>559</b>

FONTE: Sanepar. Elaboração própria.

Segundo informações do Portal Transparência, a Cohapar possuía em dezembro de 2017 um total de 44 cargos de assessor estratégico, classificados em 4 níveis (I, II, III e IV), além das 11 diretorias e superintendências. Através de contato com a ouvidoria realizado com base na LAI, a empresa informou a quantidade de cargos comissionados nos últimos 8 anos:

TABELA 16 – QUANTIDADE DE CARGOS COMISSIONADOS NA COHAPAR POR ANO DESDE 2011

<b>Ano</b>	<b>Cargos comissionados</b>
2011	23
2012	46
2013	53
2014	53
2015	69
2016	44
2017	44

FONTE: Cohapar. Elaboração própria.

Se considerarmos que a companhia de habitação tinha, em 2017, 415 trabalhadores concursados e 44 cargos comissionados, e a Sanepar possuía, no mesmo ano, a quantidade de 559 funções comissionadas em um corpo técnico composto por 7.118 profissionais, concluímos que apesar do incômodo gerado pela presença dos cargos em comissão, numericamente eles não são expressivos se levarmos em conta o peso dessas contratações relativamente ao total de funcionários das companhias<sup>97</sup>.

Observamos também que a quantidade de cargos comissionados aumentou nas empresas paranaenses após 2011, sendo alguns deles inclusive considerados ilegais, como já mencionamos. Paradoxalmente, esse aumento ocorreu durante o governo Beto Richa, do PSDB, partido ideologicamente alinhado às políticas neoliberais de redução do Estado e que, no plano nacional, levou a cabo o projeto de privatização das empresas públicas federais durante a década de 1990. Conforme dados da tabela 16, a Cohapar possuía, em 2011, 23 cargos comissionados, número que triplicou para 69 em 2015, com posterior redução, possivelmente em função das ações impetradas pelo SENGE e pelo Ministério Público.

São diversas as notícias e denúncias que envolvem, nos últimos 5 (cinco) anos, a distribuição ilegal de cargos dentro das companhias estatais do Paraná. Conforme noticiou recentemente o maior jornal do Estado: “MP aponta 84 cargos comissionados ilegais na Sanepar e na Cohapar - A maioria de indicação política, foram criados em 2011 sem que houvesse previsão legal”<sup>98</sup>. A reportagem informa ainda que a recomendação do Ministério Público não foi cumprida por uma das companhias, contra a qual ele ingressou com uma ação civil pública.

No caso da Copel, um dos trabalhadores entrevistados informou que o uso político dos parques eólicos, cujos diretores recebem salários “astronômicos” e muitas vezes sequer vão trabalhar, também aumentou na última gestão. Conforme relatou:

O que tem muito é diretor indicado politicamente. Então a Copel depois que o Beto Richa entrou... a Copel antes tinha 8 diretores, hoje deve ter, sei lá, uns 30. Porque eles criaram uns parques eólicos no nordeste, são 4 ou 5 parques eólicos. Cada parque eólico tem um diretor. Eles criaram várias vagas de diretor adjunto. Todas essas pessoas são de fora e eles recebem... um diretor da Copel ganha R\$ 100.000 por mês. São salários astronômicos. Isso aumentou muito, e é gente indicada. E gente que não sabe nada. Inclusive alguns nem vão trabalhar. (Entrevista nº 14, realizada com o trabalhador da Copel, em outubro de 2016).

---

<sup>97</sup> Isso reforça a importância de, sempre que possível, contraditar os dados quantitativos sobre a realidade social com as percepções dos sujeitos acerca dela. Neste caso, embora a presença dos profissionais ocupantes de funções comissionadas assumam grande visibilidade e relevância nos discursos dos trabalhadores das empresas pesquisadas, ao olharmos para os dados quantitativos observamos que o número de cargos comissionados não é tão significativo como se presume a partir exclusivamente das falas dos entrevistados.

<sup>98</sup> Disponível em: < <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/mp-aponta-84-cargos-comissionados-ilegais-na-sanepar-e-na-cohapar-c1e5dqppnuz4qqufn2kgib3t>>. Acesso em: 30 jun. 2017.



Não cabe aqui aprofundar as discussões acerca de possíveis usos políticos e/ou eleitorais das empresas estatais paranaenses, tampouco argumentar que elas sejam livres de ingerências políticas eventualmente danosas. Além de não termos informações empíricas suficientes para avançar neste debate, ele extrapola a proposta da presente tese, que se dedica a analisar como o emprego público nas companhias mistas é afetado pelas atuais transformações políticas e econômicas que reconfiguraram o mundo do trabalho.

Sem negligenciar a complexidade e relevância da questão, no âmbito dos objetivos do presente trabalho ressaltamos que o discurso que reforça a oposição entre técnica e política, assim como algumas medidas propostas pela lei das estatais, parece caminhar na direção do avanço da imposição de uma racionalidade privada em empresas que são públicas, com base em pressupostos que exaltam o setor privado como espaço da técnica, transparência e eficácia.

Ao analisar a referida lei, Gomes (2017) enfatiza que tais determinações legais deixam clara a busca pela inserção nas estatais de técnicas utilizadas pelas empresas do setor privado, pautadas na “governança corporativa”. Conforme a autora:

Percebe-se a adoção de uma série de medidas que buscam reduzir a ingerência dos Poderes Legislativo e Executivo na gestão dessas empresas, com intuito de blindá-las contra o aparelhamento político e garantir a transparência da gestão. Nesse processo destaca-se a utilização de técnicas características da chamada governança corporativa, que finalmente começam a ser inseridas nas estruturas estatais regidas pelo direito privado. (GOMES, 2017, p. 29 - 30).

Outras análises também apontam que as mudanças propostas pela Lei 13.303 “objetivam aprimorar a governança corporativa daquelas empresas, ampliar a transparência das informações e advogar por uma gestão mais técnica e mais eficiente”<sup>99</sup>, e, em janeiro de 2017, o Ministério do Desenvolvimento, Planejamento e Gestão promoveu um seminário sobre a nova legislação intitulado “Seminário Lei 13.303/16 - Decreto 8.945/16: Boas Práticas de Governança e Realinhamento Estratégico do Estado”.

O termo “governança”, que aparece com recorrência nessas análises da referida lei, constitui segundo Dardot e Laval (2016) exatamente a palavra-chave da norma neoliberal, que une três dimensões cada vez mais entrelaçadas do poder: a condução das empresas, a condução do Estado e a condução do mundo. Ela significa, mais profundamente, uma nova maneira de conceber a ação governamental, semelhante à lógica gerencial predominante nos grandes

---

<sup>99</sup> Disponível em <<http://eesp.fgv.br/noticias/semin%C3%A1rio-balan%C3%A7o-da-nova-lei-das-estatais>>. Acesso em: 29 de mar. 2018.

grupos multinacionais, e uma mudança no formato e no papel do Estado, que passa a atuar como uma empresa a serviço das empresas. A “boa governança”, nesse caso, é “a que respeita as condições de gestão sob os préstimos do ajuste estrutural e, acima de tudo, a abertura aos fluxos comerciais e financeiros, de modo que se vincula intimamente a uma política de integração ao mercado mundial” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 276).

A promoção da categoria governança para pensar as práticas do Estado decorre do que os autores denominam de “hibridação” da ação pública: “ela não significa que o Estado se retira, mas que ele exerce seu poder de forma mais indireta, orientando tanto quanto possível as atividades dos atores privados e incorporando ao mesmo tempo os códigos, as normas e os padrões definidos por agentes privados” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 278).

Esse modelo – ressaltam Dardot e Laval – não pressupõe que o mercado seja em si preferível à gestão pública, mas supõe que os “fracassos do Estado” são mais prejudiciais que os do mercado e que a gestão privada é um remédio mais eficaz contra os problemas causados pela gestão administrativa do que as regras de direito público.

Ao analisar as razões da incapacidade das centrais sindicais em oferecer alternativas ao neoliberalismo, Cardoso (2003) aponta que se outrora o desenvolvimento econômico resultava da ação consciente do Estado, no ambiente neoliberal as forças do mercado orientam a política, ocorrendo um processo de despolitização não apenas das relações econômicas, mas também da sociabilidade capitalista.

A noção de “despolitização” (da economia, das relações sociais e da própria política) nos parece adequada para analisar as tendências que afetam as empresas estatais no atual contexto de avanço da “racionalidade neoliberal”, já que ao criticar ideologicamente o Estado e o setor público, ela se caracteriza também como um discurso “anti-política”. Esse elemento, que em certa medida está presente nas falas dos nossos entrevistados, serve de base para as atuais alterações legais relativas à gestão das companhias mistas e constitui um importante elemento para analisar os processos em curso que afetam a dinâmica dessas empresas e, por conseguinte, a configuração das relações de trabalho.

#### 5.4 A CRISE DE MOBILIZAÇÃO E OS OBSTACULOS DA AÇÃO COLETIVA NO NOVO CONTEXTO

Vimos que a organização sindical dos trabalhadores das companhias estatais do Paraná é extremamente fragmentada, o que consiste em uma característica peculiar do Estado, que dificulta a ação coordenada dos sindicatos que representam os empregados das diversas categorias que trabalham nessas empresas.

Durante a pesquisa constatamos, também, um baixo envolvimento dos trabalhadores em lutas coletivas, em decorrência de múltiplos fatores. Os “problemas” da ação coletiva e dos dilemas que afetam a capacidade de mobilização da classe trabalhadora são complexos, e aprofundar essa discussão foge ao escopo do presente trabalho. Ainda assim, trazemos alguns elementos que, para além da segmentação acima mencionada, dificultam a organização coletiva e o envolvimento sindical dos trabalhadores nas companhias pesquisadas, constituindo obstáculos à ação coletiva.

