

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**MUDANÇA E SUBJETIVIDADE:  
Um estudo de caso do processo de privatização da Copel**

**AIRTON LUIZ BACKES**

**CURITIBA  
2002**

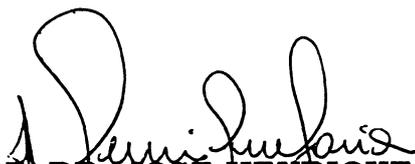
**“MUDANÇA E SUBJETIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO DO  
PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DA COPEL”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA  
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**



**PROF. DR. JOSÉ HENRIQUE DE FARIA  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. ALEXANDRE DE ALMEIDA FARIA  
MEMBRO**



**PROF. DR. MAURÍCIO ROQUE SERVA DE OLIVEIRA  
MEMBRO**

**AIRTON LUIZ BACKES**

**MUDANÇA E SUBJETIVIDADE:  
Um estudo de caso do processo de privatização da Copel**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria

CURITIBA  
2002

*Este é tempo de partido,  
tempo de homens partidos.*

*[...]*

*O poeta  
declina de toda responsabilidade  
na marcha do mundo capitalista  
e com suas palavras, intuições, símbolos  
e outras armas  
promete a ajudar  
a destruí-lo  
como uma pedreira, uma floresta,  
um verme.*

*Nosso tempo (fragmento)*  
**Carlos Drummond de Andrade**

*Dedico este trabalho ao  
**meu pai e a minha mãe,**  
que sempre me apoiaram no  
caminho do conhecimento.*

## AGRADECIMENTOS

Ao final do presente trabalho julgamos indispensável a manifestação de profundos agradecimentos àqueles que contribuíram para a sua realização.

- Ao Professor **Dr. José Henrique de Faria**, pela orientação e pelos ensinamentos nesses dois anos de mestrado, que serviram de base para a escolha do tema e da fundamentação teórica utilizada na pesquisa;
- A todos os **Professores do mestrado**, pelo aprendizado propiciado nesse tempo de convívio;
- Ao Professor **Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira** do CEPPAD/UFPR, pela participação como membro da banca de qualificação do projeto e da banca examinadora da dissertação;
- Ao Professor **Dr. Sérgio Bulgacov** do CEPPAD/UFPR, pela participação como membro da banca de qualificação do projeto;
- Ao Professor **Dr. Alexandre de Almeida Faria** da PUC-PR, pela participação como membro da banca examinadora da dissertação;
- À **Andréa, Patrícia e Wilson**, pela cumplicidade, apoio, colaboração e fiel torcida;
- Aos **amigos**, que me incentivaram e compreenderam a razão da minha ausência nesse tempo de mestrado;
- Ao **Luís César**, da Fundação Copel, pela disponibilidade e gentileza na abertura de espaço para a coleta de dados para a pesquisa;
- Ao **Sindicato dos eletricitários de Curitiba - SINDENEL**, especialmente ao Estanislau, e ao **Sindicato dos engenheiros do Estado do Paraná – SENGE**, pela disponibilização de grande parte do material sobre a empresa utilizado na pesquisa;
- À **Silvana**, pela importante colaboração na finalização do presente trabalho;
- Aos **colegas de mestrado**, que, direta ou indiretamente, ajudaram na construção deste trabalho, dando apoio e incentivo, e pelo agradável convívio nesses anos de mestrado;
- A todos os **copelianos**, especialmente àqueles que participaram de alguma forma desta pesquisa, fazendo indicações, dando entrevista ou respondendo o questionário.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE ENTREVISTAS</b> .....	xii
<b>RESUMO</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>RÉSUMÉ</b> .....	xv
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1 - GLOBALIZAÇÃO, NEOLIBERALISMO E PRIVATIZAÇÃO</b> .....	8
1.1 - A GLOBALIZAÇÃO .....	8
1.1.1 - Retrospectiva Histórica e Aspectos Atuais da Globalização .....	10
1.2 - NEOLIBERALISMO .....	17
1.2.1 - Revisão Histórica do Pensamento Neoliberal .....	18
1.2.2 - O Brasil Neoliberal .....	24
1.3 - PRIVATIZAÇÃO .....	25
1.3.1 - A Privatização no Mundo .....	28
1.3.2 - A Privatização no Brasil .....	29
1.3.3 - A Privatização como Mudança Organizacional .....	34
<b>CAPÍTULO 2 - HISTÓRICO DA EMPRESA E DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO</b> .....	37
2.1 - A HISTÓRIA DA COPEL - Companhia Paranaense de Energia .....	37
2.2 - ASPECTOS RELEVANTES NO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DA EMPRESA .....	45
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	52
3.1 - ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	52
3.2 - PERGUNTAS DE PESQUISA .....	52
3.3 - DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA .....	53
3.3.1 - População e Amostragem .....	53
3.3.2 - Delineamento da Pesquisa .....	53
3.4 - A PRÉ-PESQUISA .....	55
3.5 - COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	56
3.5.1 - Dados Primários .....	56
3.5.2 - Dados Secundários .....	59
3.6 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	59

<b>CAPÍTULO 4 - RELAÇÃO SIMBÓLICA E DE TRABALHO, IMAGINÁRIO, MEDO E AMEAÇAS</b> .....	61
4.1 - RELAÇÃO SIMBÓLICA.....	61
4.2 - RELAÇÃO DE TRABALHO.....	63
4.3 - O IMAGINÁRIO.....	64
4.4 - O MEDO .....	67
4.4.1 - As Ameaças e o Medo de Demissão .....	69
4.4.2 - O Receio da Perda do Ambiente, do Aumento da Competição e da Pressão por Resultados.....	79
4.4.3 - Medo em Relação ao Serviço que a Empresa Presta.....	82
4.4.4 - Esperanças X Medo.....	84
4.5 - CONCLUSÃO DO CAPÍTULO .....	86
<b>CAPÍTULO 5 - REFLEXOS DAS MUDANÇAS NA IDENTIDADE DO FUNCIONÁRIO</b> .....	89
5.1 - IDENTIDADE E CRISE DE IDENTIDADE.....	89
5.2 - O IMAGINÁRIO E A IDENTIFICAÇÃO DO HOMEM COM O OBJETO .....	92
5.3 - O LONGO PRAZO E A APROXIMAÇÃO SOCIAL NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE .....	98
5.4 - O SENTIDO DO TRABALHO E O RECONHECIMENTO NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE .....	105
5.5 - IMAGINÁRIO, IDEOLOGIA E IDENTIDADE.....	111
5.5.1 - A Busca Pela Especialização e a Competitividade Como Novos Valores.....	116
5.6 - CONCLUSÃO DO CAPÍTULO .....	121
<b>CAPÍTULO 6 - SOFRIMENTO PSÍQUICO RELACIONADO AO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO</b> .....	124
6.1 - O SOFRIMENTO PSÍQUICO - CONCEITUAÇÃO .....	124
6.2 - A COMPETIÇÃO E A FALTA DE CONFIANÇA COMO SOFRIMENTO .....	129
6.3 - A MENTIRA COMO SOFRIMENTO.....	134
6.4 - O SOFRIMENTO E A IDEOLOGIA DEFENSIVA.....	138
6.5 - A INJUSTIÇA COMO CAUSA DE SOFRIMENTO .....	141
6.6 - A INSEGURANÇA COMO SOFRIMENTO.....	147
6.7 - O SOFRIMENTO PELO NÃO RECONHECIMENTO E A FRUSTRAÇÃO.....	155
6.8 - CONCLUSÃO DO CAPÍTULO .....	159
<b>CONCLUSÃO FINAL</b> .....	163
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	172
<b>ANEXO 1 - EMPRESAS DE ENERGIA PRIVATIZADAS</b> .....	178
<b>ANEXO 2 - ESTRATIFICAÇÃO DA AMOSTRA DO QUESTIONÁRIO</b> .....	180
<b>ANEXO 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	182
<b>ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO</b> .....	184
<b>ANEXO 5 - EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL 1994-2001</b> .....	187
<b>ANEXO 6 - PRÊMIOS</b> .....	189
<b>ANEXO 7 - REPORTAGEM DA FOLHA DE LONDRINA</b> .....	191

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	MEDO DE DEMISSÃO E AMEAÇAS .....	71
TABELA 1.1	A privatização deverá causar demissões de funcionários .....	73
TABELA 1.2	A privatização deve afetar a segurança no emprego representando risco futuro de demissão.....	73
TABELA 1.3	A privatização não deve melhorar o nível salarial.....	74
TABELA 1.4	A privatização não representa uma oportunidade profissional, um estímulo.....	74
TABELA 1.5	A liberdade/autonomia no trabalho deve ser prejudicada com a privatização, ou seja, deve diminuir.....	75
TABELA 1.6	As normas de conduta interna deverão ser mais rigorosas após a privatização.....	75
TABELA 2	COBRANÇA DE RESULTADOS E VOLUME DE TRABALHO .....	81
TABELA 2.1	A cobrança por resultados deverá ser maior após a privatização.....	81
TABELA 2.2	A privatização deve provocar aumento no volume de trabalho.....	82
TABELA 3	O LONGO PRAZO.....	101
TABELA 3.1	A privatização significa um rompimento com a história de vida do funcionário.....	101
TABELA 3.2	A privatização significa uma nova fase, um recomeço.....	102
TABELA 4	RECONHECIMENTO.....	108
TABELA 4.1	Após a privatização não vai haver maior reconhecimento pelo trabalho prestado na empresa do que quando era estatal.....	108
TABELA 5	QUALIFICAÇÃO E COMPETITIVIDADE.....	118
TABELA 5.1	Com a mudança de propriedade deverá haver maior exigência por qualificação e aperfeiçoamento profissional.....	119

TABELA 5.2	As pessoas estão buscando qualificar-se/aperfeiçoar-se em função do processo de privatização.....	119
TABELA 6	RELACIONAMENTO E COMPETIÇÃO .....	129
TABELA 6.1	O processo de privatização abalou o relacionamento entre os colegas aumentando a concorrência entre as pessoas no grupo de trabalho.....	131
TABELA 6.2	Nesse processo de privatização as pessoas estão buscando se firmar dentro da empresa.....	131
TABELA 6.3	Nesse processo de privatização há uma preocupação dos funcionários em diferenciarem-se um dos outros.....	132
TABELA 7	INJUSTIÇA.....	144
TABELA 7.1	A privatização não é necessária para o desenvolvimento da empresa.....	145
TABELA 7.2	As empresas privadas não são mais eficientes que as empresas estatais.....	146
TABELA 8	INSEGURANÇA.....	150
TABELA 8.1	Os funcionários se sentem fragilizados com a iminente privatização ou com o processo de privatização.....	151
TABELA 8.2	O nível de <i>stress</i> aumentou entre os colegas nesse processo de privatização.....	152
TABELA 8.3	Os funcionários se sentem preocupados e apreensivos com o processo de privatização.....	152
TABELA 8.4	O processo de privatização e a iminente privatização interfere no comportamento dos colegas.....	152
TABELA 8.5	As condições de trabalho, com o processo de privatização, prejudica o relacionamento fora do trabalho (vida pessoal).....	153
TABELA 9	NÃO RECONHECIMENTO.....	157
TABELA 9.1	O trabalho e a dedicação do funcionário para com a COPEL antes da privatização será reconhecido e valorizado pelo novo proprietário.....	158
TABELA 9.2	O processo de privatização gera um sentimento de frustração nos funcionários da empresa.....	159

## LISTA DE SIGLAS

ABRADEE	- Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica
ANEEL	- Agência Nacional de Energia Elétrica
BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial)
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCJ	- Comissão de Constituição e Justiça
COPEL	- Companhia Paranaense de Energia Elétrica S/A
CVRD	- Companhia Vale do Rio Doce
ELETROSUL	- Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A
FAO	- Food and Agriculture Organization of the United Nations
FMI	- Fundo Monetário Internacional
G-7	- Grupo dos 7 Países mais ricos
GATT	- General Agreement on Tariffs and Trade
OCDE	- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ONU	- Organizações das Nações Unidas
PDI	- Plano de Demissão Incentivada
PDV	- Plano de Demissão Voluntária
PND	- Programa Nacional de Desestatização

## LISTA DAS ENTREVISTAS

CÓDIGO	NÍVEL HIERÁRQUICO	DATA DA REALIZAÇÃO
E1	Estratégico	28/08/2001
E2	Operacional	17/09/2001
E3	Operacional	17/09/2001
E4	Estratégico	18/09/2001
E5	Estratégico	24/09/2001
E6	Operacional	25/09/2001
E7	Estratégico	25/09/2001
E8	Tático	27/09/2001
E9	Tático	03/10/2001
E10	Operacional	03/10/2001
E11	Operacional	03/10/2001
E12	Tático	11/10/2001
E13	Operacional	17/10/2001
E14	Tático	17/10/2001
E15	Operacional	24/10/2001
E16	Operacional	24/10/2001
E17	Tático	24/10/2001
E18	Tático	25/10/2001
E19	Tático	25/10/2001
E20	Tático	26/10/2001
E21	Operacional	26/10/2001
EE1	Tático	27/09/2001
EE2	Operacional	27/09/2001
EE3	Tático	27/09/2001
EE4	Operacional	28/09/2001
C1	Operacional	28/09/2001
C2	Operacional	28/09/2001
C3	Operacional	28/09/2001
C4	Operacional	29/09/2001

## RESUMO

O mundo moderno vem passando por profundos processos de transformação nos últimos anos. Essa transformação, atribuída aos avanços tecnológicos e à globalização, tem como objetivo principal o acúmulo de riquezas e acarretam significativas alterações nas relações sociais de produção. A globalização avança pelo mundo fundamentada nas idéias do pensamento neoliberal, que impõe o seu ideário aos países menos favorecidos. Dentre as imposições do neoliberalismo está o completo distanciamento do estado da esfera econômica através das privatizações de empresas estatais, bem como o seu afastamento da regulação da economia. O Brasil, como país periférico e que se sujeita às ações impostas pelas idéias neoliberais, através do FMI, vem promovendo ao longo dos anos, principalmente depois do governo Fernando Collor, uma série de reformas visando a adequar o país a um contexto de mercado. Entre essas reformas, encontram-se as privatizações das empresas públicas. As privatizações provocam uma série de alterações no mercado econômico e de trabalho, e afetam diretamente a vida das pessoas que trabalham nessas empresas e que dispunham de uma relativa estabilidade de emprego e de previsibilidade futura. A partir de uma pesquisa feita com os funcionários de uma empresa do setor de energia elétrica, que passa pelo processo de privatização, faz-se uma análise das repercussões das mudanças organizacionais implementadas nesse processo, envolvendo questões estruturais e a introdução de novos valores culturais, e também a própria instabilidade gerada pela expectativa da privatização sobre seus funcionários, no aspecto da subjetividade. A atenção está direcionada especificamente na identificação dos medos e ameaças que a privatização representa, na verificação dos reflexos das mudanças e das ameaças sobre a identidade, bem como em relação ao imaginário moderno e à ideologia na construção da identidade desses indivíduos, além da identificação das fontes de sofrimento vivenciadas pelos funcionários nesse processo. Constata-se pelo trabalho que os efeitos sobre esses indivíduos são significativamente importantes, tanto do ponto de vista individual, quanto do ponto de vista social.

## ABSTRACT

In the last years, the modern world has been passing for a profound process of transformation. This transformation attributed to the thecnology development and to the globalization has the mainly objective to acumulate wealth that causes meaningful modifications at the production's social relations. The globalization goes on the world in accordance to the ideas from the neoliberal thought that lays on its concept to the less favoured countries. Amongst these neoliberalism's impositions is the entire distance from the state to the economy through the state's companies privatizations, as well as the remote economic regulation. As a peripheric country, Brazil submits its actions forced by the neoliberal ideas dictated by the IMF. Not so far, specially after the Fernando Collor's governament, Brazil has been promoting a serie of reforms aiming to adjust the country to the market context. Between these reforms are the public companies' privatization. The privatization stimulates a serie of modifications in the economic and production market. It affects directly the people's life who work for those companies and there they usually have a relative position stability also a future preventability. Based in this research developed with the employees from a company of the eletric energy sector that is in a privatization process, an analysis of the repercussions for the organizational changes implemented in this process was done involving structural questions and insinuating of new cultural values, as well as their own instability originated by the privatization expectation in a subjectivity aspect. The focus is directed specifically in the identification of the fears and threats that privatization represents, the verification of the consequences by the changes and the fears on the indentity as well as the relation between the modern imaginary and the ideology in the construction of the indentity beyond the identification the source of the suffering lived by the employees in this process. It is evidenced in this research that the effects on these people are significantly important as the individual as the social point of view.

## RÉSUMÉ

Le monde moderne passe par de profonds processus de transformation ces dernières années. Ces transformations attribuées aux avancements technologiques et à la mondialisation a comme principal but le cumul de richesses et entraînent des changements significatifs dans les relations sociales de production. La mondialisation avance dans le monde fondée sur la pensée néolibérale qui impose son idéal aux pays moins favorisés. Parmi les impositions du néolibéralisme il y a l'éloignement absolu de l'état vis-à-vis de la sphère économique à travers des privatisations de sociétés publiques, et celui de l'état par rapport à la régulation de l'économie. Le Brésil, en tant que pays périphérique, soumis aux actions imposées par les idées néolibérales du FMI, a assuré la promotion pendant des années, notamment pendant la période postérieure à celle du gouvernement Fernando Collor, des réformes afin d'adapter le pays à un contexte de marché. Parmi ces réformes, on y trouve les privatisations des sociétés publiques. Les privatisations provoquent une série d'altérations sur le marché économique et du travail et elles interfèrent directement sur la vie des personnes qui travaillent dans ces sociétés et qui avaient une relative stabilité de l'emploi et de perspective. En partant d'une enquête réalisée auprès des employés d'une société du secteur de l'énergie électrique en cours de privatisation, une analyse a été faite sur les répercussions des changements d'organisation mis en place dans le processus de privatisation en prenant en compte les éléments structurels et l'introduction de nouvelles valeurs, ainsi que la propre instabilité générée par la perspective de la privatisation sur ses fonctionnaires sous l'aspect subjectif. L'attention est attirée notamment sur l'identification des craintes et des menaces que la privatisation représente et sur la vérification des conséquences des changements et des menaces sur l'identité, sur l'imaginaire moderne et sur l'idéologie de la construction de l'identité de ces individus. Ensuite nous pencherons sur la souffrance générées sur les individus dans ce processus. Avec cette recherche nous constatons que les effets sur les individus sont expressivement importants, tant du point de vue individuel que social.

## INTRODUÇÃO

A ordem mundial vem passando por intensivos processos de transformação durante os últimos anos. Esses processos de transformação, que envolvem a integração econômica dos países, conhecido como globalização, vem afetando a relação entre esses países. Cabe considerar que, de acordo com Faria (2000a), a globalização, como processo, vem se desenvolvendo, de fato, desde os primórdios da história.

Porém, a globalização mais intensa e mais recente, cujo termo mais exato seria globalismo, como destaca Faria (2000a), apresenta-se como característica do sistema neoliberal que tem como filosofia o fundamentalismo de mercado, e determina o ajustamento dos países mais pobres, através de sua reestruturação produtiva ao mundo globalizado.

Embora se afigure para muitos como um processo natural, trata-se de uma estratégia do Estado Capitalista Contemporâneo, com fixação de novos padrões de acumulação ampliada do capital, e das transformações das relações sociais de produção (FARIA 2000a). A globalização é fundamentalmente uma estratégia de recuperar as taxas de lucro, neutralizando os controles nacionais e ao mesmo tempo drenando a maior parte dos fundos públicos nesta recomposição, ou seja, trata-se de uma estratégia contra os ganhos da classe trabalhadora (FRIGOTTO, 2000). Para esse autor, são as potências econômicas, detentoras de um super poder, que decidem a reestruturação produtiva e deliberaram sobre como as demais nações devem ajustar-se a essa nova ordem mundial.

A globalização, de acordo com o ideário neoliberal, produz um notável acirramento da competição econômica entre as empresas, levando-as a efetuarem permanentemente ajustes em suas políticas e estratégias visando a sua sobrevivência.

Nesse sentido, e de acordo com a exigência neoliberal de afastamento total do Estado da esfera econômica, encontram-se as privatizações de empresas

estatais. Assim, as privatizações de organizações públicas tem como objetivo, além da redução do papel do Estado com o seu completo afastamento da economia, tornar essas empresas mais competitivas e lucrativas.

A privatização das empresas é, normalmente, precedida de uma série de mudanças internas com o objetivo de deixá-las mais próximas da realidade de mercado, e com isso obter maior valorização na ocasião da sua venda. As mudanças nessas empresas, porém, não cessam na sua alienação, freqüentemente continuam, inclusive com maior intensidade, após a efetivação da venda. De acordo com Rowe e Ferreira (2000), os programas de reestruturação das empresas privatizadas e privatizáveis ocorrem muitas vezes através da racionalização da produção e do aumento da produtividade, acompanhada por aumentos da carga de trabalho e também da redução de quadro de pessoal.

Nesse processo, o trabalhador passa a ter cada vez menos importância, restando a ele simplesmente a sujeição às imposições da elite global, que detém o domínio produtivo e ideológico do sistema. Porém, são os trabalhadores que sofrem efetivamente as conseqüências dessa significativa mutação e que se reflete, por conseguinte, na sociedade como um todo.

Tavares (1999a, 1996b) atribui à globalização e ao neoliberalismo o aumento do desemprego e a deterioração do mercado de trabalho em nível mundial, que, na sua opinião, desafia o poder tradicional dos governos e passa para as pessoas a sensação de que o mundo se transformou num ambiente hostil. Rattner (1995), por sua vez, destaca que na economia global dificilmente é observado alguma medida que atenda às prioridades sociais como objetivo da prática da globalização. Desse modo, a globalização, com a aceleração da produção e o aumento da concorrência em escala mundial, tem sido apontada, não apenas nos países pobres, como a principal causa de deterioração do emprego e do trabalho.

Dessa forma, tal situação, aliada à iminente perda da estabilidade no emprego, afeta direta e significativamente a vida dos indivíduos que trabalham nas organizações estatais em processo de privatização, principalmente porque destrói os sonhos e a previsibilidade futura dessas pessoas. Assim, o processo de privatização e a privatização em si, têm influência direta no imaginário do funcionário da estatal,

fazendo surgir o medo, em função das ameaças que acompanham as mudanças. Esse processo todo provoca uma série de preocupações, angústias e sofrimento ao trabalhador, além de ter reflexos na construção e sustentabilidade das identidades desses indivíduos.

Pelo estudo de Codo *et al* (1998), que ressaltam a importância do trabalho no desenvolvimento histórico do ser humano, enquanto indivíduo e como realização de si próprio, pode-se imaginar as conseqüências negativas, individuais e sociais, dessa situação.

Para Dejours (2000a), o sofrimento apesar de vivenciado nas organizações modernas, não é reconhecido. O sofrimento, na maior parte dos casos, esquiva-se da verdade em razão da construção de sistemas defensivos. Porém, essa invisibilidade está cheia de conseqüências e a dor permanece desconhecida não apenas para os observadores, mas também para os próprios trabalhadores. Dejours (2000a) afirma que, se a função primeira dos sintomas de defesa é aliviar o sofrimento, seu poder de ocultação volta-se contra os seus criadores. Sem conhecer a forma e o conteúdo desse sofrimento, é difícil lutar eficazmente contra ele.

Nesse enfoque, está ainda a questão da ideologia neoliberal da naturalização da exclusão e da violência (FRIGOTTO, 2000), da banalização da injustiça social (DEJOURS, 2000a), bem como a corrosão do caráter pelo novo capitalismo (SENNET, 1999). Essa naturalização da exclusão e banalização do mal penetra no plano institucional do tecido social e cultural e dizem respeito ao imaginário social (CASTORIADIS, 1995, ENRIQUEZ, 1974).

## OBJETIVOS DA PESQUISA

Em face do que foi apresentado e com base no referencial teórico-empírico, bem como de acordo com a metodologia apresentada no capítulo 3, busca-se atingir ao seguinte objetivo geral: investigar como a relação simbólica e de trabalho do funcionário com a empresa em processo de privatização afeta esse funcionário na

sua subjetividade, no que se refere a medos e ameaças imaginárias, à construção e sustentação da identidade e a sofrimento psíquico.

Para isso, pretende-se atingir aos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os medos e ameaças imaginárias do funcionário diante do processo de mudança de propriedade (privatização);
- Verificar como as mudanças organizacionais e a introdução de novos valores culturais durante o processo de privatização afetam a construção e a sustentação da identidade pessoal do funcionário;
- Verificar que tipos de mudanças importantes acontecem nas relações entre os colegas de trabalho em função do processo de mudança de propriedade;
- Identificar as principais fontes causadoras de sofrimento nos funcionários relacionadas ao processo de privatização;
- Avaliar os reflexos do processo de preparação para a mudança de propriedade da empresa estatal sobre a subjetividade de seus funcionários.

## JUSTIFICATIVA

Considerando as mudanças provocadas pelo Programa Nacional de Desestatização do Governo Federal sobre a economia e sobre o mercado de trabalho, com a quebra do paradigma da estabilidade no emprego dos funcionários das estatais, bem como a complexidade das mudanças que envolvem um processo de privatização, entende-se necessária uma investigação mais pormenorizada sob o ponto de vista do funcionário.

Outro aspecto julgado importante na escolha do tema diz respeito ao fato de os indivíduos, no atual sistema capitalista, viverem com a sensação da perda do controle de suas vidas, já que suas histórias de trabalho nesse novo ambiente capitalista se dá com total insegurança, e que expõe agora também o meio estatal, que estava relativamente resguardado, a esse mesmo contexto de insegurança.

Dessa forma, o presente estudo pretende investigar a vivência subjetiva do funcionário na empresa em processo de privatização, no que se refere às ameaças que a privatização representa, aos medos que provoca, e ainda as conseqüências desse processo sobre a sua identidade e ao sofrimento psíquico que causa nesses indivíduos, e assim contribuir para a compreensão do significado de tais processos de mudanças para os funcionários que fazem parte do foco da pesquisa, ampliando o conhecimento sobre o assunto e objetivando uma maior valorização do indivíduo nas organizações e na sociedade que se mostra cada vez mais excludente e indiferente.

De acordo com Frigotto (2000), uma das conseqüências do novo capitalismo no plano sócio-econômico é o ajustamento de nossas sociedades à globalização excludente e de uma cidadania para poucos. Segundo esse autor, observa-se a construção de sociedades onde apenas um terço da população está incluído no emprego mais estável e no consumo, e dois terços estão excluídos. No plano cultural, ideológico e ético-político, têm-se a naturalização da exclusão ou a 'exclusão sem culpa', bem como a idéia de que não há outra alternativa possível que não seja a refuncionalização do capitalismo.

Segundo Sennet (1999), para se desenvolver o caráter é necessário virtudes estáveis como lealdade, integridade, confiança, comprometimento e ajuda mútua, como também, senso de objetivo. Segundo esse autor, essas características estão sendo corroídas pelo novo ambiente de trabalho produzido pelo capitalismo moderno, embora seja inegável a melhora da dinâmica da economia com as mudanças do novo sistema.

Este estudo, além de contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o indivíduo nas organizações, pode ter contribuição direta para a organização pesquisada, e ainda para outras empresas estatais que devem passar pelo mesmo processo, uma vez que fazendo a investigação dos reflexos das mudanças que envolvem a privatização e da expectativa da privatização em si, sobre o funcionário, no aspecto da subjetividade, pode-se auxiliar aos dirigentes dessas empresas, fornecendo dados que contribuirão para a melhor condução do processo, visando uma maior valorização do funcionário. Pode, ainda, contribuir, de alguma forma e

com algumas limitações, para outras empresas do setor privado que passam por relevantes processos de mudanças organizacionais.

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com base no objetivo da pesquisa, este trabalho encontra-se dividido da seguinte maneira: no primeiro capítulo busca-se apresentar uma idéia do contexto no qual se realiza o presente estudo. Nesse sentido é abordado o tema da globalização no aspecto conceitual, assim como é apresentada uma retrospectiva histórica. Na parte final do tema são discutidos alguns aspectos atuais referentes a esse fenômeno. Na seqüência, enfoca-se o neoliberalismo na sua conceituação, suas idéias e também na retrospectiva histórica do pensamento neoliberal, e posteriormente a sua influência no contexto político brasileiro. Após a globalização e o neoliberalismo aborda-se a temática da privatização em seus conceitos, como também no seu retrospecto no mundo e especificamente no Brasil. Por fim faz-se uma rápida explanação da privatização como mudança organizacional.

No segundo capítulo, apresenta-se um breve histórico da empresa onde a pesquisa foi realizada, desde a sua fundação até os dias atuais. Na seqüência, nesse mesmo capítulo, são apresentados determinados aspectos que foram selecionados por terem sido considerados relevantes para o presente trabalho e que aconteceram durante o processo de privatização, como por exemplo os aspectos políticos e legais da privatização, as mudanças organizacionais efetuadas na empresa e outras questões que envolveram os funcionários nesse processo.

No capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos que orientam esta pesquisa. Inicialmente é mostrada a especificação do problema e em seguida são explicitados as perguntas de pesquisa. É apresentado também o delineamento da pesquisa, a população e a amostra definidas e utilizadas para o estudo. A seguir aborda-se a pré-pesquisa e, finalizando o capítulo, é efetuada uma explanação sobre a coleta e o tratamento dos dados.

No capítulo seguinte, é apresentada, inicialmente, uma abordagem teórica sobre a relação simbólica e de trabalho do funcionário com a organização. No tópico imaginário discute-se sobre o seu conceito e a sua importância na vida do indivíduo e para a vida social. Na seqüência discorre-se a respeito do medo sob um enfoque teórico. A partir daí então, com base na análise dos dados coletados por meio dos instrumentos de coletas especificados, processa-se a identificação e a discussão dos medos, ameaças, expectativas e esperanças que fazem parte do imaginário do funcionário diante da privatização.

No capítulo 5, apresenta-se uma discussão em torno do assunto identidade e crise de identidade, bem como em torno da questão imaginária e ideológica que envolve o assunto em questão. Simultaneamente à abordagem teórica busca-se efetuar a análise dos dados à luz da teoria referenciada. Discute-se sobre a identificação do homem ao objeto como fruto do imaginário, o sentido do trabalho e a importância do reconhecimento na construção da identidade do indivíduo, como também a importância do longo prazo na vida das pessoas e a aproximação social entre esses indivíduos. No final do capítulo discute-se a questão da assimilação da ideologia competitiva do sistema capitalista, como a busca da qualificação e a competitividade na construção da identidade desses indivíduos.

O último capítulo trata da questão do sofrimento psíquico do funcionário durante o processo que prepara a empresa para a privatização, e ainda o sofrimento causado pelos medos e ameaças trazidas pela mudança. Para isso, é realizada uma abordagem teórica da temática do sofrimento para então, depois, buscar identificar e avaliar as fontes de sofrimento psíquico do funcionário com a implementação de mudanças organizacionais e a inserção de novos valores culturais, visando adequar a empresa ao conceito de mercado, e também a maneira como os funcionários interpretam e vivenciam essa situação. Nesse objetivo, utiliza-se da análise dos dados coletados nas entrevistas e dos dados apresentados nas tabelas estatísticas efetuadas a partir do questionário aplicado à amostra pesquisada.

## **CAPÍTULO 1**

### **GLOBALIZAÇÃO, NEOLIBERALISMO E PRIVATIZAÇÃO**

O presente capítulo visa a dar, primordialmente, uma idéia do contexto no qual se realiza a presente pesquisa. Para isso aborda-se o tema da globalização na sua questão conceitual e na sua retrospectiva histórica, e ainda aspectos atuais referentes a esse fenômeno.

Na seqüência aborda-se o neoliberalismo na sua conceituação, suas idéias e também a retrospectiva histórica do pensamento neoliberal, e posteriormente a sua influência no contexto político brasileiro.

Em seguida o tema da privatização é tratado em seus conceitos, assim como no seu retrospecto no mundo e especificamente no Brasil. Por fim, faz-se uma explanação da privatização como mudança organizacional.

#### **1.1 - A GLOBALIZAÇÃO**

A palavra globalização, que há dez anos atrás dificilmente era utilizada, mesmo nos trabalhos acadêmicos e na imprensa popular, a partir da década de 90 passou a ser cada vez mais utilizada e hoje está no centro da maioria das discussões políticas e debates econômicos, com posições a favor e contrárias, bem como na conversa do dia-a-dia das pessoas mais comuns.

O termo globalização possibilita uma série de definições, no entanto será tomado como referência a de Albrow (1990) e a de Waters (1995), por mais que uma definição absolutamente apropriada seja algo extremamente complexo.

Na definição de Albrow (1990), utilizada por Ianni (1997, p.199/200) “a globalização diz respeito a todos os processos por meio dos quais os povos do mundo são incorporados em uma única sociedade mundial, a sociedade global”. E

afirma também que “o globalismo é uma das forças que atuam no desenvolvimento da globalização”. Já na definição de Waters (1995), utilizada por Faria (2000a), a globalização é um processo no qual os limites geográficos dos arranjos sociais e culturais regridem e no qual as pessoas tornam-se cada vez mais conscientes que tais limites estão regredindo. Faria (2000a), destaca, no entanto, que tal definição pode sugerir uma interpretação determinista, ao admitir-se que há forças extra-humanas alterando o mundo, e defende que “a globalização, de fato, é um processo que se desenvolve a partir das relações sociais de produção e ao mesmo tempo as afeta desde os primórdios da história”, numa relação dialética.

Para Lopes (2001), a globalização, historicamente, tem sido indissociável de conceitos como hegemonia e dominação, da qual foi, sempre, a inevitável e previsível consequência. Faria (2000a), defende que a globalização na sua fase mais recente é uma estratégia do Estado Capitalista Contemporâneo que visa a fixação de novos padrões de acumulação ampliada do capital e das transformações das relações sociais de produção no âmbito das instituições, das organizações, das interações individuais e dos grupos sociais.

Rattner (1995) caracteriza a globalização como o resultado de um processo histórico, cujos fatores dinâmicos são a concentração-centralização de capital, o desenvolvimento dos meios de comunicação e o despertar da consciência sobre o destino comum da humanidade. Essa tendência manifesta-se, também, na difusão de padrões transnacionais de organização econômica e social, de consumo, de formas de lazer e de expressão cultural-artística, enfim, um estilo de vida decorrente das pressões competitivas do mercado, que aproximam culturas, políticas e práticas administrativas e difundem e generalizam os mesmos problemas e conflitos ambientais.

Para Lopes (2001), o termo globalização e os que o antecederam, no correr dos tempos, define-se a partir da apropriação de riquezas do mundo com a decorrente implantação de sistemas de poder.

A globalização, como todos os fenômenos da evolução social, insere além de aspectos negativos, aspectos positivos, dando origem a pressões e conflitos

entre o antigo e o novo, as tradições e a modernidade, refletidos nas posturas e discursos ideológicos dos diferentes atores sociais (RATTNER, 1995).

### 1.1.1 - Retrospectiva Histórica e Aspectos Atuais da Globalização

Antes do início da primeira fase da globalização, que pode ser entendida como a fase das grandes navegações e do expansionismo mercantilista entre os anos de 1450 a 1850, cada povo vivia isolado dos demais e cada cultura era auto-suficiente. Praticamente não se tomava conhecimento da existência de outros povos e as pessoas nasciam, viviam e morriam no mesmo lugar. O contato com outros povos era impedido por intransponíveis extensões acidentadas de terra e de águas, fazendo com que a maioria dos povos e culturas soubessem da existência de outras apenas por meio de lendas ou imprecisos e imaginários relatos de viajantes.

Através das Grandes Navegações e do Expansionismo Mercantilista tem-se o início da primeira fase da globalização. Ela é resultado da procura de uma rota marítima para o Oriente em busca de riquezas, que teve como consequência a abertura aos conquistadores europeus às terras do Novo Mundo. Paralelamente a esse fenômeno, no início da globalização, tem-se a criação da imprensa em 1455, por Guttenberg.

Nessa fase, enquanto comercializava-se especiarias vindas do Oriente e desembarcadas nos portos de Lisboa, Sevilha, Roterdã e Londres, milhares de imigrantes espanhóis, portugueses, ingleses e holandeses atravessavam o Atlântico para ocupar o continente americano. Esse fenômeno traduziu-se na europeização da América. Houve nesse período a utilização de mão-de-obra escrava vinda da África através do tráfico negreiro, bem como promoveu-se uma grande expropriação das terras dos índios, sufocando ou destruindo total ou parcialmente a sua cultura.

Sob o ponto de vista político, essa primeira fase da globalização aconteceu quase que totalmente sob o comando de monarquias absolutistas que detinham enorme poder, mobilizando os recursos econômicos, militares e burocráticos, visando a manter e a expandir os seus impérios. O mercantilismo foi a doutrina

econômica dessa fase da globalização e era adotado pela maioria das monarquias européias. Essa doutrina estabelecia que a prosperidade de uma nação era determinada pela quantidade de metais preciosos existente em seu território. Dessa forma, todo o universo econômico visava somente a acumulação de ouro e prata (BURNS, 1968).

Essa primeira fase da globalização que perdurou até a Revolução Industrial, foi, no entanto, um tanto acanhada e pouco afetou a Ásia e a África.

Os principais acontecimentos que marcaram a transição da primeira fase da globalização para a segunda, representando um salto significativo, são a Revolução Industrial e a liberação do Capitalismo para suas plenas possibilidades de expansão. Essa nova fase é regida pelos interesses da indústria e das finanças, ou seja, a burguesia industrial e bancária, e não mais das motivações das dinastias e do mercantilismo.

O mundo passou a ser visto como uma referência para obtenção de novos mercados, novos locais para investimento e ainda como ampliação e diversificação das fontes de matérias-primas. A doutrina econômica em que se baseia essa fase é a do liberalismo radical inspirado nos fisiocratas franceses e apoiado pelos economistas escocês Adam Smith (1723-1790) e inglês David Ricardo (1772-1823) que defendiam o livre-cambismo nas relações externas, mas em defesa das suas indústrias internas.