Quando analisamos a questão da estabilidade nas companhias estatais vimos que, na Cohapar, a constante menção da diretoria à precariedade do mercado de trabalho e à instabilidade da condição do empregado público é apontada pelos trabalhadores como um fator que inibe a “coragem” em se manifestar e “partir pra briga”, por medo de demissão ou retaliação.

Constatamos, nas três companhias pesquisadas, outras formas de coibir a organização coletiva dos trabalhadores, que vão desde o “congelamento salarial” de dirigentes sindicais até a imposição de pequenas “punições” e “retaliações” a trabalhadores grevistas e/ou mais engajados com a luta coletiva.

A relação entre o sindicato e a Copel foi descrita por um dos representantes sindicais entrevistados como “muito delicada”. Ele explicou que a alta direção da companhia tem um discurso de que “são parceiros do sindicato”, que “entendem a função do sindicato”, mas no dia-a-dia isso não acontece. Segundo relatou, é comum que os dirigentes peçam licença para participar de reuniões de planejamento de acordo coletivo e a empresa negue, ou “sente” no processo e não dê resposta em tempo hábil, autorizando a liberação depois que a reunião já ocorreu.

Ele afirmou também ser frequente na companhia “congelarem” alguns trabalhadores financeiramente, o que costuma ocorrer com dirigentes sindicais e pessoas com as quais “o gerente não vai muito com a cara”, que não recebem aumentos para além da reposição salarial

da inflação e da correção de curva dos acordos coletivos. O sindicalista contou que, por ser representante sindical, é prejudicado nesse sentido: “Eu, por exemplo, entrei em 2010 e até hoje não tive um centavo de aumento”. E completou: “Os dirigentes sindicais de maneira geral não tem aumento na Copel”. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016). Em seguida, esclareceu que não fala de reposição salarial, mas de aumento real do salário:

Eu não estou falando reposição, eu estou dizendo aumento mesmo, 5%, 2%. Ou seja, desde que eu entrei na Copel os únicos aumentos que eu recebi fora os de acordo coletivo foram os de correção de curva. Então eu estava lá num determinado nível salarial, a curva passou a existir acima de onde eu estava, então eu fui jogado até ali, até esse nível inicial de novo. Então isso é muito comum entre dirigentes sindicais e entre pessoas lá que o gerente não vai muito com a cara. É muito comum "congelarem" as pessoas lá nesse sentido. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e a representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Outro dirigente sindical confirmou a informação, afirmando que “isso é um problema, a questão dos dirigentes sindicais, que ocorre em praticamente todas as empresas. Se você é dirigente isso é um limitador, você geralmente fica estagnado.” (Entrevista nº 10, realizada com o representante sindical da Copel, Sanepar e Cohapar, em outubro de 2016).

Os mesmos entrevistados relataram que é comum a empresa negar permissão de comparecimento a congressos científicos e treinamentos aos representantes sindicais e trabalhadores que aderem a movimentos grevistas, assim como impedir que os mesmos executem tarefas que preveem o recebimento de adicionais salariais, como o de periculosidade, o que parece ocorrer frequentemente na Copel e na Sanepar.

Nesse sentido, um dos dirigentes narrou que todos os profissionais da Copel, quando executam trabalho de campo, recebem um adicional de periculosidade de 30% no mês que realizam esse tipo de atividade, e que existe muita “moeda de troca” para impedir que os trabalhadores que “não se comportam” saiam a campo para não ter acesso a esse “benefício”, embora isso não seja explícito. Outro exemplo de prática citada nesse sentido foi quando esses profissionais pedem para fazer treinamentos, sendo comum nesses casos que a empresa negue alegando que eles têm tarefas pendentes e autorize a ida de outros trabalhadores “mais comportados” que sequer tinha pedido para afazer o curso. Segue o relato:

Hoje a Copel não libera mais nenhum funcionário com perfil de ir a campo permanentemente pra ganhar periculosidade. Então todos tem o que a gente chama de perfil intermitente. Então quando vai a campo recebe os 30%; no mês que não foi não recebe. Então existe muita moeda de troca assim: "Olha, se você não se comportar eu não deixo você ir pra campo"; "Se você não me agradar eu não deixo você ir pra

campo". É claro que isso não fica explícito. Ou você chega e diz "Eu quero fazer esse plano de treinamento pro ano que vem" e dizem "ok, pode pedir esse plano de treinamento pro ano que vem". Na hora que chega na hora de você fazer o curso você fala "eu vou fazer o curso que eu pedi ano passado e que você autorizou" e eles falam "não, você tem tarefa pendente, não vai. Vai "Fulano" no teu lugar". E às vezes o "Fulano" nem pediu aquele curso mas ele vai no teu lugar. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

Os trabalhadores que aderiram a uma greve em 2012 foram, segundo afirmou, explicitamente penalizados com duas medidas:

Quando a gente teve a greve em 2012 isso ficou muito claro. Quem parou na greve NÃO foi a campo e NÃO fez curso nos próximos 6, 8, 10 meses, sabe? Foi bem assim: "Não, você parou". E os chefes falavam na lata: "Ó, você parou na greve e por isso eu não posso deixar você ir pra campo"; "Como é que você quer agora ir 'passar' na subestação pra ganhar os 30% se você não me ajudou lá na greve?". (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

O entrevistado enfatizou certa "perseguição" existente contra os dirigentes sindicais na companhia, que parece se estender, ainda, aos trabalhadores mais envolvidos com a luta coletiva e que assumem uma postura reivindicatória dos seus direitos, e por conta disso "entram na geladeira" ou "fecham a porta por dentro". Segundo ele:

Se você se manifestar a favor de determinado sindicato, ou se você falar "Eu tenho direito disso", "Eu gostaria que fosse respeitado aquilo", aí você realmente entra na geladeira, você fecha a porta por dentro. (Entrevista nº 11, realizada com o trabalhador e representante sindical da Copel, em outubro de 2016).

O representante de outro sindicato da mesma companhia, indagado sobre a distância dos trabalhadores do sindicato, afirmou que "o trabalhador sente muito receio no sentido de que ele pode ser prejudicado pela empresa, o gerente dele pode deixar de dar um aumento pra ele, e ele acaba não vindo procurar o sindicato com receio de retaliação". O sindicalista complementou que "é lógico que a gente vive no século XXI e isso devia acabar." (Entrevista nº 23, realizada com representante sindical dos trabalhadores da Copel, em dezembro de 2016).

Interessante notar que não é o "governo" que estabelece diretamente essas formas de opressão junto aos trabalhadores, mas outros trabalhadores que alçaram a condição de gerência, de chefia, e em função disso possuem algum poder de mando nas companhias, embora eles não aufram lucros diretamente por esse tipo de ação.

Como já abordamos anteriormente, mesmo que a maioria desses gestores sejam trabalhadores de carreira concursados das companhias pesquisadas, eles ocupam uma posição

diferenciada em relação aos demais empregados, que comporta certa ambiguidade, pois eles próprios personificam a figura do capital (acionário, no caso) dentro das empresas, não se reconhecendo como trabalhadores. Inclusive defendem medidas que podem vir a prejudicá-los futuramente (já que a ocupação de postos de chefia é transitória) e, no plano discursivo, reproduzem uma retórica que depõe contra a própria condição enquanto empregados públicos que pertencem à classe trabalhadora<sup>100</sup>.

Como analisa Bridi (2008), a ação coletiva da classe trabalhadora não resulta apenas de escolhas racionais pautadas em cálculos utilitaristas, mas é um fenômeno social ligado a aspectos culturais e ideológicos, de modo que a capacidade de ação organizada se relaciona também ao contexto histórico, político e econômico mais amplo. Nesse sentido, considerando que “as ideologias também são chaves para a disposição da ação coletiva” (BRIDI, 2008, p. 124) e que o neoliberalismo figura atualmente como ideologia dominante, a autora constatou que ele afeta não apenas o mundo do trabalho, mas também a capacidade de organização dos trabalhadores, na medida em que gera dificuldade para distinguir os interesses de classe, constituindo obstáculo para a ação coletiva<sup>101</sup>.

No caso das companhias estatais paranaenses, a recorrência de práticas de gestão que minam o engajamento dos trabalhadores em ações coletivas são, muitas vezes, perpetradas pelos próprios trabalhadores concursados que ocupam cargos gerenciais, e, portanto, estão em uma posição peculiar, ambígua e que, de certo ângulo, comporta contradições.

Embora essas práticas não sejam evidentemente o único ou principal motivo do pouco envolvimento dos trabalhadores com as questões coletivas, constituem sem dúvida um importante elemento. Afinal, como podemos depreender dos depoimentos obtidos, para os trabalhadores das empresas estatais analisadas, ser dirigente sindical, aderir a greves ou mesmo lutar pelos direitos da sua categoria gera certas “penalidades”. Significa, no mínimo, estar condenado a não fazer cursos, não comparecer a congressos, não realizar trabalhos de campo, não ter acesso a cargos de chefia, não receber aumentos salariais e progressões, ser eventualmente transferido para setores pouco expressivos da empresa; em suma, ter sua carreira

---

<sup>100</sup> Acerca desse aspecto, Miliband (1999) analisa que nas sociedades contemporâneas a classe trabalhadora se apresenta como extremamente variada e diversa, e classifica os supervisores contratados como funcionários assalariados como uma subclasse que está em um nível da pirâmide social diferente da classe trabalhadora, embora seja parte da população subordinada nas sociedades capitalistas, não necessariamente conscientes da sua posição de subordinação estrutural.

<sup>101</sup> Offe e Wiesenhal (1984) já identificaram que a maior dificuldade de organização coletiva da classe trabalhadora decorre em grande parte da heterogeneidade de interesses e posições entre os operários, assim como da incapacidade de reconhecer seus interesses e criar uma identidade coletiva.