A escravidão, que antes foi positiva para a globalização, passou a ser um impedimento ao progresso do consumo e, somada à crescente indignação provocada por ela, começou a ser abolida a partir de 1789 e terminou em 1888. A busca por realização pessoal causada pelo clima da revolução americana (1776) e pela revolução francesa (1789) promove uma grande ascensão social do povo. Há também, após a abolição da escravatura, um forte processo emigratório dos povos europeus para países da América, como os Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina, Chile e Uruguai.

Esse processo de globalização fez com que as potências capitalistas européias se rivalizassem entre si pela hegemonia do mundo, levando-as a uma

política bélica que culminou nas duas grandes guerras: a primeira em 1914-18 e a segunda em 1939-45.

Nesse intervalo de tempo, alguns outros aspectos técnicos contribuíram para a continuidade do processo de globalização tornando o mundo cada vez menor. Dentre esses aspectos técnicos destacam-se o trem, o barco a vapor, o telégrafo e depois o telefone, e principalmente a aviação.

Ao longo do século XX, a globalização do capital foi conduzindo à globalização da informação e dos padrões culturais e de consumo. Isso deveu-se não apenas ao progresso tecnológico, intrínseco à Revolução Industrial, mas sobretudo ao imperativo dos negócios. A grande crise de 1929 teve tamanha amplitude justamente por ser resultado de um mundo globalizado, ou seja, ocidentalizado, face à expansão do Capitalismo. E o papel da informação mundializada foi decisivo na mundialização do pânico (LOPEZ, 2001).

A globalização reiniciou no pós-guerra com a expansão acelerada e ininterrupta da internacionalização da economia, configurada pelo crescimento do comércio e dos investimentos externos, a taxas bem mais altas do que o aumento da produção mundial (PMB - Produto Mundial Bruto). Essa tendência foi intensificada pela entrada em cena de instituições internacionais (GATT, FMI, BIRD, FAO, etc.)<sup>1</sup> que, por um lado, acentuaram a centralidade dos países ricos e, por outro, lançaram um processo de acoplamento e integração seletiva de alguns países periféricos (os NICs - *newly industrialized countries*), incorporando-os aos planos de expansão, mediante uma nova divisão internacional de trabalho das empresas transnacionais. Os empréstimos e créditos fáceis e baratos em ouro e petrodólares estão na origem dos “milagres” nos anos sessenta, que contemplaram os países em desenvolvimento com uma capacidade produtiva baseada em intensidade energética, matérias-primas e mão-de-obra baratas e processos altamente poluentes (RATTNER, 1995).

Ao final dos anos 80 e o início dos anos 90, ocorreram determinados fatos marcantes que acentuaram o processo das mudanças políticas e econômicas no mundo, podendo ser caracterizado como a terceira e mais recente fase da

---

<sup>1</sup> GATT – Acordo Geral de Tarifas e Comercio, hoje OMC – Organização Mundial do Comercio; FMI – Fundo Monetário Internacional; BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento.

globalização<sup>2</sup>. Dentre esses fatos históricos destacam-se: a queda do Muro de Berlim em 1989, o fim da Guerra Fria, o fim do socialismo real, a desintegração da União Soviética e seu desdobramento em novos Estados Soberanos, a formação de blocos econômicos regionais, grande crescimento econômico de alguns países asiáticos, o fortalecimento do capitalismo em sua atual forma, ou seja, o neoliberalismo e grande desenvolvimento científico e tecnológico.

O fortalecimento do capitalismo deveu-se especialmente ao fim das polaridades ideológicas definidas (capitalismo e socialismo) revelando-se vencedor o capitalismo, e indiretamente os Estados Unidos, passando a partir daí a expandir-se praticamente hegemônico na organização da vida social, nas esferas política, econômica e cultural. Essa é a razão por que determinados autores afirmam que a globalização é a americanização do mundo.

A chamada derrota do socialismo real deveu-se a alguns fatos principais, além de outros menores, sendo alguns já citados como: a queda do muro de Berlim em 1989 e a reunificação da Alemanha, as reformas iniciadas por Gorbachev em 1985, através da perestroika e da glasnost, até culminar com a total desintegração da União Soviética, bem como, a eleição de Lech Walesa para a presidência da Polônia em 1990.

Assim, no início dos anos 90, a partir do fim da bipolaridade ideológica definida, passou-se para uma unipolaridade ideológica e uma multipolaridade econômica, esta última indefinida. Com a crescente hegemonia do ideário neoliberal como modelo de ajuste estrutural das economias e pela solidificação do domínio político e militar dos EUA, que se tornou a única super-potência mundial, houve a evolução de novos paradigmas de produção e de organização industrial, iniciados a partir do Japão na década de 80, combinando a automação flexível com gestão e sistemas de comunicação informatizados. Esse novo paradigma foi possível graças à introdução de novas tecnologias, principalmente a de informação.

---

<sup>2</sup> De acordo com Faria (2000), a expressão adequada para a globalização nessa fase mais recente seria globalismo. A globalização é o processo histórico nas diversas fases conforme descrito e o globalismo é a fase da globalização manifestada atualmente do modo de produção capitalista, especificamente no âmbito do Estado Capitalista Contemporâneo.

Para a universalização desse novo paradigma, houve o complemento político da desregulamentação, privatização e desestatização, liberando os mercados para uma concorrência desenfreada das corporações transacionais o que fez desaparecer inúmeras pequenas e médias empresas (RATTNER, 1995).

Essa nova realidade contribuiu para o agravamento da exclusão social e o crescimento do acúmulo de riquezas dos países pobres pelos países desenvolvidos. Essa deterioração social nos países em desenvolvimento e as políticas protecionistas e excludentes dos países considerados desenvolvidos causou e vem causando uma série de problemas políticos, econômicos e sociais em muitos países fora do grupo dos ricos.

Politicamente, a recente fase da globalização caracteriza-se pela crescente adoção de regimes democráticos, diferentemente da fase inicial, e as diferenças entre os países ricos e pobres não resultam de um processo de espoliação como as praticadas pelo mercantilismo e pelo colonialismo já que não implica uma dominação política. Entretanto, o aspecto democrático pode ser questionado, já que as decisões dos governos são tomadas muito mais em função da dependência dos investimentos do capital externo e por consequência dos interesses das grandes corporações transacionais do que efetivamente da vontade popular.

Nesse sentido, encontra-se em Rattner (1995) a afirmação de que as decisões das empresas transacionais de investir e desinvestir afetam a prosperidade ou decadência de cidades, regiões e países, e o peso de seus recursos econômico-financeiros influi na composição e no funcionamento da estrutura e das instituições políticas. São inúmeros os casos de eleição de representantes do povo, cujas campanhas são financiadas pelo grande capital. Essa assimetria de controle e movimentação de recursos humanos, materiais e financeiros expõe cruamente a ilusão de viver-se em uma sociedade democrática.

Os instrumentos utilizados para a integração mundial nessa recente fase se faz, principalmente, graças às tecnologias de informação e comunicação disponíveis, ou seja, pelos satélites e pelos computadores ligados na Internet.

A informação mundializada de nossos dias não é, segundo Lopez (2001), exatamente uma troca de informação e sim a sutil imposição da hegemonia

ideológica das elites. Ela cria a aparência de semelhança num mundo heterogêneo. A mesma informação serve para fabricar os mesmos informados. É a massificação da informação na era do consumo seletivo. Por meio da informação as elites, que podem ser entendidas como a classe dominante, controlam os negócios, fixam regras civilizadas para suas competições e concorrências e vendem a imagem de um mundo antisséptico, eficiente e envernizado.

Para Lopes (2001), a informação globalizada é a manipulação da informação para servir aos interesses dos que controlam a economia global, servindo como instrumento de domesticação social. Esse controle nada mais é do que dominação. As pessoas nunca foram tão informadas como são na atualidade, porém, a democratização da informação, de acordo com Lopes (2001), é tão aparente quanto a sua variedade. A multiplicidade estonteante de informação serve para ocultar a realidade de sua monotonia essencial.

A alta tecnologia, tão exaltada, que deveria servir à felicidade coletiva está servindo à classe que a domina em detrimento da grande maioria, através da exclusão social. Paralelamente à exclusão social tem-se o individualismo narcísico, a ideologia da humanidade descartável que favorece a cultura do efêmero, do transitório, da moda (LOPEZ, 2001), fruto do imaginário coletivo<sup>3</sup>. Esses aspectos servem de suporte para se questionar sobre a efetividade democrática dos países na atual fase da globalização.

Entre as características mais marcantes da nova configuração político-econômica internacional, merece destaque, entre outras, a integração acelerada dos mercados financeiros nacionais e internacionais, ligados por redes de comunicação via satélite e apoiados por poderosos sistemas informatizados, que permitem a perfeita mobilidade do capital em suas operações num espaço-mercado global e a

---

<sup>3</sup> A utilização do imaginário é visível no que se refere à definição das necessidades da sociedade capitalista. Mais do que em qualquer outra sociedade, a atual sociedade cria necessidades não elementares, não naturais e não funcionais de forma arbitrária (CASTORIADIS, 1995). Todo o arsenal mercadológico possibilita a manipulação das necessidades de consumo. Nesse universo de manipulação de necessidades, a liberdade individual é só aparente. O particular escolhe os objetos de suas necessidades e modela essas necessidades individuais não em conformidade com sua personalidade, mas sobretudo em conformidade com o lugar que ocupa na sociedade dividida em classes (ANTUNES, 1997). Essas necessidades são falsas e artificiais e constituem-se em alienação.

formação de consórcios e de *joint-ventures* entre corporações transnacionais, de bases territoriais-nacionais diferentes (RATTNER, 1995).

Essa facilidade de comunicação, através de sistemas informatizados e que permite a mundialização da informação, permite também uma grande mobilidade do capital, favorecendo assim ao capital especulativo que migra de um lugar para o outro com extrema facilidade de acordo com os seus interesses. Essas transferências facilitadas são causadoras de profundas crises financeiras, principalmente em países considerados emergentes, provocando um quadro de inflação, recessão, aumento do desemprego e falências de empresas. As crises do México, da Tailândia, da Rússia, do Brasil e da Argentina são exemplos.

... Com seu imenso potencial econômico-financeiro, essas organizações operam em escalas transcontinentais, transferindo recursos financeiros e *know how* por sistemas de comunicações informatizados e via satélite e crescem, mesmo em tempos de recessão e crise, através de fusões, incorporações, venda e compra de ativos em transações bilionárias. Baseadas em uma cultura organizacional e administrativa sem precedentes na história e dispostas de ativos financeiros superiores aos da maioria dos bancos centrais, a extrema mobilidade de seu capital financeiro movimentado em tempo real por redes computadorizadas integradas, permite realizar altas taxas de lucratividade, inclusive em operações especulativas [...] contribuindo para o aumento e a expansão das riquezas e do poder dessas organizações (RATTNER, 1995).

O domínio da tecnologia, de maneira geral, pertence a um seleto grupo de países ricos, com algumas exceções, conhecido como o G-7<sup>4</sup>. Esse grupo de países formam uma espécie de estado-maior informal, atendendo aos interesses das grandes corporações transnacionais, cujos encontros freqüentes têm mais efeitos sobre a política e a economia do mundo do que normalmente as assembleias da ONU<sup>5</sup>.

Para Rattner (1995), avolumam-se evidências de que, na economia global, cada vez mais é o mercado financeiro, ou seja, as grandes corporações e não os governos, que, em última análise, decidem sobre o destino do câmbio, da taxa de juros, dos preços dos *commodities* e dos investimentos. Bem como, são elas, diferentemente das interpretações convencionais, os agentes mais dinâmicos da globalização e não os governos ou parlamentares dos países que formaram

---

<sup>4</sup> G-7 – Grupo dos sete países mais ricos do mundo

<sup>5</sup> ONU – Organização das Nações Unidas

mercados comuns à procura de integração econômica. Assim, as forças mais ativas e poderosas no processo de globalização são os conglomerados e empresas transacionais que dominam e controlam efetivamente a maior parte da produção, do comércio, da tecnologia e das finanças internacionais. Dificilmente encontrar-se-á uma referência às prioridades sociais na retórica dos arautos da globalização.

A globalização da economia e das finanças beneficia as grandes corporações transacionais, na medida em que a competição e a competitividade entre as empresas tornaram-se questões de sobrevivência, em função de que o poder das empresas, principalmente quanto ao domínio da tecnologia e das finanças, é desigual. Muitos setores estão oligopolizados e até mesmo monopolizados, o que dificulta a entrada de novos competidores, sendo, portanto, relativa a noção de livre mercado apregoada pelo ideário neoliberal da globalização.

## 1.2 - NEOLIBERALISMO

Para Moraes (1997), o neoliberalismo de nossos dias pode efetivamente ser encarado como um movimento de idéias que guarda paralelos com seu antecessor, o liberalismo clássico, e também como um novo movimento, frente a novos tempos e respondendo a novas questões.

De forma semelhante, Rodrigues (1995), destaca que, do ponto de vista da justificação político-ideológica das práticas adotadas, o neoliberalismo lançou mão de um arcabouço caracterizado pela fusão, às vezes difícil e contraditória, de elementos liberais e conservadores. "Em seu aspecto liberal, o neoliberalismo é a política construída a partir do indivíduo, da liberdade de escolha, da sociedade de mercado, do *laissez-faire* e do Estado mínimo. Seu componente neoconservador se estabelece no governo forte, no autoritarismo social, na sociedade disciplinada, na hierarquia e subordinação e na nação".

Embasado em Bruno Théret, Rodrigues (1995), assegura que "a coerência lógica do neoliberalismo teórico, necessária a seu poder de persuasão, é assegurada pela enumeração de três princípios que, na versão mais radical da

doutrina, são: a liberdade até o limite de seu abuso; a desigualdade até o limite do tolerável; a flexibilidade até os limites da insegurança. É o conjunto articulado desses três elementos que, no plano doutrinário, garante uma plena eficiência econômica do mercado, levando a um crescimento ótimo da produção material e ao progresso social".

Do ponto de vista neoliberal, o Estado é encarado como o principal limite à liberdade individual, em razão de que tende a reduzir as desigualdades e, assim, é fonte de rigidez social, agindo contra a flexibilidade inerente aos indivíduos livres. Dessa forma, o Estado é visto, inelutavelmente, como um perturbador da ordem de mercado e, portanto, um redutor dos estímulos ao trabalho e à poupança e, em consequência, tende a frear o crescimento e a constituir-se, por fim, em fator de regressão social.

### 1.2.1 - Revisão Histórica do Pensamento Neoliberal

As raízes teóricas mais remotas do neoliberalismo encontram-se na chamada escola austríaca, estabelecida na primeira década do século XX e reconhecida por sua ortodoxia no campo do pensamento econômico. A escola austríaca tinha como seus principais catedráticos Eugen von Böhm-Bawerk (1851-1914), Karl Menger (1840-1921), e Ludwig von Mises (1881-1973).

A outra vertente do neoliberalismo, esta posterior à austríaca, surgiu nos Estados Unidos e estava concentrada na chamada escola de Chicago, do professor Milton Friedman (1912). A escola combatia a política do *New Deal* do Presidente Franklin Delano Roosevelt (1882-1945) por ser intervencionista, com o controle dos bancos e indústrias pelo estado, e pró-sindicatos, pela regulamentação das condições de trabalho, do sindicalismo e dos acordos coletivos. Friedman, que defendia o liberalismo econômico, era contra qualquer regulamentação que inibisse as empresas e condenava até o salário-mínimo, na medida em que alterava artificialmente o valor da mão-de-obra pouco qualificada. Também opunha-se a qualquer piso salarial fixado pelas categorias sindicais pois, segundo ele,

terminavam por adulterar os custos produtivos, gerando alta de preços e inflação. Para Friedman, de acordo com Moraes (1997), era preciso criar um clima de opinião em que o capitalismo e o lucro não fossem vistos como pecados, cometidos com vergonha.

Entretanto, Friedrich August von Hayek (1899-1992), cuja orientação teórica emergiu da escola austríaca, é, provavelmente, o mais influente economista e filósofo político a dar forma ao neoliberalismo. É autor do livro "O Caminho da Servidão" (1944), considerado o manifesto do neoliberalismo. Este livro destacava que a imposição do Estado limitando os mecanismos de mercado traria perigo à liberdade econômica e política (NEGRÃO, 1995).

Em função da vitória do Partido Trabalhista Inglês nas eleições de 1945, Hayek convoca, em 1947, para um encontro, na cidade de Monte Pèlerin, na Suíça, diversos intelectuais conservadores onde formaram uma sociedade de ativistas para combater as políticas do Estado de Bem-estar social (NEGRÃO, 1995). A partir daí, a política neoliberal instalou-se em países com forte tradição política social-democrata ou voltada para a constituição do Estado do Bem-Estar Social, desmontando-a em consonância com as novas exigências do capital, que não só não precisava desse tipo de Estado para acumular-se e reproduzir-se, mas ainda via nele um obstáculo (CHAUÍ, 1994).

Essas políticas a serem combatidas pelo pensamento neoliberal tiveram início em 1942 com a publicação na Inglaterra do Plano Beveridge, idealizado por William Henry Beveridge (1879-1963), considerado o pai do Estado de bem estar social (*Welfare state*). O plano, que se utilizava das teorias do economista John Maynard Keynes (1883-1946) sobre a distribuição de renda, serviu de base para reforma e universalização da previdência social na Grã-Bretanha. A política inglesa se inclinou então, a partir do final da guerra, a uma programação de aberta distribuição de renda, baseada no tripé da Lei da Educação, da Lei do Seguro Nacional e da Lei do Serviço Nacional de Saúde (associadas aos nomes de Richard A. Butler (1902-1982), William H. Beveridge e Aneurin Bevan (1897-1963)). A defesa desse programa tornou-se a bandeira com a qual o Partido Trabalhista Inglês venceu as eleições de 1945 colocando em prática os princípios do Estado de Bem-estar Social.

Esta foi a razão da convocação para o encontro de Mont Pèlerin – Suíça, pois para Hayek, esse programa levaria o país ao retrocesso. Hayek, para quem o Estado-providência era o destruidor da liberdade dos cidadãos e da competição criadora – base da prosperidade humana, no seu ponto de vista – tinha nos “trabalhistas” seu alvo principal. Na sua concepção, os trabalhistas conduziram a Grã-Bretanha pelo mesmo caminho dirigista que os nazistas haviam imposto à Alemanha. Isso serviu de lema à campanha de Winston L. S. Churchill (1874-1965), pelo Partido Conservador, para o seu segundo mandato como primeiro ministro.

Os inimigos do pensamento neoliberal eram, assim, o conjunto composto pelo Estado de bem-estar social e a intervenção estatal na economia para regular oscilações de emprego e investimento de modo a modelar crises econômicas e sociais, identificado como a doutrina keynesiana<sup>6</sup>, além dos sindicatos e centrais sindicais que sabotavam as bases de acumulação privada através de reivindicações salariais. Os sindicatos eram acusados de empurrar o Estado a um crescimento parasitário por meio da imposição de despesas sociais e investimentos sem perspectivas de retorno (MORAES, 1997).

Devido à longa era de prosperidade que impulsionou o mundo ocidental depois da segunda guerra, graças às diversas adoções das políticas keynesianas e sociais-democratas, os neoliberais recolheram-se para a sombra. Nesse período os defensores do neoliberalismo foram vistos, muitas vezes, como pensadores excêntricos e sobreviventes de um *laissez-faire* sem futuro (MORAES, 1997).

Mas, findados os bons tempos de glória do capitalismo pós-guerra, a partir da crise do petróleo, em 1973, e da onda inflacionária e da estagnação que surpreendeu os estados de Bem-estar social, considerados os países centrais (países desenvolvidos), o pensamento neoliberal, aparentemente sem futuro, paulatinamente voltou à cena, como contraponto político e ideológico à social-democracia dominante. O ideário neoliberal acusava a inflação como resultado do estado demagógico perdulário, chantageado ininterruptamente pelos sindicatos e pelas associações. Responsabilizavam os impostos elevados e os tributos excessivos, juntamente com a regulamentação estatal das atividades econômicas,

---

<sup>6</sup> Ver Teoria Geral (1936) – John Maynard Keynes

como os culpados pela queda da produção. O mal devia-se, pois, a essa aliança espúria entre o Estado de Bem-estar social e os sindicatos. A reforma que apregoavam devia passar pela substituição do Estado de Bem-estar social e pela repressão aos sindicatos. O Estado deveria ser desmontado e gradativamente desativado, com a diminuição dos tributos e a privatização das empresas públicas para favorecer o mercado, enquanto os sindicatos seriam esvaziados por uma retomada da política de desemprego, contraposta à política keynesiana do pleno emprego. Com o enfraquecimento da classe trabalhadora e a diminuição ou neutralização da força dos sindicatos, haveria novas perspectivas de investimento e os capitalistas retornariam ao mercado.

Transcorreram-se alguns anos de crise e de muita pregação do pensamento neoliberal até que fosse eleito o primeiro governo ocidental democrático a inspirar-se nesses princípios. Assim, em 1979, a Inglaterra elege pelo Partido Conservador, a líder política considerada a precursora do neoliberalismo, Margareth Thatcher. A partir de 1980 há a eleição do presidente Ronald Reagan nos Estados Unidos e, em 1982, Helmut Kohl na Alemanha, que também seguiriam o mesmo pensamento neoliberal.

O governo Margareth Thatcher, bem como, depois, o governo de Ronald Reagan, baseou-se na filosofia política e econômica de Hayek para legitimar o ataque neoliberal ao governo hipertrofiado e ao Estado de bem-estar burocrático com uma mistura de políticas baseada no livre comércio e no estabelecimento de uma economia aberta: liberalização econômica ou racionalização caracterizados pela abolição de subsídios e tarifas, flutuação da taxa de câmbio, liberação dos controles sobre os investimentos externos; reestruturação do setor estatal, inclusive corporatização e privatização dos departamentos de comércio estatais e outros recursos, enxugamento, descomprometimentos, o ataque aos sindicatos e à abolição da negociação salarial em favor dos contratos de trabalho; e, finalmente, o desmantelando do Estado de bem-estar através da comercialização, "*contracting out*", "*targeting*" de serviços, e responsabilização individual pela saúde, bem-estar e educação (PETERS, 2001). Nessa visão, não há nada distintivo ou especial sobre educação ou saúde, que são considerados serviços e produtos como outro qualquer e que pode ser comercializado no mercado.

A partir de então, o Governo Conservador de Margareth Thatcher serviu de modelo para todas as políticas, de diversos países, que se seguiram posteriormente no mesmo ideário. As políticas adotadas pelos governos de Margareth Thatcher, na Inglaterra e Ronald Reagan, nos Estados Unidos, são, por vezes, chamadas de “Consenso de Washington”.

Ocorre que, em 1989, no auge do “reaganismo” e do “tatcherismo”, reuniram-se em Washington, convocados pelo *Institute for International Economics*, entidade de caráter privado, diversos economistas latino-americanos de perfil liberal, funcionários do Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial (BIRD) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do governo norte-americano. O tema do encontro *Latin American Adjustment: How Much has Happened?*, visava a avaliar as reformas econômicas em curso no âmbito da América Latina. O encontro foi nominado de “Consenso de Washington”, através do qual, então, foram estabelecidas regras universais resumidas da seguintes forma: disciplina fiscal, através da qual o Estado deve limitar seus gastos à arrecadação, eliminando o déficit público; focalização dos gastos públicos em educação, saúde e infraestrutura; reforma tributária que amplie a base sobre a qual incide a carga tributária, com maior peso nos impostos indiretos e menor progressividade nos impostos diretos; abertura do sistema financeiro, com o fim de restrições para que as instituições financeiras internacionais possam atuar em igualdade de condições com as nacionais e o afastamento do Estado do setor; taxa de câmbio competitiva; liberalização do comércio exterior, com redução de alíquotas de importação e estímulos a exportação, visando a impulsionar a globalização da economia; eliminação de restrições ao capital externo, permitindo investimento direto estrangeiro; privatização, com a venda de empresas estatais; desregulação, com redução da legislação de controle do processo econômico e das relações trabalhistas; e propriedade intelectual (NEGRÃO, 1998).

Embora tivessem, em princípio, caráter acadêmico, as conclusões do Consenso acabaram tornando-se o receituário imposto por agências internacionais para a concessão de créditos, ou seja, “os países que quisessem empréstimos do FMI, por exemplo, deveriam adequar suas economias às novas regras”. Para garantir e auxiliar no processo das chamadas reformas estruturais, o FMI e as

demais agências do governo norte-americano ou multilaterais incrementaram a monitoração das alterações modernizadoras (NEGRÃO, 1998).

Em síntese, é possível afirmar que o Consenso de Washington faz parte do conjunto de reformas neoliberais que, apesar de práticas distintas nos diferentes países, está centrado doutrinariamente na desregulamentação dos mercados, abertura comercial e financeira e redução do tamanho e papel do Estado.

O objetivo dessas reformas é reestruturar ou ajustar economias nacionais às mudanças drásticas da economia mundial acontecidas nos últimos 20 anos. Essas mudanças são: a competição crescente entre nações por mercados mundiais; a emergência dos blocos comerciais mundiais e novos acordos de "livre comércio"; uma globalização crescente das atividades econômicas e culturais; o declínio do arranjo do Estado de bem-estar do pós-guerra nos países Ocidentais; o colapso do comunismo/socialismo e a abertura do bloco Oriental, e a adoção e o desenvolvimento acelerados de novas tecnologias de informação e comunicações em escala mundial (PETERS, 2001).

A crise da década de 70, que se originou nos países de capitalismo avançado pelo esgotamento do modelo fordista, não se disseminou de início aos países em desenvolvimento, pois estes cresciam via industrialização por substituição de importações. Porém, na virada da década de 80, devido às políticas de ajuste dos países centrais e à conseqüente explosão das taxas de juros no mercado internacional, os países em desenvolvimento começaram a sofrer os efeitos da crise mundial, agravada, de modo especial, pelo endividamento externo. Então, é a partir da necessidade de equacionamento dessas dívidas e de correção dos desequilíbrios internos por elas provocados - bem como, por outro lado, a partir da recente absorção dos novos mercados representados pelos antigos países socialistas - que se desencadeia o processo de implantação dos programas neoliberais nos países subdesenvolvidos (RODRIGUES, 1995)

Dessa forma, o neoliberalismo tende a ser disseminado mundialmente como construto ideológico hegemônico, sendo que em cada país tal expansão depara-se com o desafio de interagir com diversos fatores de ordem social e política, que

determinam diferenças de caráter, de grau e de velocidade na absorção do novo modelo, assim como conformam os contornos de novas arenas de disputa.

Através da globalização foi dada ênfase ao mecanismo neoliberal de transformar os cidadãos em simples consumidores, envolvidos numa cultura padronizada e submetidos a valores distantes da sua própria realidade. Esses valores impostos são difundidos, principalmente, pelos meios de comunicação, pela educação e políticas culturais oficiais, que, como destaca Althusser (1998), fazem parte dos aparelhos ideológicos do Estado, visando a manutenção da ideologia da classe dominante.

No imaginário popular, no entanto, o neoliberalismo tem sido mais associado com as políticas de privatização. De fato, é a privatização que tem proporcionado a base para estratégias de redução do tamanho do Estado, de redução da dívida interna acumulada, enquanto que ao mesmo tempo, encoraja o investimento externo e, como seus defensores reivindicam, inaugura a era do capitalismo popular (PETERS, 2001).

### 1.2.2 - O Brasil Neoliberal

No Brasil o neoliberalismo se inicia com o governo Fernando Collor de Mello. Esse governo fez transitar pelos meios de comunicação uma campanha publicitária que pode ser sintetizada com a mensagem de que o Estado deveria transferir ao setor privado as atividades produtivas em que se envolveu indevidamente, e deixar a cargo da disciplina do mercado as atividades regulatórias que em vão tentara estabelecer. A partir daí, para ele, o Estado passaria a ter melhores condições de dedicar-se com eficiência à sua verdadeira vocação, o chamado setor social (MORAES, 1997). Começa nessa época um forte programa de privatização de empresas estatais, com forte monitoramento do FMI, visando a implementação das mudanças estruturais de acordo com as regras do “Consenso de Washington”.

Na opinião de Coggiola (1995), o representante oficial do neoliberalismo no Brasil é o Presidente Fernando Henrique Cardoso, que impõe pontos de reforma

constitucional, explicitando à sua vinculação aos ditames do “Consenso de Waschington”.

Cabe destacar que aqui no Brasil, bem como na América Latina, o conservadorismo propõe discussões e modelos *pós-welfare-state* para uma sociedade que nem sequer se aproximou daquela configuração, no que diz respeito a direitos sociais e distribuição de renda, diferentemente dos países onde se instalou originariamente a política neoliberal que tinham uma forte tradição democrática e estavam voltadas para a constituição do Estado do Bem-Estar Social. No Brasil, ao contrário, o Estado tem servido historicamente mais aos interesses das classes dominantes do que aos setores menos privilegiados (NEGRÃO, 1998). Para Chauí (1995), aqui no Brasil, reina a república oligárquica a serviço dos interesses de uma classe social. “Aqui, portanto, o neoliberalismo sequer possui, no Estado existente, um adversário a combater, não precisa destruir muitos direitos adquiridos pelos trabalhadores, pois estes sequer alcançaram a cidadania no plano dos direitos sociais. Entre nós, a proposta neoliberal não é o ‘moderno’ tão decantado, mas a conservação do arcaico poder das oligarquias” (CHAUÍ, 1995).

Diferentemente dos países de origem do neoliberalismo de tradição democrática, onde os direitos estavam consolidados e era possível que uma oposição pudesse organizar-se contra ela a partir da sociedade, à medida que seus efeitos se faziam sentir, o Brasil, além de não possuir tradição democrática, é atravessado por uma divisão social que bloqueia o próprio advento da democracia (CHAUÍ, 1995).

### 1.3 - PRIVATIZAÇÃO

Para Donahue (1992), a confluência de duas tendências políticas dos anos 80 deu margem a grandes esperanças e apelos para as privatizações dos anos 90. A primeira foi um renovado entusiasmo cultural pela empresa privada e a outra foi um imperativo permanente, induzido pelo déficit, visando a limitar os gastos do governo.

O tema privatização situa-se na confluência de várias disciplinas para designar diversas formas de cooperação entre o setor público e atores privados. O termo privatização de serviços, utilizado indistintamente, comporta imprecisões e ambigüidades quando confundido com delegação, parceria e terceirização (FADUL, 1997).

Segundo Donahue (1992), a privatização é entendida como a prática que consiste em delegar responsabilidades públicas para organizações privadas. Já para Savas (1987, p. 13), a "... privatização é o ato de reduzir o papel do governo, ou de dar maior importância ao setor privado, numa atividade ou na propriedade de bens". Savas (1987), defende a tese de que a privatização pode promover o bem-estar do estado social, além de que pode beneficiar mais os desfavorecidos, quando bem-sucedido. Cita, também, que os opositores da privatização vêem a privatização como uma redução da influência do governo e da volta de um estado selvagem em que apenas os melhores sobrevivem e os necessitados são abandonados à própria sorte.

A privatização, conforme Donahue (1992), além de ser um termo deselegante, é um termo impreciso. Para ele a palavra pode significar algo tão amplo como reduzir o estado de bem-estar, promovendo ao mesmo tempo o espírito de iniciativa e o voluntarismo, como também algo tão estreito como substituir servidores públicos por um número idêntico de trabalhadores privados, para a execução de uma determinada tarefa.

Para Matos Filho e Oliveira (1996), existem dois tipos de privatização: a alienação de empresas estatais, entendida como a venda dos ativos e a concessão de serviços públicos ao setor privado, no qual o poder público permite (concede) a exploração do serviço pela iniciativa privada. A privatização pela concessão de serviços públicos, diferentemente da venda direta de ativos, não suprime o controle do Estado sobre a atividade em questão. O governo passa a determinar as diretrizes e fixar as regras gerais, enquanto que a produção dos serviços fica a cargo do agente concessionário.

De acordo com Serva (2001), as teorias da privatização apresentam vários pontos de imprecisão e de ambigüidade, entre os quais o que diz respeito às suas

razões. Abordagens mais simplistas afirmam apenas que o motivo da privatização é a busca de uma maior eficácia da parte das empresas, sendo que tal resposta não condiz com a complexidade do fenômeno. As razões da privatização são várias, podendo também estar entrelaçadas dependendo do caso.

Serva (2001), no seu estudo, utiliza-se da abordagem de De Castro, Meyer, Strong e Uhlenbruck (1996), a qual, segundo ele, parece ser mais realista, ou seja, a de que a privatização tem como objetivo o aumento do desempenho financeiro da empresa pública, o levantamento de fundos para fazer face aos gastos públicos, a ampliação da participação acionária através do mercado de capitais, a promoção da competição, a melhoria da prestação de serviços, a redução da influência dos sindicatos no setor público, a resposta a pressões de agências externas, tal como o Banco Mundial e, por último, a substituição do planejamento centralizado por uma economia de mercado.

Essas razões ultrapassam a dimensão puramente técnica e reconhecem o peso das dimensões de natureza política e ideológica (SERVA, 2001).

Para Silva e Vergara (1999), as alterações proporcionadas pela transferência de propriedade do setor público para o setor privado são profundas, pois forçam as empresas desse setor, que não estavam expostas à competição, a enfrentar as leis de mercado, ocasionando perda de estabilidade tanto da organização quanto de seus funcionários. Assim, as expectativas geradas pela privatização são relevantes em todos os sentidos.

No contexto da globalização, de acordo com o pensamento neoliberal, o Estado moderno passa por intensa transformação no seu papel junto à sociedade. A conjugação de processos como a redução do tamanho do Estado e a privatização, entre outros, criam incertezas quanto ao futuro, até mesmo pela forte ligação com o modelo de Estado anterior que pretendia garantir maior segurança e proteção social. (ROWE e FERREIRA, 2000).

### 1.3.1 - A Privatização no Mundo

O início das privatizações de empresas públicas após a Segunda Guerra Mundial se deu na então República Federal da Alemanha. Em 1961, o governo de Konrad Adenauer empreendeu a venda da maioria das ações da Volkswagen, dando larga preferência para pequenos investidores. O programa teve continuidade com nova oferta de ações da empresa, na mesma modalidade utilizada para a primeira. Apesar dessa iniciativa do governo alemão ter obtido uma ótima resposta do mercado, ela não resistiu às flutuações típicas do setor financeiro, exigindo que o próprio governo tivesse que socorrer muitos investidores de pequeno porte que aderiram ao programa (SERVA, 2001).

Dos países em desenvolvimento que implementaram programas de privatização entre os anos de 1965 e 1979 destaca-se o Chile. Em 1974, após a queda do governo de Salvador Allende, Augusto Pinochet tentou tornar novamente privadas algumas das empresas que Allende houvera nacionalizado. Em virtude de falhas no processo de privatização, dentre elas a baixa exigência de aporte de capital às empresas negociadas, muitas dessas empresas entraram em profunda crise financeira poucos anos depois. Somente a partir da segunda metade dos anos 80, o Chile implementou um programa de privatização com razoável êxito, desta feita adotando primordialmente a modalidade de venda de ações do que a anterior transferência de ativos na qual ele, governo, também exercera em diversos casos o papel de financiador (SERVA, 2001).

Entretanto, a privatização, como fenômeno atual fiscalmente ambicioso e carregado de ideologia, tem como referência a Inglaterra com o governo conservador e neoliberal de Margareth Thatcher. Embora, como apresentado, não tenha sido o ponto de partida dos programas de privatização, foi, no entanto, o de maior impacto e essa é a razão de ter-se tornado referência histórica mundial. Quando Margareth Thacher tomou posse em 1979, acadêmicos ingleses e membros do Partido Conservador elaboraram uma vasta agenda de privatização e, então, vários ativos e responsabilidades importantes de organizações foram alienados pelo governo britânico (DONAHUE, 1992).

Os objetivos do extenso programa britânico de privatização, oficialmente divulgados por Thatcher eram: levantar fundos para o Estado, promover a eficiência econômica, reduzir a intervenção do governo na economia, promover a ampliação da participação acionária no país, introduzir a competição e a exposição de empresas públicas à disciplina do mercado e desenvolver o mercado financeiro na Inglaterra (SERVA, 2001).

A partir da Inglaterra, intelectuais conservadores dos Estados Unidos emularam o exemplo britânico. Em outros países como a França, a Espanha, a Itália e o Japão, também efetuou-se a venda de importantes empresas estatais (DONAHUE, 1992).

A Alemanha retoma a questão das privatização nos anos que se sucederam à reunificação, quando pôs em prática um expressivo programa de privatização. Um dos objetivos principais era a integração da antiga Alemanha Oriental à economia de mercado (SERVA, 2001).

No Terceiro Mundo, a América Latina desponta como a região com maior vigor em programas de privatização. Entre 1988 e 1996, mais de 900 empresas foram privatizadas. México, Argentina, Chile e Brasil são os países que lideram os demais, em face do esforço de privatização (SERVA, 2001).

### 1.3.2 - A Privatização no Brasil

No Brasil, segundo Pinheiro e Giambiagi (2000), o processo de diminuição da participação do Estado na economia remonta a 1974. No entanto, somente em 1981 foi criada uma “Comissão Especial de Privatização”, sendo esse o primeiro passo concreto no sentido de alienar os ativos estatais. Entre 1981/84 foram vendidas vinte empresas estatais, uma foi arrendada e oito foram absorvidas por outras instituições públicas. Em 1989 o Banco Mundial considerou a privatização do Brasil “um clássico exemplo de fracasso”.

Durante 1985 a 1990, na gestão do Presidente Sarney, a privatização manteve o ritmo lento do período anterior, com mudança substancial da retórica

oficial. Nesse período foram vendidas 18 empresas e outras 18 foram transferidas a governos estaduais, 2 foram incorporadas a outras instituições federais e 4 foram fechadas (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

No final da década de 80 a situação começou a mudar rapidamente. A privatização passou a ser uma das principais prioridades do Governo Collor. Logo após tomar posse, o novo governo enviou ao congresso, em março de 1990, a Medida Provisória 115, que se tornou a lei 8.031 em 12 de abril de 1990, instituindo o Programa Nacional de Desestatização (PND) e a maioria das regras que ainda o regem.