“congelada” ou “estagnada” - conforme termos utilizados pelos entrevistados -, o que ocorre, sobretudo, em governos neoliberais e que adotam práticas anti-sindicais.

Na Sanepar, conversamos com uma dirigente sindical, que relatou situações muito semelhantes às identificadas na Copel. Desde que se manifestou em uma assembleia criticando a diretoria da empresa em determinada ocasião, a mesma disse que passou a ser impedida de fazer cursos, participar de congressos, assumir cargos de coordenação, algo que não é possível “em hipótese alguma” desde esse episódio. (Entrevista nº 13, realizada com a trabalhadora da Sanepar, em outubro de 2016).

Ela informou também que os engenheiros da empresa não costumam aderir e participar das greves e manifestações. Nesse sentido, recordou uma experiência grevista quase “traumática”, em razão da falta de adesão dos demais profissionais de sua categoria da companhia, que não foram “dar a cara” (termo que, na ação sindical grevista, significa se envolver na greve, participar efetivamente). Para a entrevistada, os poucos colegas que se engajaram nessa greve com ela também foram impedidos de ir a congressos e outras “coisas do tipo”. Nessa greve, segundo informou, os dias de paralisação foram descontados dos salários dos empregados e depois de tentar negociar, sem êxito, o próprio sindicato acabou “pagando esses dias” para que os poucos que aderiram não “saíssem no prejuízo”.

Cabe ressaltar que as medidas acima mencionadas de “congelamentos” e “retaliações” de trabalhadores grevistas e dirigentes sindicais se referem ao período posterior a 2010, já durante o governo Beto Richa, do PSDB, que, como afirmamos, possui orientação neoliberal e anti-sindical. Por serem empresas públicas, as relações entre os sindicatos e os dirigentes das companhias estatais são afetadas pelo viés político e ideológico do grupo que ocupa o Governo do Estado, como ocorre no setor público em geral. Acerca dessa dinâmica, um ex-diretor da Copel afirmou que, apesar de ficarem “congelados”, quando “a política vira” os trabalhadores que eram ligados a sindicatos costumam ser beneficiados:

Aliás, quem for ligado a sindicato dentro da companhia esqueça qualquer promoção! Promoção, nomeação para o cargo comissionado... esqueça! A não ser quando a política vira. Quando a política vira daí aqueles... ‘Opa! Era representante sindical’ (Entrevista nº 12, realizada com o ex-diretor da Copel, em outubro de 2016).

A situação parece ser ainda mais grave na Cohapar. Para a trabalhadora H, os empregados gostariam de fazer reivindicações e manifestar-se coletivamente, mas tem muito medo, não só de serem demitidos, mas também de sofrer outros tipos de retaliações, como “ficar na geladeira”, perder chefias ou ser transferidos para outros setores da empresa em que não



gostariam de trabalhar. Questionada acerca da capacidade de mobilização coletiva dos trabalhadores da companhia, ela respondeu:

Eu acho que as pessoas até têm vontade, mas elas têm muito medo de serem demitidas ou sofrerem uma retaliação ou de repente serem mandadas pra um setor que não é da sua área, meio que ser colocadas na geladeira. Isso acontece. Então as pessoas têm muito medo. Já teve ameaça de greve, mas eu acho que se tivesse não teria uma adesão muito grande, assim. Às vezes as pessoas até querem, gostariam de reivindicar mais coisa, mas tem medo, tem um medo grande da retaliação. Eu já vi alguns casos da pessoa perder chefia, ser mandada para outros departamentos que a princípio são menos expressivos, já vi. (Entrevista nº 7, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em setembro de 2016).

Outra entrevistada fez menção à falta de união dos trabalhadores da empresa, que dá margem a esse tipo de prática, pois quem tem “coragem” de se posicionar é uma minoria, o que gera um “ciclo vicioso”, descrito da seguinte forma: “É um círculo vicioso assim né, que tipo as pessoas têm medo porque a gente não é unido, mas também se a gente não se une a gente nunca vai deixar de ter medo”. (Entrevista nº 4, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

No seu entendimento, não cabe a ela julgar os colegas por não serem mais engajados, porque isso envolve questões financeiras e implica em “matar a carreira” do trabalhador, sendo que algumas pessoas têm importantes compromissos como “mãe doente ou filho pra sustentar”, e por isso é uma “situação difícil”, como podemos acompanhar em sua fala:

E como não tem um plano de carreira, não tem nada, você sabe que já mata a tua carreira. Eu hoje não tenho filho, eu sou casada e tenho um ou outro compromisso, agora pense uma pessoa que tem um filho pra sustentar, que tem uma mãe doente, que tem o raio que o parta daí ela precisa de um cargo ou uma progressão e isso tá nas mãos deles.... porque não tem critério objetivo. Aí essa pessoa como é que você vai querer que ela se mobilize também? É uma situação bem difícil, assim. (Entrevista nº 4, realizada com a trabalhadora da Cohapar, em agosto de 2016).

O relato deixa clara a estreita relação entre a ausência de um plano de carreira sólido e a dificuldade de mobilização coletiva. Percebe-se, assim, que o engajamento coletivo não é fragilizado na Cohapar apenas pela instabilidade e pelo medo da demissão ou pelas “retaliações” impostas pelos gestores aos trabalhadores mais envolvidos na luta sindical, mas também pela ausência de critérios claros e objetivos de progressão salarial e profissional, já que os empregados politicamente engajados com a luta coletiva podem ter o crescimento na carreira prejudicado ou sofrerem outros tipos de perdas financeiras, como a destituição de cargos em que recebem gratificações que servem de complemento salarial.

Muitos dirigentes sindicais e trabalhadores entrevistados durante a nossa pesquisa de campo fizeram menção à “apatia política” dos trabalhadores das três empresas estatais paranaenses pesquisadas, ao seu “desinteresse” pela luta coletiva e dificuldade de ação política da categoria. Este pouco engajamento foi constatado também pelo baixo *quorum* nas assembleias dos trabalhadores da Copel que tivemos a oportunidade de acompanhar e pelo pouco envolvimento manifestado pelos trabalhadores que compareceram nessas ocasiões.

Acerca da denominada “crise do sindicalismo”, como aponta Bridi (2006), costuma-se retratar que no final do século XX o sindicato se tornou uma instituição enfraquecida e com baixa capacidade de responder às mudanças no mundo do trabalho. Algumas análises sobre essa “crise” da representação sindical apontam para o seu declínio inexorável, enquanto outras interpretam o momento como de mudança de um modelo histórico de representação coletiva. A autora argumenta que, como a realidade sindical tem se revelado bastante heterogênea tanto nos níveis de sindicalização quanto na capacidade de mobilização das distintas categorias profissionais, “as especificidades no interior do sindicalismo não permitem que prevaleçam explicações generalizadoras e deterministas, tampouco que predomine um padrão universal de ação e de interpretação” (BRIDI, 2006, p. 283).

Entre as várias manifestações da crise sindical (que inclui a crise de fragmentação, representatividade, identidade e da relação salarial), Bridi destaca a crise de mobilização, evidenciada pela redução das greves e pelo desinteresse dos trabalhadores em participar do sindicato e das ações coletivas em geral, que ocorre junto ao crescimento do individualismo.

Embora o individualismo não seja considerado um traço característico apenas do presente, ele assume atualmente contornos particulares e nuances específicas, próprios do contexto histórico no qual os valores neoliberais tomaram acento nas mentes de uma parcela da sociedade, incluindo os trabalhadores. De acordo com Machado (2012, p. 136), uma das atuais tendências na sociedade brasileira é o que o autor chama de “processo selvagem de individualização”, que explode o modelo coletivo/familístico sem gerar novas formas de identidades coletivas e lealdades minimamente estáveis.

Nos ambientes de trabalho, o estímulo à competição entre os assalariados e o “culto” ao desempenho individual enfraquecem as solidariedades coletivas e as ações orientadas pelo senso de pertencimento e identidade comum. As atuais técnicas de gestão empregadas pelas empresas, que, como vimos no capítulo 3, também são adotadas pelas companhias estatais, contribuem para a fabricação do que Dardot e Laval (2016, p. 327) denominam de “novo sujeito

unitário”, também chamado pelos autores de “sujeito empresarial” ou “sujeito neoliberal”, que é “o sujeito do envolvimento total de si mesmo”.

Afinal, a racionalidade neoliberal se caracteriza, segundo os autores, justamente por impor a lógica concorrencial a todas as esferas da vida, sendo o neoliberalismo, nesse sentido, uma racionalidade que organiza e estrutura não apenas as ações dos governantes, mas também dos governados, generalizando a concorrência como norma de conduta e a empresa como modelo de subjetivação.

Analisamos, portanto, que se a dificuldade de ação coletiva da classe trabalhadora é condicionada por múltiplos fatores, um importante elemento a ser considerado, entre tantos outros, no caso da organização dos trabalhadores das empresas estatais paranaenses, parece ser a incorporação pelos próprios assalariados de uma “racionalidade neoliberal”, que reforça o individualismo e estimula a competição entre os trabalhadores, constituindo obstáculo à ação coordenada e mesmo à identificação dos próprios interesses de classe, que são ofuscados pela cultura individualista do *management*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese teve como objeto de análise as configurações e transformações do trabalho em três companhias de economia mista do Estado do Paraná que atuam nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica (Copel), fornecimento de água potável e saneamento básico (Sanepar) e construção de habitação de interesse popular (Cohapar).

Situamos nosso estudo em um contexto no qual o mundo do trabalho passa por profundas mudanças, que afetam não apenas os trabalhadores da iniciativa privada, mas também os servidores públicos, categoria que historicamente gozou de uma posição mais estável no mercado de trabalho. Os empregados públicos celetistas das empresas estatais, embora não disponham da mesma estabilidade que os servidores estatutários, possuem uma condição de trabalho formalizada, relativamente estável e contemplada com os direitos e garantias assegurados pela CLT; nesse sentido, possuem um *status* laboral próximo ao dos trabalhadores da era fordista dos países onde consolidou-se um Estado de Bem-Estar Social, constituindo parte do “núcleo duro” do mercado de trabalho brasileiro, marcado por uma desestruturação histórica e pela alta informalidade. A categoria, que sempre representou um contingente significativo do total da mão-de-obra empregada no setor público do país, é afetada pelos avanços das políticas neoliberais de cunho privatista implementadas no Brasil a partir da década de 1990, que tem como um dos principais alvos as empresas estatais, o que se atesta pela redução do quantitativo de emprego nestas companhias a partir da referida década.

Através de pesquisa qualitativa baseada em entrevistas realizadas com trabalhadores, representantes sindicais e gestores do trabalho, analisamos as configurações e transformações do emprego público em três companhias estatais paranaenses que ainda tem o Estado como sócio majoritário, apesar de já terem sofrido fortes ameaças de privatização. Vimos que as empresas pesquisadas possuem diferenças significativas entre elas, embora se constituam as três, do ponto de vista formal, como sociedades de economia mista. Contextualizando nossa análise em um marco histórico mais amplo, percebemos que essas diferenças decorrem, em grande parte, dos diferentes tipos de atividade que realizam, destinadas a públicos diversos: enquanto os serviços de geração de energia elétrica e saneamento básico desempenharam papel fulcral para o desenvolvimento industrial brasileiro e paranaense, fornecendo as condições infraestruturais necessárias para a industrialização, a política habitacional tem como principal beneficiária a população de baixa renda, isto é, a classe trabalhadora.

Em função disso, temos a Copel e a Sanepar como grandes empresas que dispõem de grande autonomia em relação ao governo do Estado, enquanto a Cohapar figura quase como um órgão da administração pública direta com roupagem jurídica de empresa estatal, porém forte dependência financeira do poder público.

Consideramos que as configurações e processos de transformação do trabalho nessas empresas devem ser analisados tendo em vista tais diferenças, que se refletem, inicialmente, nas melhores condições salariais dos trabalhadores da Copel e da Sanepar, contemplados com abonos salariais, participação nos lucros e outros benefícios não estendidos aos empregados da Cohapar, por serem as duas primeiras companhias lucrativas e de maior porte.

Tendo em vista essas diferenças e particularidades, retomamos a questão colocada no título do presente trabalho: “empresas públicas, racionalidade privada?”. Nesse sentido, vimos que as empresas estatais, pela sua própria natureza, são consideradas um ponto “híbrido” entre o público e o privado, inserindo-se no âmbito da atuação empresarial do Estado. Mesmo preservando certo viés social, na medida em que o projeto neoliberal avança a Copel e a Sanepar passam, de fato, a ser orientadas cada vez mais por uma “racionalidade privada”, mais estritamente compreendida como uma gestão direcionada à garantia de lucro aos acionistas privados. Essa adesão crescente a uma racionalidade tipicamente empresarial se reflete na queda da qualidade do emprego público, pois a gestão do trabalho passa a ser direcionada pela elevação dos ganhos de produtividade, conseguida à custa da flexibilização e precarização do trabalho, tal como ocorre no setor privado, onde os efeitos da relação de exploração entre capital e trabalho se revelam de maneira ainda mais explícita. Ou seja: a lógica pautada pela busca pelo lucro se intensifica, sendo a dinâmica das companhias já consideradas lucrativas fortemente impactada pelo avanço das políticas neoliberais e hegemonia do capital financeiro no plano internacional.

A principal estratégia observada na Copel e na Sanepar para aumentar a lucratividade é a crescente terceirização das atividades e substituição dos trabalhadores diretos por mão-de-obra terceirizada. Especialmente no caso da Copel, identificamos que a empresa passa por uma forte reestruturação com vista adequar seus objetivos aos imperativos impostos pela atual conjuntura política e econômica. Entre os tantos aspectos da condição de trabalho que são precarizados pela terceirização irrestrita das atividades (como, por exemplo, o rebaixamento salarial, já atestado pelos estudos existentes sobre o tema), no caso daquelas que já oferecem, pela sua própria natureza, um alto risco ao trabalhador, o processo tem como consequência

ainda mais perversa o aumento significativo da quantidade de acidentes graves e mortes no trabalho.

Além da externalização das atividades, constatamos na Copel uma clara intenção de enxugamento no quadro de funcionários da empresa pela reorganização dos processos de trabalho, ausência de novas contratações e implementação de planos de incentivo a demissões voluntárias. A redução do quadro de funcionários em um contexto de aumento da quantidade de atendimentos realizados pela companhia parece ter como consequência uma intensificação do ritmo de trabalho e um aumento do controle sobre os trabalhadores, a fim de eliminar os períodos de ociosidade durante a jornada e aumentar a produtividade.

Tanto na Copel quanto na Sanepar, fica evidente a adoção de métodos de gestão e organização do trabalho tipicamente privados, que impõem a todos os escalões hierárquicos a necessidade de cumprimento de metas e obtenção de resultados em curto prazo, com base em uma visão instrumental da força de trabalho. Contudo, ao mesmo tempo em que os trabalhadores são submetidos a pressões constantes por produtividade, a execução do trabalho nas companhias estatais é limitada pelos entraves burocráticos e processos de controle e fiscalização tipicamente públicos, bem como pelas descontinuidades administrativas que decorrem das constantes alternâncias na gestão nessas companhias. Em conjunto, esses fatores colocam em risco a própria saúde dos trabalhadores, haja vista os relatos crescentes de queixas e casos de adoecimento relacionados a problemas de saúde mental.

Esse contexto é agravado pela ameaça de privatização das empresas estatais, que atinge as companhias paraenses de energia elétrica e saneamento básico desde o final da década de 1990 e início dos anos 2000. Para além do risco concreto de perda do emprego decorrente da eventual transferência do controle acionário dessas companhias para a iniciativa privada, o sentimento de segurança dos empregados é abalado pelo advento das políticas neoliberais privatizantes na medida em que a incerteza resultante da ameaça de privatização é vivenciada pelos entrevistados como um “terrorismo psicológico”, pois gera insegurança e medo. Assim, independente da concretização do processo de transferência acionária, o avanço das políticas de viés privatista representa para os entrevistados uma real ameaça de perda do emprego, com a qual eles passam a conviver cotidianamente.

O temor relatado pelos trabalhadores faz ainda mais sentido se considerarmos o fato de que eles sempre buscaram no emprego público exatamente uma garantia de estabilidade financeira, o que fica evidente quando analisamos os relatos e trajetórias profissionais dos trabalhadores das três companhias pesquisadas. Note-se ainda que o anseio pelo emprego

estável faz parte do horizonte profissional tanto dos trabalhadores mais velhos quanto dos mais jovens por nós entrevistados, indistintamente. Desta forma, as atuais condições flexíveis de emprego oferecidas pelo mercado, que o discurso dominante descreve como mais “autônomas” e “empreendedoras” (sempre com conotação positiva), não parecem ser opções atrativas para os trabalhadores, ao menos a julgar pelos relatos dos entrevistados durante a nossa pesquisa.

Vimos que os empregados públicos das empresas estatais, por serem celetistas que assumiram as respectivas funções mediante aprovação em concurso público, dispõem no aspecto jurídico de uma certa estabilidade no emprego, ainda que relativa, pois o ato de dispensa deve ser motivado e submetido a processo administrativo com ampla defesa, conforme entendimento jurídico predominante atualmente. Apesar disso, as gestões mais recentes dos últimos governos se orientam, segundo relatos dos trabalhadores e gestores entrevistados, pela concepção de que os trabalhadores das empresas públicas são “meros” empregados celetistas, e não servidores públicos; e que, nessa condição, devem ser tratados de maneira equivalente aos trabalhadores das empresas privadas, sem nenhuma garantia a mais.

Especialmente entre os gerentes entrevistados da Copel, encontramos um discurso afinado com a visão neoliberal negativa acerca da estabilidade do empregado público: no entendimento deles, a estabilidade relativa dos trabalhadores é algo que gera “dificuldade de gerenciar”, pois supostamente enseja o ócio, a acomodação, a insubordinação e a indisposição para o trabalho. Analisando de maneira crítica esses discursos, parece-nos que, caso isso fosse verdadeiro, os serviços prestados pelas empresas estatais pesquisadas não seriam considerados de excelência e internacionalmente reconhecidos pela sua qualidade. Ou seja, a concepção de que uma condição estável de emprego leva os trabalhadores a adotar uma postura avessa e hostil ao trabalho não parece se sustentar quando observamos que é com um corpo técnico qualificado e relativamente estável que essas empresas “funcionam”, e, mais que isso, que a queda de qualidade dos serviços, quando ocorre, está relacionada justamente à precarização do vínculo de trabalho.

No caso da Cohapar, vimos que pelo caráter das atividades realizadas a companhia responde a uma dinâmica diversa. Sendo uma empresa menor e financeiramente dependente do governo do Estado, ela não sofre a mesma ameaça de privatização que as companhias de energia elétrica e saneamento básico, pois não é atrativa ao capital privado. Além disso, a companhia não executa as obras de construção habitacional, que são licitadas a empreiteiras, sendo seus técnicos encarregados da gestão e acompanhamento dos programas habitacionais do Estado do Paraná destinados à população de baixa renda, de modo que realizam atividades mais



burocráticas e administrativas. Apesar de a gestão da empresa ser em certa medida direcionada ao atingimento de metas relacionadas à quantidade de construção de unidades habitacionais e ao número de atendimentos realizados (preocupação que possui inclusive uma finalidade eleitoral), não ficou evidente a existência de uma organização do trabalho orientada pela intensa cobrança por produtividade, nem por controles tão rigorosos sobre o ritmo de trabalho. Pode-se dizer, nesse sentido, que a companhia possui uma “cultura organizacional” distinta da Copel e da Sanepar, sendo que os depoimentos dos entrevistados indicam um ambiente caracterizado por valores e práticas diversos, menos “empresariais”.