O programa em questão não constituiu uma medida isolada: ele foi parte da introdução de uma política econômica liberalizante. O governo Collor promoveu a redução drástica de tarifas e de outras barreiras à importação. Nesse período, a economia brasileira passou por uma profunda transição em direção à abertura de seu mercado interno (SERVA, 2001).

No Programa Nacional de Desestatização - PND, consta que: “Privatizar resulta em aumentar a competitividade e a produtividade das empresas envolvidas no processo. Significa produzir efeitos diretos e positivos sobre os preços setoriais e sobre a economia das regiões onde essas empresas se localizam. É modernizar a economia, em outras palavras, reduzindo a presença do Governo Federal no processo produtivo do país e transferindo para a iniciativa privada a responsabilidade pelos investimentos necessários à sua expansão” (ROWE e FERREIRA, 2000).

Em 1992, o malogro da estabilização da economia, tornou muito difícil a continuidade da privatização, uma vez que aumentava o risco de se investir no Brasil (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

Após o *impeachment* do Presidente Collor e a sua substituição pelo Vice-Presidente Itamar Franco, houve alteração na lei, permitindo a participação sem limite de estrangeiros nas privatizações. Nessa terceira fase do processo de privatização, teve ênfase a utilização de moeda corrente em percentual maior, impacto fiscal, amplitude de distribuição de ações e formas inovadoras de ofertas públicas. Também foi adotada a venda de participações minoritárias da União. No

final, embora o Presidente Itamar Franco tivesse pouco entusiasmo pela privatização, o PND privatizou mais empresas e arrecadou mais receita no seu governo, do que no governo anterior. A privatização, então, deixou de ser uma política de governo para se tornar uma reforma com ampla sustentação política (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

A maioria das empresas industriais foi privatizada no período 1991/94, incluindo todas as empresas públicas dos setores de siderurgia e fertilizantes, a maioria do setor petroquímico e diversas outras (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

Em 1995 tiveram início as mudanças no contexto institucional com a substituição da Comissão de Privatização pelo Conselho Nacional de Privatização, e isso fez estreitar o relacionamento entre a administração do processo e o governo federal. Em fevereiro de 1995 foi aprovada a Lei das Concessões (8.987) que regulamentou o artigo 175 da Constituição e introduziu importantes alterações nas normas que regem a concessão de serviços públicos.

Houve também, nesse mesmo ano, importantes emendas constitucionais que acabaram com os monopólios públicos nas telecomunicações, na distribuição de gás por dutos e no setor petrolífero. Foi também abolida a distinção entre empresas brasileiras de capital nacional e estrangeiro (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

A partir daí, o alcance da privatização foi ampliado para os estados e a extensão do PND a outros setores.

Em 1997, o programa prosseguiu com a venda da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e em 1998 com a Telebrás, a maior privatização do mundo naquele ano. A privatização da CVRD enfrentou uma série de resistências pois tratava-se da maior empresa exportadora do Brasil e era vista como a mais eficiente de todas as empresas estatais. A sua venda se transformou numa verdadeira guerra, cujas batalhas eram travadas diariamente na imprensa e nos tribunais. Foram 217 ações judiciais, mais do que um quarto do total de ações relativas à privatização até fins de 1998.

De acordo com Pinheiro e Giambiagi (2000), a dimensão do programa de privatização brasileiro é tão grande que em apenas cinco anos o Estado terá se

retirado quase que totalmente de setores nos quais teve predomínio absoluto durante várias décadas, e até o seu final deverá arrecadar mais de Us\$ 80 bilhões, figurando entre os maiores do mundo.

Uma das características da privatização no Brasil, de acordo com Serva (2001), é o fato desse programa estar fortemente atrelado a um outro: o de reforma estrutural imposto pelo FMI. A aceleração das privatizações empreendida desde o governo Collor corresponde às exigências comumente impostas pelo FMI aos países com elevada dívida externa, que recorrem ao Fundo para renegociar seus compromissos externos. Em geral, a aplicação de medidas de estabilização econômica orientada pelo FMI, com vistas à rolagem da dívida, é seguida da implementação das chamadas reformas estruturais, um conjunto de medidas-padrão conforme as regras do "Consenso de Washington". A adoção do ousado programa de privatização do governo Collor se deu num momento em que a economia brasileira estave sofrendo um forte monitoramento do FMI.

O discurso dominante do programa de privatização é de que esse processo é um mecanismo para redução do tamanho do Estado, uma resposta ao seu esgotamento fiscal e um instrumento de melhoria da qualidade do serviço prestado aos cidadãos. Segundo Kawabe e Fadul (1998), a privatização não é o único modo de se reformar o Estado nem a solução mágica para todos os males que o afligem, e que esses não são causados somente pelos desequilíbrios das contas públicas. Para esses autores, Estados Nacionais, sobretudo os menos desenvolvidos como o Brasil, têm vendido suas empresas estatais com único objetivo: o financeiro. E nessa busca para cobrir seus déficits, com os recursos privados, o poder público não têm se preocupado em salvaguardar adequadamente os interesses do consumidor.

Já para Frigotto (2000), a privatização completa o ciclo da desregulamentação e do ajuste do país ao mercado globalizado. Mesmo não se levando em conta que as privatizações têm significado, na maioria das vezes, a pura transferência dos fundos públicos para a iniciativa privada, o que está em jogo ao abrir-se mão de setores estratégicos é a perda de capacidade do Estado de fazer política econômica e social.

Segundo esse mesmo autor, a desregulamentação, por sua vez, significa a supressão máxima possível de leis e restrições que ordenam as relações sociais e o campo dos direitos. Com isto busca-se, fundamentalmente, o fim dos direitos sociais garantidos no contexto do Estado de bem-estar social ou, no caso brasileiro hoje, da constituição de 1988. Isto implica o fim, também, das garantias dos trabalhadores, da estabilidade do emprego e dos ganhos de produtividade. Trata-se de deixar o mercado livre para ser o grande regulador das relações sociais de acordo com o pensamento neoliberal. Como consequência postula-se o Estado mínimo, cujo significado concreto não é necessariamente de um Estado pequeno, mas um Estado articulador e financiador da reestruturação produtiva na lógica do ajustamento controlado pelo mercado.

Para Tavares (1999), o governo privilegia as privatizações como mecanismo de financiamento das contas internas e externas, deixando de lado tanto a melhoria dos serviços e a redução dos custos para o consumidor, quanto o problema maior do emprego e da competitividade sistêmica. Para a autora, o Poder Público precisa zelar para que o serviço funcione no interesse geral, sob sua autoridade.

Barros (1996), ao examinar a cobertura da Folha de São Paulo sobre a privatização no Brasil entre 1990 e 1994, conclui que a dimensão econômica sobressai como principal aspecto do processo de desestatização, e que os aspectos político, social e cultural aparecem em segundo, terceiro e quarto planos, respectivamente.

Através de pesquisas e dos veículos de comunicação de massa, é possível conhecer a opinião de empresários, sindicalistas, membros do governo, imprensa e acadêmicos sobre a privatização, e raramente se vê a opinião e o sentimento dos trabalhadores dessas empresas.

A privatização, bem como as fusões e incorporações, e considerando também que muitas empresas privatizadas são fundidas ou incorporadas administrativamente à empresa compradora, representa uma aceleração de concentração e centralização de capitais que colaboram para a maior racionalização produtiva e promovem alterações importantes no mundo do capital e do trabalho (TEIXEIRA, 1996), consequência da recente fase da globalização.

Tais procedimentos indicam uma nova reorganização produtiva, que é componente de arranjos da hegemonia do capital no país de acordo com o ideário neoliberal, minando a resistência dos trabalhadores.

Esse conjunto de transformações que vêm ocorrendo no processo produtivo e o profundo impacto que elas vêm tendo sobre os trabalhadores têm sido a causa de muita apreensão, medo e angústia. Dentre essas transformações salienta-se, além das inovações organizacionais, as inovações tecnológicas (LEITE, 1994).

Assim, para Leite (1994), destaca-se no imaginário do trabalhador o fantasma do desemprego, como um dos principais temores e com a representação de um mundo onde não existe mais espaço para ele e seus descendentes.

### 1.3.3 - A Privatização como Mudança Organizacional

A globalização, com os novos padrões de concorrência, o avanço tecnológico, e o novo papel do Estado de acordo com a filosofia neoliberal, parecem estar por trás das grandes transformações pelas quais passam o mundo e as organizações modernas.

Nesse contexto de mudanças está o processo de desestatização, promovido pelo governo federal, que obriga as organizações públicas passíveis de venda de seu controle acionário, a se adaptarem ou se anteciparem à nova realidade a elas impostas, com o intuito de torná-las competitivas e atrativas ao mercado. Para Wilson (1995), a estratégia de mudança das organizações é ditada pelo contexto sócio-econômico da qual todas as empresas dependem.

Dessa forma, no processo de privatização da empresa estatal é desencadeada uma série de mudanças na organização, que resultam em adaptações internas visando ao enquadramento num novo ambiente administrativo, conforme as regras do mercado, com uma forma organizacional diferente da anterior. Esse procedimento, que objetiva a privatização efetivamente, leva os funcionários a perceber a realidade de forma diferente.

A mudança organizacional ocorre a partir da alteração de uma ou mais partes do sistema organizacional, desencadeada pela administração ou pelo controlador acionário e afeta a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo. Assim, segundo Crubellate (1998), a mudança organizacional seria entendida por qualquer alteração em uma das seguintes dimensões: ambiente, estratégia, estrutura, comportamento e programas, que envolveriam as relações interpessoais e intergrupais desenvolvidas no interior da organização. Ela pode ser vista ainda como um processo de modificação parcial ou total da estrutura, processos e/ou cultura de uma organização e que ocasiona adaptações ambientais, alterações internas, para que possibilite atingir os objetivos de forma mais eficaz.

Para Oliveira (1998), as mudanças podem se originar na ação intencional da direção da empresa para buscar reformular ou estabelecer estrutura, sistemas e procedimentos organizacionais, a fim de se adaptar às pressões externas, como também podem ser percebidas enquanto seqüências de ajustamentos, que ocorrem lentamente e conduzem as organizações a constantes evoluções ao longo do tempo.

As mudanças organizacionais podem processar-se de diferentes formas e em diferentes níveis, bem como a análise feita sobre esse tema pode compreender diferentes perspectivas. Desse modo, por um lado, pode-se analisar a mudança em termos de estrutura, ou seja, as variações ocorridas na diferenciação de tarefas, formulação de regras, prescrição de autoridade e outros. Por outro lado, a mudança pode ser analisada nos processos organizacionais, observando-se principalmente as alterações nos sistemas de informações e no sistema de produção. Por fim, pode-se analisar a mudança organizacional na perspectiva cultural (AHLFELDT, 2000) e acrescenta-se ainda na perspectiva do indivíduo.

De acordo com Levy (1986) *apud* Andrade (2000), a mudança organizacional pode ser de primeira ou de segunda ordem. A mudança de primeira ordem é entendida como aquela em que existem ajustamentos menores, que não atingem as partes centrais da organização, ocorrendo naturalmente. Já a mudança de segunda ordem envolve modificações em aspectos centrais, essenciais para a organização; representa uma transformação, uma modificação na visão da organização: nos processos centrais, nos propósitos e na missão, na cultura. Há,

nesse caso, uma alteração da lógica da organização. “A mudança de segunda ordem implica, por sua vez, o rompimento da reciprocidade entre arranjos estruturais e padrões de significado organizacionais” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

Já para Robb *apud* Andrade (2000), que discute, também, no sentido de mudanças de primeira e segunda ordem, destaca que as mudanças de primeira ordem referem-se a ajustes nos sistemas estruturais e processuais, e que as mudanças de segunda ordem referem-se à adoção de novos métodos no sistema organizacional. Para esse autor, a mudança de segunda ordem “ocorre quando o modelo organizacional em voga é questionado, quando, [...], um novo modelo surge e quando novos processos são instituídos para alcançar os novos objetivos acarretados pelo novo modelo”.

Baseado nesses conceitos, pode-se entender que a privatização se trata de uma mudança de primeira e segunda ordem, considerando que, no processo de privatização, há desde as mudanças mais simples, que se inicia muitas vezes bem antes da efetiva privatização, até as mais complexas afetando questões centrais da organização.

No presente estudo, tomar-se-á como base a perspectiva do indivíduo e o processo das mudanças organizacionais, considerando que, de acordo com Judson (1969), toda mudança e a expectativa da mudança tem algum impacto sobre as pessoas. Assim, esses impactos têm efeitos que podem atingir questões comportamentais, psicológicas, sociais e econômicas.

Todas as mudanças são incômodas para a mente humana, especialmente as que vêm acompanhadas de grandes perigos, de efeitos, de ambigüidades e complexidades.

## **CAPÍTULO 2**

### **HISTÓRICO DA EMPRESA E DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO**

O objetivo deste capítulo é apresentar um breve histórico da empresa onde a pesquisa foi realizada desde a sua fundação até os dias de hoje. Para a montagem desse histórico foram tomadas como referência o livro “Um século de eletricidade no Paraná”, publicado em 1994, fruto de pesquisa coordenada pela Professora Márcia Dalledone Siqueira, do departamento de história da Universidade Federal do Paraná, bem como de dados encontrados no site oficial da empresa: [www.copel.com](http://www.copel.com).

Também, neste capítulo, são apresentados alguns aspectos que foram selecionados por terem sido considerados relevantes para a presente pesquisa e ocorridos durante o processo de privatização. Procurou-se, apesar das restrições documentais, montar uma evolução histórica desses aspectos que envolveram desde mudanças organizacionais, aspectos legais da privatização e questões ligadas aos funcionários da empresa. Para isso, foi tomada como referência a análise de documentos como jornais, revistas, circulares internas, atas de reuniões, periódicos internos e outros documentos que pudessem embasar o citado histórico, e ainda em depoimentos de funcionários e dirigentes sindicais.

#### **2.1 - A HISTÓRIA DA COPEL - Companhia Paranaense de Energia**

A criação da COPEL - Companhia Paranaense de Energia foi antecedida por um conjunto de medidas voltadas à constituição de uma base de financiamento para o setor elétrico do estado do Paraná (SIQUEIRA *et al*, 1994).

Uma das primeiras iniciativas para a criação da Copel partiu do governo federal. Para financiar obras de infra-estrutura básica que possibilitassem a continuidade de um projeto de industrialização além de outros objetivos, o governo

federal criou o BNDE. No âmbito estadual, o governador Bento Munhoz da Rocha Netto, instituiu o Fundo de Eletrificação do Estado do Paraná em 10 de novembro de 1953 por meio da Lei estadual nº 1.384. Essas iniciativas forneciam uma estrutura mínima para a implantação do Plano de Eletrificação.

O fundo estadual destinava-se ao financiamento da construção, ampliação e conservação de obras de eletrificação próprias do Estado. A lei estadual, por sua vez, autorizava a criação de uma sociedade de economia mista para o objetivo de planejar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão, transformação, distribuição e comércio de energia elétrica e serviços correlatos, por si ou por sociedades que organizasse ou que viesse a participar.

A partir daí, então, a COPEL - Companhia Paranaense de Energia foi criada em 26 de outubro de 1954, por meio do Decreto nº 4.947, assinado pelo próprio governador que instituiu o Fundo de Eletrificação do Estado, Bento Munhoz da Rocha Netto. A empresa surgiu com a missão de solucionar o crônico problema da falta de energia elétrica no Estado, fator que inviabilizava ações e programas voltados ao seu desenvolvimento econômico e à promoção do bem-estar social da população.

A sede administrativa da empresa foi instalada na cidade de Maringá, na região norte do Estado, pois essa região tinha um dos piores serviços de fornecimento de energia no estado, e que por outro lado apresentava um considerável crescimento em sua economia.

O reconhecimento do Governo Federal deu-se pelo Decreto nº 37.399, de 27 de maio de 1955, que concedia autorização para que a Copel funcionasse como empresa de energia elétrica nos termos da legislação federal que regulamentava o setor. Como sociedade de economia mista, a Copel procurava investir em obras de absoluta rentabilidade. Todavia, por conceber energia elétrica como serviço público, muitas vezes assumia obras deficitárias reclamadas pela população de regiões do interior do Estado e cujo não atendimento poderia ocasionar "problemas de ordem social e política" (SIQUEIRA *et al*, 1994).

Para se ter uma idéia da dimensão do crescimento da demanda de energia no Paraná, basta observar o violento processo da urbanização ocorrido no Estado a

partir da década de 1950. Nesse período o estado recebia grandes fluxos populacionais, fazendo crescer o número de municípios, bem como a demanda por energia elétrica.

Com o Decreto nº 1.412, em 1956, a Copel centralizou todas as ações governamentais de planejamento, construção e exploração do sistema de produção, transmissão, transformação, distribuição e comércio de energia elétrica e serviços correlatos. Ela incorporava todos os bens, serviços e obras em poder de diversos órgãos e integralizava o capital aplicando os recursos do Fundo de Eletrificação. Coube à Copel, portanto, a responsabilidade pela construção dos grandes sistemas hidroelétricos previstos no Plano de Eletrificação do Paraná.

Nos primeiros anos de sua existência, a Copel passou por uma série de dificuldades, a começar pelo repasse insuficiente de recursos por parte do governo estadual. Até o início da década de 60, a produção de energia da Copel era pouca e de má qualidade: 95% da produção de energia ainda se apoiava em geradores diesel-elétricos que se encontravam em sua maioria em deplorável estado de conservação. A renda da operação era insuficiente para cobrir as próprias despesas. Essa situação fez com que a empresa acumulasse uma vultosa dívida.

Dessa forma, encontrar uma solução definitiva para o abastecimento de energia elétrica em larga escala constituiu-se no maior desafio para a Copel, durante a década de 1960. A solução estava representada pelo aproveitamento de Capivari-Cachoeira, projeto este desenvolvido a partir de meados de 1961 e representaria a solução definitiva para o abastecimento de energia elétrica em larga escala. A construção da Usina Termelétrica de Figueira, em 1963, que tinha como objetivo o aproveitamento do carvão existente na bacia do rio do Peixe, foi fundamental na implantação do Plano Estadual de Eletrificação. Essa usina foi conectada com o sistema do Paranapanema e constituiu um reforço para a região de Ponta Grossa. Nessa mesma época foram iniciados outros empreendimentos como as usinas de Salto Grande do Iguaçu, Campo Mourão e Pato Branco.

No início da década de 60 a Copel contava com 1.322 funcionários.

Embora a Copel estivesse se aparelhando de maneira mais ou menos rápida, os resultados ainda não se apresentavam evidentes para a população. Em

1967, a Copel inaugurava a Usina Salto Grande do Iguaçu que veio beneficiar dezoito municípios. Essa usina foi aguardada por muito tempo, pois era alvo de promessas governamentais há vários anos e já havia caído no descrédito da população.

Na década de 60 foram construídas ainda as usinas de Melissa, Ocoi, Chopim 1 e Mourão 1, além de um sistema elétrico que interligava as usinas geradoras com diferentes regiões do Estado. Nessa época foi também concluído o denominado "Sistema Tronco Principal", que interligou o Estado de São Paulo ao norte do Estado do Paraná e à Usina de Figueira e esta a Ponta Grossa e Curitiba.

O consumo na capital porém precisava ainda ser equacionado. Os racionamentos eram uma constante e o número de consumidores crescia assustadoramente em todas as categorias: entre 1960 e 1970, os consumidores residenciais passaram de 17.055 para 126.528; o número de ligações industriais saltou de 96 para 1.833 e as localidades atendidas cresceram de 14 para 245. Esses desafios foram enfrentados com pesados investimentos na construção de grandes centrais elétricas, tanto na Serra do Mar como no Rio Iguaçu (SIQUEIRA *et al*, 1994).

Finalmente, em 1974, era inaugurada a Hidrelétrica Capivari-Cachoeira. Essa obra representou um passo fundamental na constituição da infra-estrutura indispensável para a aceleração do desenvolvimento paranaense. No momento da sua inauguração, Capivari-Cachoeira era a principal unidade geradora da Copel e a maior usina em funcionamento no sul do Brasil. Com ela a demanda de energia reprimida por muito tempo pôde ser atendida em larga escala. A entrada da usina em funcionamento contribuiu para que o Paraná reduzisse a compra de energia dos estados de São Paulo e Santa Catarina.

Além disso, a construção da Usina Capivari-Cachoeira deu oportunidade à Copel da formação de um corpo técnico altamente qualificado que se tornou a base do crescimento posterior da empresa. Estas conquistas fizeram crescer o prestígio da empresa que passou a ter o seu nome ligado à imagem de progresso e de desenvolvimento industrial.

No início da década de 70, a Copel incorporou 23 empresas privadas, 47 órgãos municipais fornecedores de energia e 123 empresas auto-produtoras. Ao mesmo tempo, consolidava-se a implantação do sistema elétrico estadual e a interligação desse com as regiões sul e sudeste do país, além do Paraguai.

Em 1969, a Copel solicitou à União autorização para construir a Usina Hidrelétrica Salto Osório. Nessa ocasião, ela já possuía uma equipe com grande experiência na construção de usinas. A concessão, contudo, foi outorgada à ELETROSUL, com a justificativa de que essa usina iria atender aos três estados da região sul. Essa decisão da União deveu-se ao limite de expansão das concessionárias estaduais na geração de energia que fazia parte dos planos centralizadores do governo federal. A Copel, então, firmou convênio com a ELETROSUL e ficou incumbida de administrar a execução da obra de Salto Osório. A usina foi entregue em 1975 à ELETROSUL e representou, na década de 70, juntamente com a usina de Foz do Areia, um dos maiores projetos da Companhia.

Salto Santiago, outra usina pleiteada pela Copel, em meados de 1972, foi outorgada também à ELETROSUL. Somente em maio de 1973, a Copel obteve a concessão para a construção da usina de Foz do Areia.

Com previsão para produzir 2.250 MWh, foi inaugurada em 12 de dezembro de 1980 a Hidrelétrica de Foz do Areia que possuía as unidades geradoras, que eram então as maiores do Brasil. O reservatório dessa usina fez desaparecer a Usina Salto Grande do Iguaçu. Logo no início da operação de Foz do Areia, a geração própria da Copel atingiu 2,9 bilhões de kWh contra 1,9 bilhões do ano anterior. Junto com as atividades da usina passou a funcionar também o sistema de supervisão e controle por computador, utilizado para os sistemas que estavam interligados entre si, melhorando os seus padrões de qualidade.

Neste período houve no Estado um intenso crescimento do mercado de energia, exigindo, cada vez mais, maiores esforços para atender à demanda. Foram elaborados novos projetos, destacando-se o início do projeto da Usina Hidrelétrica de Segredo e a concessão para construir a Usina Hidrelétrica de Salto Caxias, usinas estas efetivamente consolidadas na década de 90.

Com a inauguração da Usina de Foz do Areia, houve um aumento significativo do volume de energia disponível no estado que, aliado ao desenvolvimento de uma política de distribuição urbana e rural, colocava a questão energética do estado em um novo patamar. Com isso foi possível implementar novos planos de expansão, como o Programa de Eletrificação Rural, com reduzidos encargos financeiros, que elevou o número de ligações rurais no estado. Na metade da década de 80, registrou-se o maior avanço do programa de eletrificação rural, através do Clic Rural, que resultou num crescimento de 505% do setor de eletrificação rural. Embora não tivesse sido iniciado pelo governo dessa época, o programa ganhou ênfase a partir desse período e tornou-se prioritário para vários governos futuros.

Paralelamente ao Programa de Eletrificação Rural, foi desenvolvido outro programa destinado às populações de menor poder aquisitivo nas áreas urbanas: o Programa Social de Ligação de Consumidores, que teve também a redução dos encargos financeiros aos seus usuários. Dessa forma, a política social da empresa assegurou a um maior número de pessoas, nos meios urbano e rural, os serviços de energia elétrica.

No final da década de 80, a prioridade da Copel continuou sendo a Usina de Segredo que, embora tendo sido iniciada com o apoio do governo federal, foi construída quase que exclusivamente com recursos próprios, em razão da ausência de financiamentos causada pela crise da época. Esta usina era considerada vital para a companhia, pela possibilidade de redução substancial da importação de energia de outros estados. A previsão inicial para a sua entrada em operação era 1988, no entanto houve atraso na sua conclusão, em função da dificuldade de obtenção de recursos e por problemas de ordem judicial e ambiental, devido às recentes preocupações ambientais da sociedade brasileira expressas no novo texto constitucional de 1988. A Copel precisou reassentar os moradores das áreas inundadas e tomar medidas para a harmonização da usina, do ponto de vista estético, e a preservação da cultura da área afetada com a proteção dos ecossistemas.

Nessa época, as fontes de recursos da empresa ficaram seriamente comprometidas, fechando o exercício de 1989 com remuneração negativa.

Conseguiu, entretanto, dar seguimento aos programas de expansão, buscando preservar a sua imagem junto ao público e manter a qualidade de serviços. Para isso foram tomadas algumas medidas, entre elas: facilitar ao usuário o pagamento das contas de luz através de estabelecimentos comerciais e não apenas bancários e o programa de pré-venda de energia da Usina de Segredo. Essa última medida foi pioneira no país.

No início dos anos 90, os programas de eletrificação rural e urbana passaram a denominar-se “Força Rural” e “Força Comunitária”. O primeiro procurou apoiar a produção de hortifrutigranjeiros e ofereceu suporte elétrico para a instalação de agroindústrias nas regiões produtoras e o segundo voltou-se para as periferias das cidades, favelas e pequenas localidades, beneficiando loteamentos urbanizados e destinados pelo poder público ao assentamento de famílias carentes (SIQUEIRA *et al*, 1994).

A Usina Hidrelétrica de Segredo foi finalmente inaugurada em 29 de setembro de 1992, reduzindo, como se pretendia, a dependência paranaense de energia comprada de outros estados e os riscos de déficit energético nas regiões Sul e Sudeste.

Em 1993 foram dados os primeiros passos para a construção da Usina de Salto Caxias com os projetos básicos e executivos de engenharia e estudos de impacto ambiental. Essa usina entrou em operação em dezembro de 1998, denotando assim um novo avanço na geração de energia elétrica, com conseqüências positivas no desenvolvimento do Estado do Paraná.

Os primeiros anos da década de 90 caracterizaram-se pela consolidação definitiva da empresa no setor elétrico e no cenário socio-econômico paranaense. Nessa década, também, a Copel passou a ser procurada para consultoria por governos e delegações de diversos países interessados em informações técnicas na área de operação de usinas. Nessa mesma década, presencia-se um revigoramento e uma radicalização do debate político entre correntes privatistas e estatizantes sobre a indústria da eletricidade.

No início deste século, a empresa sofreu profundas reformulações organizacionais visando a adequá-la a uma nova realidade. Assim, a partir do dia 01

de julho de 2001 a companhia foi legalmente dividida em cinco subsidiárias integrais para funcionar como empresas autônomas, formando o grupo Copel. A companhia, a partir daí, passou a operar como uma holding que é a controladora das cinco sociedades anônimas, que são: a Copel Geração S/A, a Copel Transmissão S/A, a Copel Distribuição S/A, a Copel Telecomunicações S/A e a Copel Participações S/A (COPEL INFORMAÇÕES, Julho/2001).

Esse processo de reestruturação da empresa durou 30 meses e visava a adequação à Lei Federal nº 9.648, de 27 de maio de 1998, como início do novo modelo institucional, visando a privatização.

Hoje as usinas e linhas de transmissão e distribuição do grupo Copel fornecem energia elétrica e oferecem conforto para todo Estado do Paraná e estados vizinhos. Esse cenário de progresso foi conquistado ao longo de 4,5 décadas, com base no potencial hidrelétrico, no domínio tecnológico e, principalmente, no espírito empreendedor dos seus funcionários e colaboradores. Esse conjunto de valores tem feito da Empresa o que ela é e pode ser para garantir a melhoria constante da qualidade de vida dos seus clientes.

Atualmente, a companhia atende diretamente a 2,9 milhões de unidades consumidoras – entre elas 2,3 milhões de residências, 45 mil indústrias, 245 mil estabelecimentos comerciais e quase 300 mil propriedades rurais, colaborando de maneira decisiva para melhorar a qualidade de vida dos paranaenses, fomentar o desenvolvimento tecnológico e sustentar os processos de crescimento e de transformação da economia estadual. Uma significativa porção excedente é exportada para o resto do país.

Sua estrutura compreende a operação de um parque gerador próprio composto de 18 usinas, cuja potência instalada totaliza 4.548 MW e que responde pela produção de 7,6% de toda eletricidade consumida no Brasil, um sistema de transmissão com mais de 6,7 mil km de linhas, 350 subestações e 153 mil km de linhas de distribuição – suficientes para dar 3 voltas e meia em torno da Terra pela linha do equador ([www.copel.com](http://www.copel.com)).

Com a estratégia de se tornar uma empresa de múltiplas vocações em serviços públicos, expandindo a presença no mercado e agregando mais valor ao

que faz, a companhia vem diversificando seus negócios no Brasil e no exterior, marcando presença nos segmentos de distribuição e comercialização de gás canalizado, água e saneamento, informática, assessoramento, consultoria e serviços especializados nas diferentes áreas de aplicação da engenharia, e serviços de telecomunicações.

A Copel hoje é a maior empresa do Paraná e a primeira do setor energético nacional com ações negociadas na Bolsa de Nova York. Seu patrimônio é de R\$ 4,9 bilhões, dos quais o governo estadual detém 58,6% das ações ordinárias e 31,1% do capital total da companhia (www.copel.com).

O grupo Copel conta atualmente com um número de 5.857<sup>7</sup> funcionários, distribuídos entre as 5 empresas subsidiárias e diversos níveis hierárquicos, sendo a Copel distribuição a que conta com o maior número de funcionários, num total de 4.025.

## 2.2 - ASPECTOS RELEVANTES NO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO DA EMPRESA

A privatização da Copel está inserida no contexto de desregulamentação do setor elétrico brasileiro, desencadeado pelo governo Federal a partir de 1995. O início efetivo da desregulamentação aconteceu com a venda da primeira empresa do setor, a Escelsa do Espírito Santo, em 12/07/1995.

A Copel está entre as últimas companhias estaduais de energia a ir a leilão. De acordo com o BNDES, desde 1995, quando começou o programa, até o final de 2000, foram desestatizadas 23 empresas do setor, o que representa cerca de 70% do mercado nacional de energia elétrica (anexo 1).

O marco inicial das mudanças no setor elétrico brasileiro foi a aprovação da Lei Federal de Concessões de Serviços Públicos, em 13 de fevereiro de 1995, seguido da Lei Federal nº 9.427 de 26 de dezembro de 1996, que trata da criação da ANEEL.

---

<sup>7</sup> Fonte: COPEL. Dados referentes a outubro de 2001.

Dessa forma, a discussão da privatização da Copel começa, já em 1995, com o início do programa de desestatização das empresas do setor elétrico brasileiro. Surgem então as primeiras especulações em torno do assunto. Nessa ocasião não eram negados completamente as especulações que envolviam o nome da Copel, mas colocava-se a questão como muito difícil de acontecer. Isso pode ser verificado por meio da entrevista publicada em agosto de 1995 pela revista Exame “Melhores e Maiores” com o presidente da companhia: “... se for em condições interessantes para o Estado, sou favorável à privatização. Mas no nosso caso é diferente porque não somos um peso morto, somos uma empresa rentável.” Mais adiante, na mesma entrevista, dizia ser um privilegiado em função de ter recebido uma empresa para presidir em boa situação e disse que “uma empresa estatal ineficaz está no caminho mais curto da privatização”.

Entretanto, naquele mesmo ano aconteceu um importante fato em relação à privatização da Copel que foi a aprovação da Lei estadual nº 11.253 em 21 de dezembro de 95. Essa lei autorizava o governo do Estado a proceder à venda das ações da Copel até o limite de 42%. Embora a aprovação dessa lei não significasse a privatização em si, uma vez que o governo continuaria sendo o acionista ordinário majoritário, a partir da sua aprovação houve inúmeras discussões em torno do assunto da privatização que envolveram o governo, a oposição e segmentos da sociedade.

Para tranquilizar os funcionários e a sociedade, e respondendo às críticas de que a aprovação dessa lei seria um dos passos no sentido da privatização da Copel, o presidente da empresa respondeu:

A Copel, por decisão do governo do Estado, não será privatizada. Quem afirma o contrário, a essa altura já está agindo de má fé. O governador Jaime Lerner já reiterou várias vezes que a Copel não está à venda nem será privatizada [...] Poderemos ser no futuro a única estatal do setor, competindo contra empresas privadas num mercado que se pronuncia muito competitivo e agressivo. (COPEL INFORMAÇÕES, Junho/1996).

Apesar das declarações em contrário, em 1998 foi dado o início oficial e legal ao processo de privatização, com a aprovação da Lei estadual nº 12.355. Essa lei, aprovada em 8 de dezembro de 1998, deu autorização ao Poder Executivo para implementar a reestruturação societária da empresa. De acordo com a lei, a

estruturação poderia ser feita através da criação de sociedades coligadas, controladas ou subsidiárias, julgadas necessárias para tal fim.

A lei autorizava ainda o governo a alienar, dar em caução, oferecer como garantia de operações de crédito, financiamento ou operações de qualquer natureza, ações, com ou sem direito a voto, de titularidade do Estado do Paraná ou outras entidades vinculadas aquele poder, da COPEL - Companhia Paranaense de Energia e das sociedades resultantes da reestruturação. Parte das ações colocadas à venda deveria ser destinada aos funcionários com algum deságio.

Nessa mesma lei foi determinado que os recursos líquidos decorrentes da venda das ações fossem utilizados primordialmente na área de previdência do Estado - 70% (setenta por cento) - e na área de educação, segurança, saúde, agricultura, transporte e em programas de desenvolvimento e geração de empregos, em que a presença do Estado fosse indispensável - 30% (trinta por cento). O termo "primordialmente" foi substituído pelo termo "obrigatoriamente" em 04 de setembro de 2001, por meio do decreto nº 4.655.

Essa lei (nº 12.355) revogou a Lei Estadual nº 11.253, de 21 de dezembro de 1995 e suas posteriores alterações.

A aprovação da lei era o que faltava para efetivar-se o processo de reestruturação em vista da privatização e cujos estudos já vinham acontecendo ao longo de 1998. Esses estudos vinham sendo efetuados por um grupo de trabalho e visava a definição e o detalhamento da reestruturação da empresa, como também a estrutura necessária para o processo de transição à nova estrutura. O estudo para a definição do número de empresas em que a Copel seria dividida e a melhor forma de arranjo, visando a privatização, foi chamado de "modelagem" e contou com a participação de empresas de consultoria.

Essa reestruturação objetivava atender às mudanças institucionais do setor elétrico brasileiro, de acordo com a lei federal nº 9.648, de 27 de maio de 1998, que determinava a desverticalização estrutural das empresas integradas, bem como adequar a estrutura da empresa à filosofia e forma de holding, visando, posteriormente, a privatização.

Ao final de janeiro de 1999, a diretoria da empresa, após as devidas deliberações do conselho de administração e da assembleia geral de acionistas, efetua a implantação do processo de reestruturação, alterando a denominação e atribuições das diretorias que compunham a empresa<sup>8</sup>, conforme proposto pelo estudo anteriormente efetuado.

Assim, a partir de 01/04/1999, a empresa passou a funcionar como uma holding “virtual” com as seguintes unidades de negócios: a Copel Geração, que teria a função de explorar o serviço de geração de energia elétrica; a Copel Transmissão, com a função de explorar o serviço de transmissão de energia elétrica; a Copel Distribuição, incumbida da exploração do serviço de distribuição de energia elétrica; a Copel Tecnologia da Informação, com a função de prover soluções de tecnologia de informação envolvendo sistemas, redes de computadores e atendimento ao cliente, e ainda comercializar consultorias, produtos e serviços vinculados; e por fim a Copel Telecomunicação, com a função de prover soluções de telecomunicações corporativas para a Copel e o mercado. Essas unidades de negócios seriam futuramente transformadas em empresas subsidiárias integrais com algumas mudanças.

Foram criados, em função dessa estruturação, os cargos de superintendentes-gerais para gerir cada uma dessas unidades de negócio. Foram instituídos também, nessa ocasião, os comitês de gestão, no total de cinco, que seriam responsáveis por cada um dos negócios da empresa, representados pelas unidades recém criadas.

Essa reestruturação, que começou a ser implantada fisicamente em 01.04.1999, envolveu todos os níveis operacionais, com redefinição do quadro gerencial e a recomposição dos recursos humanos com transferência de pessoal, assim como a recomposição de recursos materiais e financeiros da empresa. A realocação de pessoal foi efetuada de acordo com a afinidade do trabalho e de acordo com propostas e indicações dos gerentes.

A etapa seguinte seria o processo de preparação, pelo BNDES e o Governo do Estado, do edital para a venda da empresa em leilão público.

---

<sup>8</sup> Fonte: Circular Interna 012/99 de 26/01/99.

Nessa mesma época foi instituído, pela diretoria, um programa de demissão incentivada – PDI<sup>9</sup>, destinado a incentivar a extinção de contratos de trabalho. O chamado PDI teve vigência de 11.01.1999 a 31.05.1999. O objetivo do programa era, além da reestruturação, proporcionar uma redução de custos de pessoal, num objetivo maior que era de atingir um retorno de 10% sobre o patrimônio líquido até o ano 2000 e colocar a empresa num patamar de custeio 11% menor que o ano anterior, 1998. Nesse objetivo maior, além da redução de custos de pessoal, havia a redução dos custos operacionais. Por essa razão não havia meta sobre o número de desligamentos, havia, no entanto, segundo a área de recursos humanos, 400 empregados em condições de se desligarem da empresa. Essas medidas tinham como finalidade final a privatização, embora não estivesse explícito.

No início do mês de maio de 2000 foi implementado outro plano para redução de funcionários. Dessa vez não se chamava de PDI, e sim plano de ajuste seletivo de quadro de pessoal e visava o desligamento de empregados que tiveram seus postos de trabalho extintos em função de reestruturação da empresa, conclusão de obras de grande porte e postos atingidos por processo de automação e mudanças tecnológicas<sup>10</sup>. Esse programa teve a duração de um mês e terminou no final do mesmo mês.