Ainda assim, os relatos dos trabalhadores entrevistados da Cohapar, principalmente os mais antigos, revelam que também nesta empresa o sentimento de segurança e estabilidade no emprego veio a ser fragilizado nas gestões recentes, que utilizam a possibilidade de demitir empregados públicos celetistas de maneira opressora, constantemente “ameaçando” os trabalhadores e invocando a precariedade do mercado a fim de obter maior colaboração e subordinação dos assalariados, inibir a mobilização coletiva e a luta por direitos.

Assim sendo, ao contrário dos trabalhadores da iniciativa privada, os empregados públicos das empresas estatais possuem certa estabilidade, ainda que relativa, que sentem fragilizar-se nas gestões de cunho neoliberal, o que parece ocorrer com os trabalhadores das três companhias pesquisadas, embora de maneiras distintas.

Outro aspecto importante revelado pela nossa pesquisa é a criação recente, pelo governo do Estado, de uma comissão que impõe limites às negociações coletivas entre os representantes dos empregados públicos das estatais paranaenses e o corpo dirigente dessas companhias. Segundo relatos dos representantes sindicais mais engajados, a tendência é que os direitos dos trabalhadores das companhias mistas do Paraná não ultrapassem o mínimo previsto pela CLT e sejam progressivamente “retirados” dentro dos limites da legalidade, isto é, não mais avancem e sim “regridam” até os mínimos legais. Avaliamos que tal situação é considerada preocupante no atual contexto político brasileiro de aprovação de reformas que reduzem e/ou eliminam uma série de direitos trabalhistas historicamente conquistados pela classe trabalhadora. Ela indica que, não obstante os trabalhadores das empresas estatais ainda disponham de certa estabilidade no emprego e de uma condição de trabalho que em termos gerais certamente é superior à da maioria dos assalariados do país, a tendência parece ser que também essa categoria sofra uma progressiva perda de direitos e garantias ligados à condição salarial, ao menos sob a égide de governos de orientação neoliberal.

Apresentamos, no último capítulo, alguns conflitos envolvendo as relações dos trabalhadores das estatais paranaenses pesquisadas com funcionários ocupantes de funções comissionadas, intensificados diante da ausência de um plano de carreira que garanta a esses profissionais critérios objetivos e técnicos de ascensão profissional. Apontamos, também, alguns elementos que constituem obstáculos à ação coletiva da categoria, sugerindo que o individualismo típico da racionalidade neoliberal que atualmente orienta as formas de gestão e a subjetividade dos trabalhadores constitui um elemento importante para compreender a dificuldade de organização coletiva dos empregados públicos.

Algumas questões não foram exaustivamente exploradas ao longo do texto porque fugiam ao escopo da presente tese, mas parecem constituir um campo fértil de pesquisa, tais como: o papel das agências reguladoras e sua influência na dinâmica das empresas estatais, a conjugação de formas de controle do trabalho típicas da burocracia pública com outras oriundas do setor privado, os impactos das alternâncias de gestão sobre as companhias de economia mista e as particularidades da representação coletiva desses trabalhadores.

As interferências políticas nessas empresas e os eventuais usos privados ou eleitorais por parte de grupos específicos também são temas que, embora relevantes, escapavam aos objetivos centrais desta tese, motivo pelo qual não foram mais desenvolvidos e explorados.

Observe-se, por fim, que as entrevistas realizadas sugeriram, ainda, haver uma alta incidência de práticas de assédio (tanto moral quanto sexual e de gênero) nas companhias estatais pesquisadas, assunto que não foi aqui abordado, mas, a nosso ver, merece ser objeto de pesquisas e análises futuras.

Em conclusão, ressalvadas as particularidades das três companhias analisadas, os resultados da nossa pesquisa retratam um movimento geral de adesão crescente à racionalidade neoliberal e conseqüente precariedade do trabalho que atinge os trabalhadores das três empresas estatais do Paraná. Na Sanepar e mais claramente na Copel esse processo ocorre, sobretudo, através da substituição dos trabalhadores contratados diretamente por empregados terceirizados, da crescente incorporação de estratégias de gestão da força de trabalho típicas do setor privado e da ameaça de privatização, que gera um sentimento de insegurança e instabilidade. Ainda que a ameaça privatista e a busca crescente pelo lucro e elevação dos ganhos de produtividade não alcancem a Cohapar, os trabalhadores da companhia de habitação compartilham do mesmo sentimento de “desestabilização” que os empregados das duas outras empresas e possuem a negociação dos seus direitos trabalhistas igualmente limitada pela criação recente do conselho acima mencionado.

Consideramos que a noção de racionalidade neoliberal é adequada para pensar as tendências que afetam as relações de trabalho nas empresas estatais do Paraná, porque ela retrata o neoliberalismo como realidade que extrapola a dimensão de um programa político de “redução” do Estado. Nesse sentido, é evidente que os avanços do programa neoliberal se manifestam nas companhias públicas através da tendência de privatização e incorporação de uma racionalidade mercadológica pautada na busca pelo lucro, cujos impactos sobre o trabalho podem ser identificados de maneira mais ou menos objetiva pelo desemprego de trabalhadores, aumento da contratação de terceirizados, crescimento do número de acidentes e mortes no trabalho, intensificação das cobranças, pressões e adoecimentos, etc.; porém, mais que isso, o neoliberalismo apresenta uma força que é ideológica e quase se naturaliza nos discursos, crenças e visões de mundo, o que ficou evidente, na nossa pesquisa, não somente nos relatos dos gestores entrevistados, mas também dos próprios trabalhadores que, de certa forma, incorporam essa nova racionalidade, que generaliza a lógica da concorrência para o âmbito da subjetividade, dificultando a possibilidade de construção de relações sociais e formas de sociabilidade pautadas em parâmetros diversos. Precisamente por essas razões, os autores franceses dos quais extraímos a ideia de neoliberalismo como “nova razão do mundo” (DARDOT; LAVAL, 2016), afirmam que ele não apenas “*destrói* coisas” (direitos, regras e instituições), mas também *produz* maneiras de viver, subjetividades, comportamentos e relações sociais.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís; MONTERO, Cecilia. A Sociologia do Trabalho na América Latina: Paradigmas Teóricos e Paradigmas Produtivos. **BIB**, Rio de Janeiro, n. 40, p. 65-83, 2º semestre 1995.
- ABU-EL-HAJ, Jawdat. Da Era Vargas à FHC: transições políticas e reformas administrativas. **Revista de Ciência Sociais**, v. 36, n. 1/2, p. 33 – 51, 2005.
- ABRANCHES, Sérgio Henrique. A questão da empresa estatal: economia, política e interesse público. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 95-105, out./dez. 1979.
- ABRUCIO, Luiz Fernando. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP nº 10**. Brasília: ENAP, 1997.
- \_\_\_\_\_. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (Eds.) **Administração Pública**. São Paulo: UNESP, 2010. p. 537 – 548.
- ABRÚCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinicius. A formação da burguesia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silva (orgs.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. p. 27 – 71.
- ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. Reengenharia. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (orgs.) **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 310 – 315.
- ALVES, Giovanni. Terceirização e acumulação flexível do capital: notas teórico-críticas sobre as mutações orgânicas da produção capitalista. **Estudos de sociologia**, Araraquara, v.16, n.31, p. 409 - 420, 2011.
- \_\_\_\_\_. A nova precariedade salarial: elementos histórico-estruturas da nova condição salarial no século XXI. In: NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. (orgs.) **O avesso do trabalho IV: terceirização, precarização e adoecimento no mundo do trabalho**. São Paulo: Outras Expressões, 2017. p. 89 – 104.
- ALVES, Giovanni; PAMELA, Thayse. Trabalhadores públicos e sindicalismo no Brasil: o caso dos trabalhadores públicos do judiciário brasileiro. **Revista Pegada**, v. 12, n. 1, p. 42-53, junho/2011.
- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9 – 23.

ANDRADE, Daniel Pereira. As fissuras do horizonte: utopia, a despeito da nebulosa neoliberal. In: PADILHA, Valquíria. (org.). **Antimanual de gestão**: desconstruindo os discursos do *management*. São Paulo: Ideias & Letras, 2015. p. 355 – 386.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Caio; SILVA, Hugo Leonardo Fonseca; FREITAS, Joana Alice; MORAES, Livia de Cássia Godoi. O tripé vilipendiador do trabalho: reestruturação produtiva, neoliberalismo e financeirização. In: NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. (orgs). **O avesso do trabalho IV**: terceirização, precarização e adoecimento no mundo do trabalho. São Paulo: Outras Expressões, 2017, p. 429 – 446.

ARAÚJO, Sílvia Maria; BRIDI, Maria Aparecida; MOTIM, Benilde Lenzi. **Sociologia**: um olhar crítico. São Paulo: Contexto, 2011.

AROSEMENA, A. **Descontinuidade Administrativa e Cultura Organizacional**: o Caso da Autoridade Portuária Nacional do Panamá. 271 f. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, 1990.

AUGUSTO, Maria Helena Oliva. **Intervencionismo estatal e ideologia desenvolvimentista**: estudo sobre a CODEPAR. São Paulo: Símbolo, 1978.