Em 09/01/2001, foi dado início, pelo governo paranaense, à fase decisiva para o processo de privatização da Copel, com a publicação de aviso de licitação para a contratação de consultores que teriam o trabalho de modelagem final de venda e avaliação econômico-financeira da companhia.

Paralelamente à publicação desse edital foi lançado, em Curitiba, um fórum popular suprapartidário contra a privatização da companhia, composto por políticos de oposição e integrantes de movimentos populares. Esse fórum visava a derrubada, na Assembléia Legislativa, da lei estadual que autorizava a venda da estatal.

---

<sup>9</sup> Fonte: Circular Interna 001/99 de 06/01/99.

<sup>10</sup> Fonte: Ata audiência CODIN – Apreciação prévia nº 470/00 - 29/05/2000 – Ministério Público do Trabalho

Juntamente com a publicação do aviso para a contratação de consultores e da criação do fórum, era anunciado pelo presidente da empresa o lucro recorde de R\$ 430,6 milhões obtido no ano de 2000.

Nesse início de ano foi implementado pela empresa mais um programa de redução de quadro, dessa vez chamado de plano de demissão voluntária – PDV. Esse mesmo plano, após já encerrado, voltou a ser ofertado aos funcionários, nas mesmas condições, em julho daquele ano<sup>11</sup>.

Em 3 de julho de 2001, depois de 30 meses, concluiu-se definitivamente o processo de reestruturação societária da empresa, com a criação das cinco subsidiárias integrais, através da resolução nº 258, da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica)<sup>12</sup>. Essa resolução autorizou legalmente a reestruturação da companhia, como também a transferência das concessões e a versão de seu patrimônio que teve como finalidade a desverticalização das atividades de geração, transmissão e distribuição para a futura desestatização da Copel.

Algumas mudanças na reestruturação aconteceram desde que se iniciou o processo, no começo de 1999. A unidade de negócio Copel Tecnologia da Informação foi extinta tendo a sua função dividida entre as demais subsidiárias e foi criada a subsidiária Copel Participações.

Três subsidiárias da Copel, de um total de cinco, autorizadas pela ANEEL, correspondem as suas atividades principais, ou seja, geração, transmissão e distribuição de energia. Uma delas é dedicada a telecomunicações e a outra reúne todas as participações que a Copel detém em outras empresas (Compagás, Sanepar, Sercomtel, Tradenmer, Braspower, Lactec e em várias usinas).

Nessa mesma época, o movimento contra a privatização da empresa, iniciado a partir da instalação do fórum popular, culminou com um projeto de lei de iniciativa popular para a derrubada da lei estadual nº 12.355 que autorizava o governo do estado a alienar as ações da Copel. Esse projeto de iniciativa popular, inédito até então, foi entregue ao presidente da Assembleia Legislativa do Paraná

---

<sup>11</sup> Fonte: Circular Interna 037/2001 de 10/07/2001.

<sup>12</sup> Fonte: Recado aos Copelianos, nº 48 de julho/2001 e Copel Informações, julho/2001.

em 11 de julho de 2001 e contava com 120.984<sup>13</sup> assinaturas. Após ter transitado pela CCJ<sup>14</sup> e Comissão de Finanças da Assembléia foi para votação em agosto de 2001. Contudo, após muitas discussões e manifestações, foi derrubado pelos parlamentares no dia 20 de agosto, por 27 votos a 26<sup>15</sup>. Dessa forma foi garantida a continuidade do processo de privatização da empresa. Esse episódio legislativo envolvendo a empresa foi um dos mais importantes acontecimentos da história da Assembléia Legislativa do estado do Paraná.

Finalmente, em 06 de setembro de 2001, foi publicado, pelo governo do Estado, o edital de venda da companhia. Nele estavam fixados as condições que deveriam ser observadas pelos grupos econômicos interessados na aquisição, como também a data prevista para o leilão: 31 de outubro de 2001. O edital determinava que a venda deveria acontecer em um único bloco e em duas etapas. A primeira etapa referia-se ao leilão em bolsa de valores e a segunda seria relativa à oferta de ações aos empregados.

Entre o período de divulgação do edital e a data agendada para o leilão de venda houve uma verdadeira guerra de liminares na justiça contra a privatização. Todavia, o leilão acabou sendo adiado em função de que nenhum dos grupos qualificados e interessados na aquisição da companhia, num total de três, havia efetuado o depósito das garantias no prazo previsto no edital, condição essa necessária para a participação no leilão. O comunicado do adiamento do leilão foi feito através de nota oficial divulgado pelo governo do Estado ([www.pr.gov.br/energia/](http://www.pr.gov.br/energia/)).

Na seqüência um novo cronograma foi definido e anunciado pelo governo para a privatização. Nesse novo cronograma constava que a próxima data seria o dia 12/11/2001 tendo o dia 06/11/2001 como data limite para o depósito da garantia<sup>16</sup>. O leilão foi adiado novamente pelas mesmas razões do primeiro adiamento<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Fonte: Norma Correa, Jornal Gazeta do Paraná, 12/06/2001.

<sup>14</sup> Comissão de Constituição e Justiça

<sup>15</sup> Fonte: Jeanine Maria Lemos e Kátia Chagas, Jornal Gazeta do Povo, 21/08/2001.

<sup>16</sup> Fonte: Aenotícias, 05/11/2001, [www.celepar.pr.gov.br:2080/secs/cnoticias.nsf/](http://www.celepar.pr.gov.br:2080/secs/cnoticias.nsf/) publicadas

<sup>17</sup> Fonte: Aenotícias, 06/11/2001, [www.celepar.pr.gov.br:2080/secs/cnoticias.nsf/](http://www.celepar.pr.gov.br:2080/secs/cnoticias.nsf/) publicadas

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA DA PESQUISA**

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento da presente pesquisa. Para isso apresenta-se, inicialmente, a especificação do problema, as perguntas que orientaram o desenvolvimento da pesquisa, a sua delimitação e o seu “*design*”, discorrendo sobre a população e a amostra utilizada para o estudo. Em seguida aborda-se a pré-pesquisa e por último é efetuada uma explanação sobre a coleta e o tratamento dos dados: primários e secundários.

#### **3.1 - ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Com base no referencial teórico-empírico, a pesquisa pretende investigar de que maneira a relação simbólica e de trabalho do funcionário com a empresa em processo de privatização afeta a subjetividade do indivíduo dessa organização, no que se refere a medos e ameaças imaginárias, a construção e sustentação da identidade e a sofrimento psíquico.

#### **3.2 - PERGUNTAS DE PESQUISA**

- Quais são os medos e ameaças imaginárias dos funcionários provocados pelo processo de mudança de propriedade (privatização)?
- Como as mudanças organizacionais e a introdução de novos valores culturais durante o processo de privatização afetam a construção e a sustentação da identidade pessoal dos funcionários?

- Que tipos de alterações importantes acontecem no relacionamento entre os colegas de trabalho em função do processo de mudança de propriedade?
- Quais as principais fontes causadoras de sofrimento psíquico nos funcionários relacionadas ao processo de privatização?

### 3.3 - DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA

#### 3.3.1 - População e Amostragem

A população é composta pelos funcionários da empresa em processo de privatização estudada, num total de 5.857. A escolha dos funcionários submetidos aos instrumentos de pesquisa foi aleatória para o caso dos questionários e por indicação para as entrevistas.

A amostra utilizada para as entrevistas foi de 25 funcionários, no total, mais 4 conversas informais. Já a amostra para a aplicação dos questionários, que foi estratificada por níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional (anexo 2), compreendeu o total de 183 questionários aplicados. Para a análise geral, isto é, sem levar em conta a estratificação, a amostra, nesse caso, é probabilística com um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 7,15%. No caso da análise estratificada, trata-se de amostra não-probabilística por não ter sido possível a obtenção de dados suficientes para concluir para o total da população.

#### 3.3.2 - Delineamento da Pesquisa

O delineamento desta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois se concentra na análise de uma organização específica para investigar, mediante múltiplas fontes de evidência, de que maneira a relação simbólica e de trabalho do

funcionário com a empresa em processo de mudança de propriedade afeta a sua subjetividade.

De acordo com Yin (1984, p.23), estudo de caso é “uma investigação empírica, que examina fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando são usadas várias fontes de evidência e não são evidentes os limites entre o fenômeno e o contexto”. Para Bruyne *et al* (1982, p. 224), o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Já para Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Para esse autor o estudo de caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa mais relevantes. De forma semelhante, Godoy (1995) destaca que o estudo de caso é um dos instrumentos de pesquisa qualitativa de expressiva relevância entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que dizem respeito aos seres humanos e suas intrincadas relações sociais.

A abordagem utilizada na pesquisa foi a descritivo-qualitativa, pois foram analisados aspectos subjetivos, entre os quais: percepções, impressões, sentimentos, símbolos, imagens, significações, comportamentos. Foi utilizado, em alguns assuntos, como apoio, dados quantitativos extraídos da tabulação do questionário.

A abordagem qualitativa caracteriza-se por utilizar o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como elemento-chave. Os pesquisadores do método qualitativo preocupam-se, principalmente, com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, bem como tendem a analisar seus dados indutivamente. A abordagem qualitativa tem ainda como característica a preocupação essencial com o significado (TRIVIÑOS, 1987) e o pesquisador verifica as variáveis independentes e dependentes em seu contexto natural, onde nenhum controle ou manipulação é envolvido (VANDENBOSCH e HUFF, 1997 *apud* POZZEBON e PETRINI, 2000).

O nível de análise é organizacional e a unidade de análise é individual, constituída pelos funcionários nos diversos grupos de níveis hierárquicos e das diversas empresas subsidiárias da organização estudada. A ênfase principal está no

indivíduo e como ele interpreta, ajusta-se, adapta-se ou reage a seu ambiente de trabalho considerando as forças organizacionais que o afetam.

Como critério de validação para o estudo e seus resultados é considerada principalmente a sua transferibilidade (SELLTIZ, WRIGHTSMANN e COOK, 1987, v.1).

A perspectiva do estudo é de corte transversal que se aproxima do plano de avaliação longitudinal, para com base em uma amostra selecionada descrever uma população. De acordo com Richardson (1989, p. 94), “existem alguns mecanismos que podem ser utilizados em um estudo de corte transversal para se aproximar do estudo do processo de mudança”. Para isso muitas das questões a serem discutidas pelo pesquisador devem incluir alguma noção de mudança no tempo. As pessoas pesquisadas podem proporcionar informações relevantes, referindo-se a situações passadas.

### 3.4 - A PRÉ-PESQUISA

Objetivando ter uma noção mais precisa do assunto foco da pesquisa foi efetuada, no final do ano 2000, uma pesquisa exploratória com funcionários do Banco do Estado do Paraná S/A, que também passava, à época, pelo processo de privatização. Tal pesquisa permitiu uma maior proximidade com o tema, auxiliando na montagem dos instrumentos de coleta de dados, que foram utilizados no presente estudo.

Relativo a empresa objeto deste estudo foi realizado um levantamento visando a reunir informações sobre o seu funcionamento, sobre as últimas reestruturações ocorridas na empresa, assim como informações relativas ao andamento do processo de privatização. Para esse levantamento foram utilizados documentos institucionais da organização, pesquisa em jornais e conversas com ex-funcionários da empresa.

### 3.5 - COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

#### 3.5.1 - Dados Primários

Os dados primários foram coletados por meio da técnica de entrevistas semi-estruturadas (anexo 3) e questionários tipo escala de *Likert* (anexo 4) com as pessoas selecionadas que compõe a unidade de pesquisa, de acordo com os critérios de amostragem estabelecidos.

A técnica da entrevista semi-estruturada, na visão de Triviños (1987), parte de certos questionamentos que se apóiam em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e em função da sua característica, isto é, a flexibilidade de adaptação às circunstâncias surgidas durante a entrevista, permite efetuar um levantamento mais amplo. Selltiz, Wrightsmann e Cook (1987, v. 2, p. 40), por sua vez, destacam que a flexibilidade da entrevista menos estruturada, se apropriadamente empregada, ajuda a levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes. Ela não apenas permite que o entrevistado se expresse em detalhe quanto ao assunto da entrevista, mas também pode eliciar os contextos sociais e pessoais de crenças e sentimentos.

Todos os dados foram coletados antes da data marcada para o leilão, ou seja, 31 de outubro de 2001, uma vez que a intenção era avaliar o processo de privatização e o aspecto imaginário da privatização. A última entrevista foi efetuada no dia 26 de outubro de 2001.

Foram efetuadas ao todo 25 entrevistas, sendo 21 gravadas e posteriormente transcritas, que tiveram uma duração média de 30 minutos, e 4 escritas, em razão dessas pessoas se recusarem a gravar entrevistas. Essas entrevistas foram efetuadas no local e horário de trabalho dos funcionários. Além das entrevistas semi-estruturadas, houve também conversas informais com funcionários, num total de 4, individualmente, em ambiente externo à empresa. Os pontos importantes dessas conversas foram anotados logo após a sua realização para se evitar perdas e/ou distorções. Cabe destacar que, nessas conversas,

percebeu-se a vontade dessas pessoas em falar sobre o assunto, embora no início apresentassem um certo receio. O sentimento passado nessas conversas foi de muita fragilidade e tristeza. Percebeu-se, nesse procedimento, que o ambiente externo à empresa para a coleta desse tipo de informação é muito mais propício, pelo caráter de informalidade e pela despreocupação que o ambiente proporciona.

Como havia uma certa dificuldade em conseguir uma autorização formal para a entrada na organização, já que o processo de privatização pelo qual passava a empresa requeria muitos cuidados em relação à segurança e sigilo, utilizou-se, para as entrevistas, a estratégia de indicações, partindo-se de uma primeira, feita externamente. Para cada entrevistado era solicitado que fizesse a indicação de um colega, que ele considerasse disposto a conceder a mesma entrevista a ele aplicada. A partir daí entrava-se em contato com a pessoa indicada, e quando era possível marcava-se o horário e local e efetuava-se a entrevista. Esse procedimento continuou até a saturação das informações. É importante salientar que não se obteve êxito em algumas indicações, em razão de que alguns indicados se recusavam a falar do assunto. Porém, cabe ressaltar, por outro lado, a atenção, receptividade e presteza daqueles que concordaram conceder a entrevista.

Esses dados foram tratados utilizando-se do método de análise de conteúdo, para se conhecer e descrever as condições de formulação e apreensão das mensagens e outros elementos simbólicos, relacionados ao objeto de estudo. De acordo com Bardin (1979, p. 42), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A técnica utilizada para o tratamento foi a de categorização temática. Bardin (1979, p. 117) define a categorização como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”.

Para facilitar a operacionalização da discussão, os depoimentos coletados nas entrevistadas gravadas foram denominadas de E1, E2, E3 e assim por diante, até a entrevista E21, significando que se trata da entrevista de pessoas diferentes. De forma semelhante, foram codificadas as entrevistas não gravadas, ou seja, EE1, EE2, EE3 e EE4. As conversas informais, que não seguiram a ordem das perguntas do questionário semi-estruturado, foram codificados como C1, C2, C3 e C4. Tal codificação foi adotada com o fito de preservar o anonimato dos funcionários entrevistados. Também foi mantida a versão original dos discursos sem a correção de eventuais erros de concordância e de português para as entrevistas gravadas. As entrevistas escritas e as conversas foram resumidas para facilitar a operacionalização da coleta. No caso das conversas informais, especificamente, tomou-se o cuidado de efetuar as anotações logo na seqüência para evitar a perda ou a distorção dos dados, conforme já destacado anteriormente.

Com relação ao questionário, foram aplicados 183 questionários no total. A coleta deu-se inicialmente da mesma forma que as entrevistas, ou seja, por indicação. Como nesse caso essa estratégia levaria muito tempo para a coleta, em razão da necessidade maior de respostas, utilizou-se, então, de um encontro esportivo de funcionários da empresa, promovido pela sua fundação, realizado durante o período de 27 a 30 de setembro de 2001, em Praia de Leste, município de Pontal do Paraná. Esse encontro facilitou a coleta dos dados por meio do questionário, já que os funcionários encontravam-se fora do seu ambiente normal de trabalho, o que deu a eles uma maior liberdade para responder. Outro fato importante do encontro foi o de ter ajudado na diversificação da amostra, já que nesse encontro participaram funcionários de todo o universo de abrangência da empresa, ou seja, o estado do Paraná. Os dados dos questionários foram tratados por meio de tabulação estatística, utilizando-se para isso de recurso tecnológico.

Nesse mesmo encontro foram mantidas as diversas conversas utilizadas na pesquisa, aproveitando-se dos horários de café da manhã, almoço e jantar.

### 3.5.2 - Dados Secundários

As fontes de dados secundários compreenderam documentos internos e externos à organização, como relatórios legais e oficiais, jornais, revistas, publicações internas, circulares, publicações sindicais, enfim qualquer outro tipo de elemento que, analisado, permitisse aferir sobre o funcionário no processo de privatização da empresa pertinente ao tema, bem como sobre o próprio processo em si. Os documentos internos da empresa, em razão da praticamente inacessibilidade, foram obtidos através de sindicatos e processos judiciais.

Os dados secundários foram tratados com base na técnica de análise documental. Por essa análise entende-se como sendo “uma operação ou conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num momento posterior, a sua consulta e referenciação” (BARDIN, 1979, p.43).

### 3.6 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das principais limitações desta pesquisa diz respeito às características particulares da pesquisa de abordagem qualitativa, mais especificamente aquelas relacionadas ao método de análise de conteúdo. É, de acordo com Bardin (1979), uma abordagem válida e tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração, sendo que a análise objetiva das impressões e juízos intuitivos é fundamentada por operações conducentes a resultados de confiança. Todavia, esse método não tem por objetivo a generalização dos resultados inferidos, ou seja, as conclusões não servem para além da pesquisa (SELLTIZ, WRIGHTSMANN e COOK, 1987, v.1). O critério para validação dos resultados da presente pesquisa é o da sua transferibilidade, conforme já destacado, mas esses resultados só serão válidos para outras organizações estatais desde que haja semelhança com a que foi objeto deste estudo.

A técnica de entrevistas, utilizada de forma significativa no presente estudo, também representa uma limitação. Richardson (1989) salienta que a técnica de entrevistas, por envolver a relação direta entre as pessoas, apresenta problemas tanto em relação ao entrevistador, quanto ao entrevistado, em função da subjetividade envolvida no processo. Pode haver, por outro lado, a não expressão da verdade por parte do entrevistado, o que também representa uma restrição.

Outra limitação desta pesquisa, que diz respeito a metodologia, está relacionada ao questionário tipo escala de *likert*, que é apenas uma escala ordinal que permite medir a favorabilidade de pensamentos ou atitudes de indivíduos com relação a determinada afirmação e não apresenta uma base para dizer quanto um indivíduo é mais favorável que outro.