AVRITSCHER, Harue. **Aspectos da Descontinuidade Administrativa no Processo de Democratização do Executivo Municipal** - São Paulo, 1986-1992. 115f.1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, 1995.

AZEVEDO, Sérgio de.; ANDRADE, Luiz Aureliana. A reforma do Estado e a questão federalista: reflexões sobre a proposta Bresser Pereira. In: DINIZ, Eli; AZEVEDO, Sérgio de. (org.). **A reforma do Estado e democracia no Brasil**. Brasília: Editora Unb, 1997. p. 55 – 80.

BAUMGARTEN, Maíra; HOLZMANN, Lorena. Reestruturação produtiva. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (orgs.) **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 315 – 319.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Ed. 34, 2010.

BERCOVICI, Gilberto. A atuação do Estado brasileiro no domínio econômico. In: CARDOSO JR., José Celso; BERCOVICI, Gilberto. (orgs.). **República, Democracia e Desenvolvimento**: contribuições ao Estado brasileiro contemporâneo. Brasília: IPEA, 2013.

BERNARDO, Marcia Hespanhol. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BEYNON, Huw. As práticas do trabalho em mutação. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**: reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil. São Paulo: Boitempo, 1997.p. 9 – 38.

BIAVASCHI, Margda Barros. **O direito do trabalho no Brasil – 1930 / 1942: a construção do sujeito de direitos trabalhistas**. 652f. 2007. Tese (Doutorado em Economia aplicada) – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2005.

BIAVASCHI, Magda e TEIXEIRA, Marilane. A terceirização e seu dinâmico processo de regulamentação no Brasil: limites e possibilidades. XIV ENCONTRO NACIONAL DA ABET, 2015, Campinas.

BONFIM, Natália Bertolo. **O interesse público nas sociedades de economia mista**. 2011. 124 f. Dissertação (Mestrado Direito Econômico e Financeiro) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BONDUKI, Nabil. **Origens da habitação social no Brasil**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

BORGES, Angela Maria Carvalho. Reforma do Estado, emprego público e a precarização do mercado de trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, v. 17, n. 41, p. 255-268, mai./ago. 2004.

BORJA, Patrícia Campos. Política pública de saneamento básico: uma análise da recente experiência brasileira. **Saúde Soc. São Paulo**, v.23, n.2, p.432-447. 2014.

BORÓN, Atilio. A sociedade civil depois do dilúvio neoliberal. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 63 – 118.

BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

\_\_\_\_\_. **Contrafogos 2: por um movimento social europeu**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e classe dirigente no Brasil. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, n. 28, p. 9 - 30. jun. 2007.

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, jan.-abr. 1996.

\_\_\_\_\_. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, Bresser; SPINK, P. (org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998. p. 23 – 38.

\_\_\_\_\_. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 2007.

BRIDI, Maria Aparecida. As várias manifestações de crises no sindicalismo e a crítica ao pensamento generalizante de crise. In: ARAÚJO, Silvia Maria; BRIDI, Maria Aparecida; FERRAZ, Marcos (orgs.). **O sindicalismo equilibrista: entre continuísmo e novas práticas**. Curitiba: UFPR, 2006. p. 281 – 345.

\_\_\_\_\_. A crise da relação salarial e o sindicalismo em tempos neoliberais. **Caderno CRH**, Salvador, v. 19, n. 47, p. 293 – 308, mai./ago. 2006.

\_\_\_\_\_. **Ação coletiva e comissões de trabalhadores em plantas flexíveis: o espaço da política**. 315f 2008 (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-graduação em Sociologia, UFPR, Curitiba, 2008.

\_\_\_\_\_. Caminhos metodológicos e reflexões epistemológicas para o estudo das ações dos trabalhadores numa realidade em transição: algumas notas. **Revista da ABET**. v. 9, n. 1, 2010.

BRIDI, Maria Aparecida; BRAGA, Ruy; SANTANA, Marco Aurélio. Sociologia do Trabalho no Brasil hoje: balanço e perspectivas. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 6, n. 12, p. 42 – 64, jan./abr. 2018.

BRIDI, Maria Aparecida; BRAUNERT, Mariana Bettega. O trabalho na indústria de *software*: a flexibilidade como padrão das formas de contratação. **Caderno CRH**, Salvador, v. 28, n. 73, p. 199 – 213, jan./abr. 2015.

CAMILO, Diany Ibrahim de Souza; SOUZA, Reivan Marinho. Trabalho e saúde nos tempos do capital. In: **IX Seminário de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora - “Terceirização, Precarização e Agravos à Saúde dos Trabalhadores”**. LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza ... [et al.]. (orgs.). UNESP-FCHS, 2017. p. 15 – 24.

CASTRO, Camila Penna de. **Conexões e controvérsias no INCRA de Marabá: o Estado como um ator heterogêneo**. 2013. 383 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

CARDOSO, Adalberto. **A década neoliberal e a crise do sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2003.

CARDOSO JR., José Celso. O Estado brasileiro e o desenvolvimento nacional: novos apontamentos para velhas questões. In: CARDOSO JR., José Celso (org.). **A reinvenção do planejamento governamental no Brasil**. Brasília: IPEA, 2011.

CARDOSO JR., José Celso; NOGUEIRA, Roberto Passos. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 3. p. 237-260, jul./set. 2011.

CARVALHO, Eneuton Dornelles Pessoa de. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores – de 1930 aos dias atuais. In: CARDOSO JR., José Celso (org.). **Conceitos de emprego público: questões metodológicas e possibilidades de mensuração**. In: **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. Rio de Janeiro: IPEA, 2011a.

CARVALHO, Eneuton Dornelles Pessoa de.; CARDOSO JR, José Celso; FIGUEIREDO, Simone da Silva. Conceitos de emprego público: questões metodológicas e possibilidades de mensuração In: CARDOSO JR., José Celso (org.). In: **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. Rio de Janeiro: IPEA, 2011.



CHAPADEIRO, Bruno. Relato de caso de assédio moral num hospital público de SP: Entre o (des)serviço e a (in)justiça. In: GEDIEL, Jose Antonio Peres; SILVA, Eduardo Faria; ZANIN, Fernanda; LAWRENCE, Estivalet de Melo. **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública**. Curitiba : Kairós Edições, 2015. p. 163 – 183.

CHAUÍ, Marilena. Uma nova classe trabalhadora. In: SADER, Emir (Org.) **Lula e Dilma: 10 anos de governos pós-neoliberais no Brasil**. São Paulo: Boitempo; FLASCO, Brasil, 2013. p. 123 – 134.

CHEIBUB, Zairo. Negociação coletiva no setor público: experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura. In: CHEIBUB, Zairo (org.). **Cadernos ENAP nº 25**. Brasília: ENAP, 2004.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xaman, 1996.

CHIAVEGATO, Luiz Gonzaga; NAVARRO, Vera Lúcia. Organização do trabalho em saúde em um contexto de precarização e avanço da ideologia gerencialista. In: NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. (orgs). **Avesso do trabalho III: saúde do trabalhador e questões contemporâneas**. São Paulo: Outras Expressões, 2013. p. 91 – 106.

CICOUREL, Aaron. Teoria e método em Pesquisa de campo. In: GUIMARAES, Alba Zalar (org.). **Desvendando máscaras sociais**. Rio de Janeiro: Alves Editora S. A. 1980. p. 87 – 121.

COSTA, Frederico Lustosa. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, terceirizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271 – 288, Jul/Set 2008a.

\_\_\_\_\_. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, set/out. 2008b.

COSTA, Marcelo Bacchi Corrêa da. Empregado Público tem direito a estabilidade diferenciada. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 96, jan 2012. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11060](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11060)>. Acesso em: 15 set. 2016.

COUTINHO, Grijalbo Fernando. A terceirização é o gatilho neoliberal impiedoso contra a classe trabalhadora: mata, mutila corpos humanos e dilacera a organização coletiva obreira. In: NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. (orgs). **O avesso do trabalho IV: terceirização, precarização e adoecimento no mundo do trabalho**. São Paulo: Outras Expressões, 2017. p. 163 – 194.

CUNHA, Alexandre dos Santos. Saneamento básico no Brasil: desenho institucional e desafios federativos. **IPEA - Texto para discussão nº 1565**. Rio de Janeiro: 2011.

CUNHA, Bruno Queiroz. As agências reguladoras brasileiras e seu hibridismo burocrático. In: PIRES, Roberto; LOTTA Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: IPEA, 2018. p. 383 – 106.

DAIN, Sulamis. **Empresa estatal e capitalismo contemporâneo**: uma análise comparada. 1980. 277f. Tese (Doutorado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, 1980.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 7. Ed. São Paulo: LTr, 2008.

DESLAURIÉS, Jean-Pierre. KÉRISIT, Michèle. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: VVAA. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 127 – 153.

DIEESE. Terceirização e morte no trabalho: um olhar sobre o setor elétrico brasileiro. In: **Estudos e pesquisas n° 50**. São Paulo, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DRAIBE, Sônia. **Rumos e metamorfoses**: Estado e industrialização no Brasil 1930-1960. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

\_\_\_\_\_. As políticas sociais brasileiras: diagnósticos e perspectivas. In: **Políticas sociais e organização do trabalho**. IPEA-IPLAN, n° 4, 1989.

DRUCK, Graça. A terceirização no setor público e a proposta de liberalização da terceirização pelo PL 4330. In **Dossiê Terceirização** – Blog da Boitempo, 2015. Disponível em: <<https://blogdaboitempo.com.br/2015/04/01/a-terceirizacao-no-setor-publico-e-a-proposta-de-liberalizacao-da-terceirizacao-pelo-pl-4330/>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Terceirização no serviço público: múltiplas formas de precarização do trabalho. In: NAVARRO, Vera Lucia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza (orgs). **O avesso do trabalho IV**: terceirização, precarização e adoecimento no mundo do trabalho. São Paulo: Outras Expressões, 2017. p. 59 - 87.

DRUCK, Graça; BORGES, Ângela. Terceirização: o balanço de uma década. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 111 – 139, jul./dez. 2002.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social**: Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ESTANQUE, Elísio. **A classe média**: ascensão e declínio. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2012.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Processo de trabalho na construção habitacional**: tradição e mudança. São Paulo: Annablume, 1996.

FERNANDES, Luis. Neoliberalismo e reestruturação capitalista. SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 54 – 61.

FIQUEIREDO, Igor Silva. Terceirização e trabalho precarizado: o caso dos eletricitários da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig). XV ENCONTRO NACIONAL DA ABET, 2017, Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. **A terceirização em alta voltagem na Cemig**: crônica da degradação do trabalho. 127f. Dissertação (Mestrado em sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP, Campinas, 2015.

FIORI, José Luis. Reforma ou sucata: o dilema estratégico do setor público brasileiro. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 65 – 80, set. 1993.

FIORI, José Luis. O nó cego do desenvolvimentismo brasileiro. **Novos estudos CEBRAP**, nº 40, p. 125 - 144, nov. 1994.

FITTIPALDI, Ítalo; ARAÚJO, Cletiane Medeiros; COSTA, Saulo Felipe. Evidências da fragmentação da política de reducionismo estatal: o mito da reforma administrativa gerencial brasileira. **Revista de Ciências Sociais**, n. 35, p.107-128, out.2011.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FREIRE, Alessandro; PALOTTI, Pedro (org.). **Servidores públicos federais**: novos olhares e perspectivas. Caderno ENAP 42. Brasília: Enap, 2015.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GARAY, Angela. Cultura organizacional. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (orgs.) **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 93 – 97.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (orgs.) **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 209 – 211.

GAULEJAC, Vicent. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 3. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 5. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GOMES, Camila Paula de Barros. A nomeação de dirigentes de estatais a partir da Lei 13303/16. **Revista Juris UniToledo**, Araçatuba,/SP, v. 02, n. 02, p. 27-38, abr./jun.2017.

GOMES, Darcilene; SILVA, Leonardo Barbosa; SÓRIA, Sidartha. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 20, n. 42, p. 167-181, jun. 2012.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

\_\_\_\_\_. **O novo imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2004.

HIRIGOYEN, Marie France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

HOLZMANN, Lorena. Toyotismo. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (orgs.) **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 426 – 433.

IANNI, Octávio. **Estado e planejamento econômico no Brasil**. 6. ed. Rio de Janeiro: civilização Brasileira, 1996.

INÁCIO, José Reginaldo; TARDELI, Everson de Alcântara. Sobre saúde e ambiente do trabalho de eletricitários em Minas Gerais. In: NAVARRO, Vera Lúcia; LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. (orgs). **Avesso do trabalho III**: saúde do trabalhador e questões contemporâneas. São Paulo: Outras Expressões, 2013. p. 455 – 484.

KUNHAVALIK, José Pedro. Bento Munhoz da Rocha Neto: trajetória política e gestão no Governo do Paraná. In: OLIVEIRA, Ricardo Costa (Org.); SALLES, Jefferson de Oliveira; KUNHAVALIK, José Pedro. **A construção do Paraná moderno**: políticos e política no Governo do Paraná de 1930 a 1980. Curitiba: SETI, 2004.

KREIN, José Dari. **Tendências recentes na condição de emprego no Brasil**: 1990 – 2005. 347f. 2007. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2007.

\_\_\_\_\_. As relações de trabalho na era do neoliberalismo no Brasil. In: FAGNANI, Eduardo (Org.). **Debates contemporâneos economia social e do trabalho n° 8**. São Paulo: LTr, 2013.

LACMAN ET. AL. O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Interface**, v. 11, n. 21, p. 79-92, jan./abr. 2007.

LENOIR, Remi. Objeto sociológico e problema social. In: CHAMPAGNE; Patrick; LENOIR, Remi; MERLLIÉ, Dominique; PINTO, Louis. **Iniciação à prática sociológica**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

LEITE, Márcia. O trabalho e suas reconfigurações: conceitos e realidades. In: LEITE, Márcia de Paula e ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro (Orgs.). **O trabalho reconfigurado**: ensaios sobre o Brasil e o México. São Paulo: Annablume. Fapesp, 2009. p. 67 – 94.

LIMA, Jacob Carlos. Sociologia das formas de trabalho no Brasil: olhares, temáticas e desafios. In: **Outras Sociologias do Trabalho**: Flexibilidades, emoções e mobilidades. São Carlos: EDUFSCAR, 2013.

LIMA JR. Olavo Brasil. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 2, p. 5 – 32, abr./jun. 1998.

LOPES, Felix. **Cargos de confiança no presidencialismo de coalisão brasileiro**. Brasília: IPEA, 2015.

LOPES, Felix; BUGARIN, Maurício; BUGARIN, Karina. Mudanças político-partidárias e rotatividade dos cargos de confiança (1999 - 2013). In: LOPES, Felix. **Cargos de confiança no presidencialismo de coalisão brasileiro**. Brasília: IPEA, 2015. p. 33 – 70.

MACHADO, Luiz Antonio. A sociabilidade excludente. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 134 – 137.

MAGALHÃES FILHO, Francisco de Borja Baptista. **Da construção ao desmanche: análise do Projeto de Desenvolvimento Paranaense**. Curitiba: Editora UFPR, 2011.

MAGNI, Ana Carla. **Flexibilização e precarização nos serviços públicos: o caso do IBGE**. 413 f. 2016. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2016.

MATTOS, Fernando Augusto Mansor de. Emprego público no Brasil: aspectos históricos, inserção no mercado de trabalho e nacional e evolução recente. **IPEA - Texto para discussão nº 1582**. Brasília: 2011

\_\_\_\_\_. Trajetória do emprego público no Brasil desde o início do século XX. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 36, n. 1, p. 91-122, jun. 2015.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-59, Maio/Jun. 2003.

MARCELINO, Paula. A administração e a terceirização: como o pragmatismo compromete a análise. In: PADILHA, Valquíria. (org.). **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideias & Letras, 2015. p. 91 – 126.

MARTINS, Heloisa Helena. Metodologia qualitativa de pesquisa. In: **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago, 2004.

MARTINS, Luciano. **Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

\_\_\_\_\_. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. **Cadernos ENAP nº 8**. Brasília: ENAP, 1997.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 41. ed. São Paulo: Malheiros editores, 2014.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Sociedades mistas, empresas públicas e o regime de direito público. **Revista diálogo jurídico**, Salvador, n. 13, p. 1 - 10, abr./maio 2012. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_seguro/dialogo-juridico-13-abril-maio-2002-celso-antonio-bandeira-mello.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_seguro/dialogo-juridico-13-abril-maio-2002-celso-antonio-bandeira-mello.pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2016.

MELO, Wanderson Fabio de. A ditadura, a questão da moradia e a modernização excludente: Roberto Campos em defesa do Sistema Financeiro da Habitação. **Verinotio**: revista on-line de filosofia e ciências humanas, n. 17, Ano IX, p. 93 - 104, abr./2013. Disponível em: <<http://www.verinotio.org/conteudo/0.47201323832573.pdf>>. Acesso em: 20 de jan. 2018.

MILIBAND, Ralph. Análise de classes. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan. (org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999. p. 471-502.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 1992.

\_\_\_\_\_. Hermenêutica-dialética como caminho do pensamento social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. (org.). **Caminhos do pensamento**: epistemologia e método. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002.

MIRANDA, Maria Bernadete. Sociedade de economia mista e concentração de empresas. **Revista Virtual Direito Brasil**, v. 5, n. 1, p. 1 - 11, 2011. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav51/artigos/beem.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2016.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 8. Ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2005.

NARDI, Henrique Caetano. Saúde do trabalhador. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (orgs.) **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 326 – 330.

NEF, Jorge. Administração Pública e reforma do setor público na América Latina. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (Eds.) **Administração Pública**. São Paulo: UNESP, 2010. p. 513 –535.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Relações de trabalho no setor público. In: III CICLO DE DEBATES EM ECONOMIA INDUSTRIAL, TRABALHO E TECNOLOGIA. **Anais**. São Paulo, 2005.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais**: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. 139f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2006.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

OFFE, Clauss; WIESENTHAL, Helmut. Duas lógicas da ação coletiva: notas teóricas sobre a classe social e a forma de organização. In: OFFE, Clauss. Problemas estruturais do Estado capitalista. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. p. 56 – 118.

OLIVEIRA, Francisco de. **A economia brasileira**: crítica à razão dualista. 4. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1981.



OLIVEIRA, Nelson do Vale. **O amadorismo como traço distintivo da burocracia federal brasileira**. 212 f. 2009. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

PADILHA, Valquíria. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: PADILHA, Valquíria. (org.). **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideias & Letras, 2015. p. 127 – 158.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36 - 49, jan./mar. 2005.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In: VIII CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA. **Anais**. Brasília: 2015a.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In: FREIRE, Alessandro; PALOTTI, Pedro (org.). **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas**. Caderno ENAP 42. Brasília: ENAP, 2015b.

PESSOA, Eneuton; MATTOS, Fernando Augusto Mansor; BRITTO, Marcelo Almeida; FIGUEIREDO, Simone da Silva. Emprego público no Brasil: comparação internacional e evolução recente. **19º Comunicado da Presidência do IPEA**. Brasília: IPEA, 2009.

PINTO, Geraldo Augusto. Gestão global e flexível. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo: Boitempo, 2013. p. 165 – 182.

PIRES, Álvaro. Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. In: VVAA. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2010, p. 43-94.

PRONI, Marcelo Weishaupt; LYRIO, Paula Marun. A privatização do setor elétrico e seus impactos sobre o trabalho. **Revista gestão industrial**, v. 01, n. 01, p. 138 – 166, 2005.

RABELO, Vanderlei. **Bento Munhoz da Rocha: o intelectual na correnteza política**. Curitiba: Imprensa Oficial, 2005.

\_\_\_\_\_. **Ney Braga: política e modernidade**. Brasília: Senado Federal, Conselho Editoria, 2007.

RABELO, Laís Di Bella Castro; SILVA, Julie Micheline Amaral; FERREIRA, Carlos Alberto Faria; SILVA, Anelisa Bonato. A terceirização mutilante: impactos psicossociais de um acidente no setor elétrico. In: **IX Seminário de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora - “Terceirização, Precarização e Agravos à Saúde dos Trabalhadores”**. LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza ... [et al.]. (orgs.). UNESP-FCHS, 2017. p. 49 – 58.

RIBEIRO, Alexsandro. Assédio moral na administração pública: quando quem julga é o assediador. **Revista do Sindicato dos Engenheiros do Estado do Paraná**, Curitiba, ano 2, nº 5, p. 26 - 31, jun./ago 2015.



RIBEIRO, Carla Vaz; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do século XXI. **Psicologia, ciência e profissão**. v. 33, n. 1, p. 192 – 207, 2013.

ROMÃO, Frederico Lisbôa. O ramo do petróleo: a processualidade reestruturante do capital da Petrobras. In: ANTUNES, Ricardo (org.). In: **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo: Boitempo, 2013. p. 123 - 146.

SADER, Emir. A construção da hegemonia pós-neoliberal. In: SADER, Emir (Org.) **Lula e Dilma: 10 anos de governos pós-neoliberais no Brasil**. São Paulo: Boitempo; FLASCO, Brasil, 2013. p. 135 – 144.

SADER, Emir. **Perspectivas: os porquês da desordem mundial**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

\_\_\_\_\_. A hegemonia neoliberal na América Latina. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 35 – 37.

SALLOJEE, Anver; FRASER-MOLEKETI, Geraldine. Desafios comuns a reformas administrativas em países em desenvolvimento. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (Eds.) **Administração Pública**. São Paulo: UNESP, 2010. p. 491 – 512.

SANEPAR. **Relatório de administração e de sustentabilidade**. 2016.

SANTANA, Marcos; BRAGA, Ruy; BRIDI, Maria Aparecida. **Sociologia do Trabalho no Brasil e os desafios teórico-metodológico do campo: balanço e perspectivas**. 18º CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 2017, Brasília.

SANTOS, Reginaldo Souza; et. al. A controvertida crise social brasileira. **Revista Desenharia**, Salvador, v.1, n.1, p. 79 - 105, set. 2004.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. A práxis liberal e a cidadania regulada. In: **Décadas de espanto e uma apologia democrática**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

SCOPINHO, Rosimeire Aparecida. Privatização, reestruturação e mudanças nas condições de trabalho: o caso do setor de energia elétrica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 5, p. 19-36, 2002.

SIQUEIRA, Marcos Vinícius; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do setor Público**, v. 3, p. 241 – 250, jul./set. 2009.

SILVA JR., Gilson Geraldino. Evolução e distribuição do emprego formal no setor público brasileiro – 1996 a 2012. **Revista Economia & Tecnologia (RET)**, v. 10, n. 4, p. 93 – 104, out./dez. 2014.

SINDICATO NACIONAL DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. **Cartilha sobre assédio moral**. Brasília, 2007, p. 1 – 23.

SPINK, Peter. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. **Cadernos FUNDASP**, São Paulo, n. 13, p. 57 – 65, abr. 1987.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Assédio moral no trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. (orgs.) **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 40 – 46.

SORJ, Bila. Sociologia do Trabalho: mutações, encontros e desencontros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15, n. 43, p. 25 – 34, 2000.

SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

SOUZA, Celina.; CARVALHO, Inaiá. Reforma do Estado, descentralização e desigualdades. **Lua Nova**, n. 48, p. 187 – 244, 1999.

SOUZA, Jessé. **A tolice da inteligência brasileira**: ou como o país se deixa manipular pela elite. São Paulo: LeYa, 2015.

TAUILE, José Ricardo. **Para (re)construir o Brasil contemporâneo**: trabalho, tecnologia e acumulação. Rio de Janeiro, contraponto, 2001.

THERBORN, Göran. A crise e o futuro do capitalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 39 – 53.

TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Thiago Soares. Serviço público e assédio moral no trabalho: paradoxos entre a racionalidade das regras e a informalidade. In: GEDIEL, José Antônio Peres [et al.] (orgs). **Estratégias autoritárias do Estado empregador**: assédio e resistências. Curitiba: Kaygangue Ltda, 2017. p.155 –174.

VALENTE, Monica. A terceirização dos serviços públicos: trabalho decente e serviço público de qualidade. In: DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jácome; CONCEIÇÃO, Jefferson José. (org.). **Terceirização no Brasil**: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas). São Paulo: Annablube, 2009. p. 103 – 206.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203 - 220, ago/dez. 2014.

WAHRLICH, Beatriz. A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas - uma apreciação geral. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 49 – 59, jan./mar. 1984.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

## **ANEXO**

Entrevista nº: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA - TRABALHADORES**

### 1. DADOS GERAIS

Companhia: \_\_\_\_\_

Nome completo: \_\_\_\_\_ Nasc.: \_\_\_\_\_

Área de formação: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

Cargo / função: \_\_\_\_\_ Tempo que ocupa: \_\_\_\_ anos

### 2. TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

- Você pode falar um pouco sobre a sua trajetória profissional antes de entrar na Companhia e como foi o seu ingresso (se foi por concurso público o que te motivou, etc.)?
- E sua trajetória dentro da Empresa? Trabalhou sempre no mesmo setor, já mudou de departamento, já ocupou diferentes cargos / funções, teve algum tipo de cargo em comissão?

### 3. CONDIÇÕES / RELAÇÕES DE TRABALHO

- Quais as atividades que você realiza no seu trabalho? Descrever sua rotina, sua dia-a-dia.
- Você pode falar um pouco sobre aspectos gerais da sua condição de trabalho em termos de remuneração (se se considera bem remunerado pelas tarefas que executa, se a remuneração, se a remuneração é fixa ou variável), jornada de trabalho (qual é, se há banco de horas), estabilidade e existência de um plano de carreira.
- Como é o ambiente de trabalho em termos de estrutura física disponível para a execução do mesmo?
- Como é a sua relação com a atual chefia? E com as chefias anteriores, como você se relacionava? Como você avalia no geral as relações entre os funcionários e as chefias dentro da empresa?
- Como é a sua relação com os seus colegas de trabalho? Como você percebe as relações entre os trabalhadores da empresa? Como é a relação entre concursados e comissionados?
- Você considera o seu trabalho exaustivo, cansativo, estressante? O ritmo é muito intenso / puxado? Costuma fazer horas extras? Costuma levar trabalho pra casa?
- Você realiza seu trabalho em equipe ou de forma individual? Você é supervisionado durante a execução do seu trabalho? Por quem? Seu trabalho é sujeito ao cumprimento de prazos?

### 4. SEGURANÇA E ESTABILIDADE NO EMPREGO

- Você se considera seguro no seu emprego (no sentido de ter certa estabilidade)?
- Você tem medo de ser demitido / mandado embora?
- Você já viu colegas serem demitidos da empresa ou pedirem demissão? Por que motivo?

▫ Sabemos que, por ser a Companhia uma sociedade de economia mista, ocorrem mudanças na Direção da Empresa quando há alternância do grupo político no poder (de 4 em 4 anos, ou 8 em 8 anos). Você já presenciou alguma mudança nesse sentido? Em caso positivo, você pode falar um pouco mais sobre como isso afeta os trabalhadores, a forma como o trabalho é executado e a empresa em geral?

▫ [para trabalhadores com mais de 15 anos no cargo] Apesar dessas nuances, ao longo do tempo, desses 'x' anos trabalhando na Companhia, você consegue perceber alguma mudança geral e significativa que possa ser considerada uma tendência dentro da empresa?

## 5. PERSPECTIVAS FUTURAS

- Quais as perspectivas profissionais que você vislumbra dentro da Companhia?
- Você pretende continuar trabalhando nela até se aposentar?

## 6. SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

- O que você mais gosta e o que menos gosta no seu trabalho? Quais aspectos considera que sejam positivos e quais considera negativos?
- Você vê vantagens e desvantagens de ser um empregado público em relação aos trabalhadores da iniciativa privada?
- Você vê vantagens e desvantagens de ser um empregado público em relação aos trabalhadores estatutários?

## 7. ASSÉDIO MORAL E ADOECIMENTO

- Você considera que já tenha sofrido algum tipo de assédio moral no trabalho?
- Em caso positivo, como foi?
- Você conhece trabalhadores dentro da empresa que sofrem ou já sofreram assédio moral? Esses casos são frequentes?
- E o assédio sexual, ocorre? É comum?
- Você possui algum tipo de problema de saúde (tanto físico quanto psíquico) que considera relacionado ao trabalho que você desenvolve?
- Você conhece colegas que tiveram a saúde afetada em razão do trabalho? Como você avalia essa questão?

## 8. ORGANIZAÇÃO COLETIVA E SINDICALISMO

- Qual o sindicato que representa a sua categoria? É um sindicato atuante?
- Como você avalia a relação do sindicato com os trabalhadores e dirigentes da empresa?
- Você é envolvido com as questões políticas que afetam os trabalhadores da Companhia?
- Você acha que os profissionais da Companhia em geral são envolvidos politicamente e possuem capacidade de mobilização?