Além das limitações relacionadas à metodologia houveram outras relacionadas a coleta dos dados. Em função do processo pelo qual passava a empresa na época da coleta, que requeria cuidados redobrados de segurança, havia um rigoroso controle sobre o acesso de pessoas estranhas à empresa. Dessa forma, não foi possível uma autorização formal para a entrada na empresa, o que dificultou sobremaneira a coleta dos dados, tanto primários, quanto secundários. Para minimizar este problema utilizou-se da estratégia da indicação, assim como de um encontro esportivo fora da organização, conforme anteriormente salientado. No entanto, apesar de se chegar às pessoas por indicações, feitas pelos próprios colegas, muitos se recusavam a dar entrevistas ou a responder o questionário, por mais que eram informados de que as informações obtidas seriam utilizadas com o propósito de pesquisa acadêmica e que seriam tratadas com total anonimato. Infere-se que tal atitude tenha sido por medo de represálias por parte da empresa. Este fato prejudicou a diversificação das entrevistas, principalmente pela dificuldade de se chegar aos funcionários lotados em níveis hierárquicos mais baixos.

## CAPÍTULO 4

### RELAÇÃO SIMBÓLICA E DE TRABALHO, IMAGINÁRIO, MEDO E AMEAÇAS

O presente capítulo visará, especificamente, identificar e avaliar os medos sentidos e ameaças percebidas pelo funcionário que trabalha na empresa em processo de privatização, bem como as suas expectativas e esperanças em relação à privatização em si.

Para isso faz-se, inicialmente, uma abordagem teórica sobre a relação simbólica e de trabalho do funcionário com a organização, do imaginário, como também uma revisão teórica sobre o medo. A partir daí, com base na análise dos dados coletados junto à amostra considerada, tanto nas entrevistas como nos questionários, processa-se a identificação e a discussão dos medos, ameaças, expectativas e esperanças que fazem parte do imaginário do funcionário.

#### 4.1 - RELAÇÃO SIMBÓLICA

A organização se apresenta como um lugar onde cada indivíduo vai tentar realizar seus projetos e seus desejos e, soberanamente, como o único lugar onde isso pode desenvolver-se. Os homens estão inseridos psicológica e socialmente em organizações nas quais desempenham um certo papel e detém um certo *status* fortemente formalizado. Desde o seu nascimento, o indivíduo é envolvido pela organização e pelas normas instituídas e deve, pelos seus atos e trabalho, encontrar um lugar onde os outros o reconheçam (ENRIQUEZ, 1974).

Na organização, cada um, apesar de suas diferenças, é colocado nas malhas de um jogo social geral que pode ser designado como “a luta pelo reconhecimento” ou ainda o desejo de reconhecimento (ENRIQUEZ, 1974).

Por outro lado, Codo *et al* (1998) afirmam que o trabalho representa magia. O trabalho é mágico porque tem duplo caráter, carrega em si a maldição da mercadoria e a fantasmagoria do dinheiro: de um lado aparece como valor de uso, ou seja, realizador de produtos capazes de atender necessidades humanas, e de outro, como valor de troca, pago por salário, criador de mercadoria, e ele mesmo representa uma mercadoria no mercado.

O trabalho tem sido focado, segundo Codo *et al* (1998), como se fosse algo simples, ou seja, apenas a partir das tarefas que inicia, ou no máximo, das relações sociais que promove. Administra-se o antagonismo entre o valor de uso e o valor de troca do trabalho, eliminando-se um desses pólos opostos.

O valor de troca do trabalho sofre as conseqüências da universalização do trabalho humano, ou seja, a possibilidade de extensão do significado do gesto a qualquer dos homens do planeta. Dito de outra forma, o trabalho específico equívale-se a todos os trabalhos pela troca universal: o dinheiro. O trabalho enquanto valor de uso é o ato de depositar significado humano à natureza (ou produto), a construção de significado pessoal e intransferível, ou seja, individual. O gesto<sup>18</sup> produtivo enfatiza o significado da atividade humana, seu conteúdo simbólico e necessariamente teleológico (CODO *et al*, 1998).

Assim, tudo se diferencia de tudo, pelo valor de uso, e tudo se iguala com tudo, pelo valor de troca. Essa dupla convivência e tensão inevitável que se estabelece entre o trabalho como valor de uso e como valor de troca representa, no plano do gesto do trabalhador, um confronto inesgotável e cotidiano, um fator determinante na configuração da identidade social do trabalhador (CODO *et al*, 1998).

---

<sup>18</sup> Codo *et al* (1998), utilizam a palavra gesto como tática de diferenciação da palavra comportamento, marcada pelo uso na teoria behaviorista, onde comparece definindo os atos do organismo apesar da teleologia.

## 4.2 - RELAÇÃO DE TRABALHO

As relações de trabalho são entendidas pelo conjunto do trabalho, das relações sociais (humanas) e dos processos de trabalho que interagem dentro do sistema capitalista de produção (BRAVERMAN, 1977). Pode-se, também, compreender relações de trabalho como sendo as relações sociais, técnicas, políticas, ideológicas e culturais capazes de interferir no processo produtivo, na organização do trabalho ou na propriedade dos meios de produção (FARIA, 1987).

Para Marx (1996), o trabalho é uma atividade produtiva de uma determinada forma, que visa a uma determinada finalidade; assim considerado, é trabalho útil ou trabalho concreto cujo produto tem um valor de uso. Esse aspecto do trabalho é uma condição da existência humana e uma necessidade natural eterna que medeia o metabolismo entre homem e natureza e, portanto, a própria vida humana. Num outro aspecto, qualquer ato de trabalho pode ser considerado separadamente de suas características específicas, simplesmente como dispêndio de força de trabalho humana. O dispêndio de trabalho humano considerado sob esse aspecto cria valor e é chamado de trabalho abstrato. O trabalho concreto e o trabalho abstrato não são atividades diferentes, mas sim a mesma atividade considerada em seus aspectos diferentes (BOTTOMORE, 1988). Para Marx (1996, p. 54), “todo trabalho é, de um lado, dispêndio de força humana de trabalho, no sentido fisiológico, e, nessa qualidade de trabalho humano igual ou abstrato, cria o valor das mercadorias. Todo trabalho, por outro lado, é dispêndio de força humana de trabalho, sob forma especial, para um determinado fim, e, nessa qualidade de trabalho útil e concreto, produz valores de uso”.

O processo de trabalho é aquele em que o trabalho é materializado ou objetivado em valores de uso. Deve-se destacar, assim, no processo de trabalho, o caráter qualitativo do trabalho, ou seja, o seu conteúdo, importância e significado: a produção de utilidades que irão satisfazer necessidades humanas (MARX, 1996). O trabalho é, nesse caso, uma interação da pessoa que trabalha com o mundo natural, de tal modo que os elementos da natureza são conscientemente modificados e com uma finalidade. Os elementos do processo de trabalho são três: o trabalho em si,

uma atividade produtiva com um objetivo; o objeto sobre os quais o trabalho é realizado e os meios que facilitam o processo de trabalho (BOTTMORE, 1988).

O processo de trabalho é uma condição da existência humana, comum a todas as formas de sociedade humana. Para se verificar como os diferentes participantes humanos se relacionam entre si no processo de trabalho, é necessário analisar as relações sociais dentro das quais esse processo ocorre.

As relações sociais no trabalho se originam do fato de várias pessoas estarem organizadas visando a uma finalidade comum: a produção de bens e/ou serviços. Essas relações sociais se dão, de certa forma, de acordo com a organização ou divisão do trabalho e de acordo com as determinações internas da organização através de um conjunto de normas institucionais, a que o trabalhador deve se submeter.

Para Codo *et al* (1998, p. 169), “todas as relações sociais aparecem como relações de troca”. Esses autores afirmam que “a mercadoria assumiu a hegemonia econômica, tornou-se o fundamento da sociabilidade: passa a comparecer como mediação inelutável no relacionamento entre os homens e do homem consigo mesmo”.

#### 4.3 - O IMAGINÁRIO

O imaginário é definido por Lapierre *et al* (1995), como sendo o universo fantasmático subjacente ao pensamento e à ação, em parte inconsciente, de um sujeito, que estrutura tanto a relação desse sujeito com seu mundo interior, quanto com seu mundo exterior. O imaginário remete ao processo e ao produto da imaginação, tanto em sua dimensão cognitiva (as idéias, os pensamentos, as concepções, a visão, etc.) quanto em sua dimensão afetiva (os afetos, os desejos, as defesas psicológicas, as ambições, os compromissos profundos, etc.) permanecendo as duas dimensões indissociavelmente ligadas.

O imaginário é a base dos processos mentais. Ele tem suas raízes nos fantasmas e nas imagens interiores que guardamos das pessoas significativas de

nossa história pessoal; acrescentem-se as lembranças e as informações conservadas em nossa memória. Por sua etimologia, a palavra imaginário aproxima-se dos termos imagem e imaginação; por sua sonoridade ela evoca a magia (LAPIERRE *et al*, 1995).

O imaginário representa um trabalho interior, mais ou menos consciente, de transformação, de mudança e de criação. Mesmo que os produtos da imaginação sejam elaborados a partir de informações estocadas na memória, eles são também e sobretudo o resultado das projeções ou das construções intelectuais que o sujeito elabora a partir destes conteúdos memorizados. O imaginário é então essencialmente uma realidade subjetiva. Ele abrange ao mesmo tempo o conjunto das representações que o sujeito se faz ou se dá de sua realidade objetual interna e de sua realidade objetiva externa. A realidade subjetiva do indivíduo não é um vazio de objetos. Esses objetos (representações de pessoas, idéias, obsessões, imagens,...) são de natureza fantasmática, mas têm uma realidade própria, o que explica a fascinação e o medo às vezes exercidos por este mundo interior. “O mundo interior pertence-me de algum modo mais profundamente que o mundo exterior. Ele é tão familiar, tão íntimo – gostaria de aí viver inteiramente – é uma verdadeira pátria. Pena que ele seja tão impreciso, tão parecido com o sonho. É necessário então que o que é mais verdadeiro tenha uma aparência tão irreal, e o que é real pareça tão verdadeiro?” (Novalis, citado por Kaufmann, p. 777 e citado por LAPIERRE, 1995, p. 31).

De acordo com Castoriadis (1995), o imaginário é utilizado quando se quer falar de alguma coisa inventada, quer se trate de uma invenção absoluta, ou de um deslocamento de sentido, onde os símbolos disponíveis são investidos de outras significações que não as significações “normais” ou “canônicas”. Nesses dois casos o imaginário se separa do real. Ainda segundo o autor, a capacidade imaginária pressupõe a capacidade de ver em uma coisa o que ela não é, de vê-la diferentemente do que é.

Para Castoriadis (1995), o imaginário é, também, o princípio fundador da sociedade e o elemento que origina a vida social e todas as representações que serão geradas a partir daí.

Esse elemento, que dá à funcionalidade de cada sistema institucional sua orientação específica, que sobredetermina a escolha e as conexões das redes simbólicas, criação de cada época histórica, sua singular maneira de viver, de ver e de fazer a sua própria existência, seu mundo e suas relações com ele, esse estruturante originário, esse significado central, fonte do que se dá cada vez mais como sentido indiscutível e indiscutido, suporte das articulações e das distinções do que importa e do que não importa, origem do aumento da existência dos objetivos de investimento prático, afetivo e intelectual, individuais ou coletivos – esse elemento nada mais é que o imaginário da sociedade ou da época considerada (CASTORIADIS, 1995, p. 175).

O indivíduo pode produzir os seus fantasmas privados, mas não as instituições, pois elas dependem de encontrar apoio nos inconscientes dos indivíduos e para isso é preciso que existam condições sociais favoráveis para que os inconscientes individuais possam entender e estar preparados para a novidade.

O imaginário precisa do simbólico não apenas para se manifestar, mas também para existir, ao mesmo tempo em que o simbólico pressupõe uma capacidade imaginária. O delírio e a fantasia, por exemplo, são feitas de imagens que no imaginário representam outra coisa, portanto, possuem uma função simbólica.

O simbolismo de uma sociedade determina o conteúdo da vida social dessa sociedade. O simbolismo constituído pela sociedade não é criado livremente, ele depende do natural, a partir da natureza, e do histórico, a partir daquilo que ela já viveu e participa também do racional e do real, isto é, das atividades e práticas sociais reais que desenvolvem as funções vitais da sociedade e que asseguram a sua sobrevivência.

Os indivíduos, enquanto membros de uma sociedade, já nascem herdeiros de uma história, de uma cultura, de uma linguagem. Na mesma medida em que os indivíduos, enquanto sujeitos sociais, fazem a sociedade e a história, eles também são feitos por ela. Os indivíduos, ao nascerem já encontram uma rede simbólica sancionada, onde a própria linguagem é um exemplo, que é captado e compreendido por eles. Dessa mesma forma os indivíduos contribuem para definir e redefinir os símbolos dessa sociedade.

Para Enriquez (1974), o projeto de sonho a realizar, de utopia, de mundo a construir, depende do imaginário, que, sem ele, não é possível existir. O imaginário é

o local do sonho, da fantasia, do desejo. Se o imaginário é sempre irreal, é ele também que fecunda o real, tentando fazer do real a expressão de seu próprio sonho. Ele oferece às pessoas a possibilidade de poderem criar uma fantasmática comum preservando a parte do sonho e a possibilidade de mudança e mesmo de mutação.

#### 4.4 – O MEDO

A definição do medo pode ser entendida como a perda da vontade de ter coragem. A coragem, por sua vez, foi colocada por muitas sociedades antigas como a virtude oposta ao medo, e que pode ainda ser percebido nas sociedades atuais. O medo, na concepção cartesiana, é descrito como o “contrário da ousadia”, como um frio na alma que paralisa o corpo.

O medo é paixão triste, mas a sua origem e seus efeitos fazem com que não seja paixão isolada, mas articulada a outras paixões, formando um verdadeiro sistema do medo. Esse sistema vai determinar a maneira de sentir, viver e pensar das pessoas que a ele estão submetidos. Ele nasce durante a experiência imaginativa da irremediável contingência dos acontecimentos e é determinado por causas necessárias que, ignoradas, não cessam de alimentá-lo, não sendo, por outro lado, fruto direto da contingência ou do acaso. Porém, é importante frisar que ele não nasce da ignorância nem será suprimido pelo verdadeiro saber. Nasce da própria condição finita do ser humano (CHAUÍ, 1987).

Nesse sentido, o medo surge de outras paixões, podendo ser minorado mas nunca suprimido por outros afetos contrários e mais fortes do que ele, como também pode ser aumentado por afetos mais tristes do que ele. Por mais que o conhecimento do verdadeiro não suprima o medo e a ignorância não seja a sua causa, é nela que ele vive e prospera.

Dessa forma, de acordo com Chauí (1987), o sistema do medo, conjunto de paixões, origina-se nas conexões necessárias entre certos afetos e nas imagens que, envolvendo as idéias imaginativas na mente, formam um tecido de relações e

causalidades abstratas que pretendem oferecer-se como explicação dos acontecimentos, como interpretação dos afetos e como conhecimento do real.

Embora a origem das imagens esteja no real ou no racional, na mente a imaginação envolvida pela imagem desconhece a sua origem e fabrica outra, como se a imaginação ou idéia imaginativa houvesse nascido sem relação com as imagens reais. Essa abstração, isto é, separação entre imagens e imaginação, produz encadeamentos confusos, mutilados e invertidos entre causas e efeitos e substitui as imagens pelo imaginado. O imaginário, ao atribuir a causas exteriores o que são efeitos de causas interiores, relaciona imagens por semelhança e, operando com analogias, inventa uma causalidade nova e inexistente. Em outras palavras, com a imaginação, a imagem tem um deslocamento de sentido e, a partir daí, há a instauração de uma nova significação operante através da criação imaginária, e então outros significados surgem.

Assim, o conjunto de afetos que constituem o sistema do medo são: a esperança, o medo, a segurança, o desespero, o contentamento e o remorso. O medo e a esperança são referidos ao passado e ao futuro quando sobre eles pesam dúvidas; o desespero e a segurança são referidos ao passado e ao futuro quando sobre eles não pesarem dúvidas; e o contentamento e o remorso, ao passado acontecido inesperadamente.

Não há esperança sem medo, nem medo sem esperança. Ao sentimento de fragilidade, que é próprio do homem pelo seu sentimento natural de finitude, a imaginação oferece a criação de deuses e demônios.

O que há de mais tocante no sistema do medo é que nada se pode fazer senão esperar ou temer o que virá, chorar ou bendizer o que foi. Mais do que em qualquer outro afeto, no medo ficamos expostos à imagem de nossa impotência. Nessa imagem, que produz a flutuação do ânimo, fazendo experimentar, simultaneamente, temor, prazer, desespero, esperança e remorso, tem-se a origem da servidão suprema (CHAUI, 1987).

#### 4.4.1 - As Ameaças e o Medo de Demissão

O principal temor dos empregados da empresa em processo de privatização é a demissão e aparece bem retratado no seguinte depoimento: "... [o medo] da perda de estabilidade certamente, a possibilidade de fazer um trabalho, é só esse sentimento, medo do desemprego ..." (E15). Esse tema vem sendo especulado pela imprensa e principalmente pelas conversas informais dentro da empresa, que alimentam, no imaginário, a imaginação do indivíduo.

Nesse aspecto, há o pensamento de que as demissões devem ficar em torno de 20%, há também funcionários que acham que elas devem girar em torno de 50%, bem como ainda há o pensamento de que a redução dos postos de trabalho não será muito significativa. Os que compartilham desse último pensamento, entretanto, acreditam que deverá haver uma grande rotatividade de pessoal, de forma que todos, num determinado espaço de tempo, sejam substituídos.

... receio, medo, porque todo mundo sabe que no fundo, no fundo está sobrando gente, que a preocupação com os recursos que não são muito adequados em alguns momentos, e aí quando você vislumbra a privatização na frente, você imagina que alguém vem aqui para controlar melhor o dinheiro, para ver se o número de funcionários está adequado, todo mundo tem uma idéia de que vai haver uma diminuição de 20%, uma diminuição do número de profissionais da Copel, então há esse medo ... (E4).

... eu acredito que vai haver uma demissão, com certeza, vai haver um programa de demissão. Acho que é um pensamento geral, ...se você for avaliar alguns históricos das empresas privatizadas, nós tivemos casos em que todos os gerentes foram substituídos, gerentes na nova estrutura. Tivemos casos onde foram mandados quase 50% dos funcionários embora, então estes são baseados nesse caso, e tem casos que os próprios funcionários foram terceirizados na empresa, então tem vários casos que podem acontecer ... (E11).

... o índice de empregados a ser demitido será muito grande. Eu diria que 20% ao ano de oxigenação, ... em torno de 5 anos a probabilidade dos que estão hoje, ... terá apenas 20% trabalhando dos que estão hoje, então você troca a experiência por trabalho, por gente nova mas em compensação o salário menor também, porque o objetivo deles é lucro. (E13).

... a Copel é uma empresa que tem um quadro relativamente ajustado, então existe uma, ... assim uma certa confiança que não exista uma redução significativa do quadro, [...] mas eu acho que [...] vai existir a rotatividade, ou seja nos postos de trabalho a redução é pequena, mas no *turn-over* é muito grande, [...] eu acredito que para o funcionário, eu acho [...] que vai ter uma redução de posto de trabalho, eu acho, sei lá, 20% ... de redução de posto de trabalho, [...], mas deve existir um *turn-over* de uns 60%, ou seja não redução de posto de trabalho mas rotatividade das pessoas, a empresa provavelmente vai renovar o quadro e isso ... então você fala ... a redução de funcionário vai ser pequena ... tudo bem, até 20% talvez não seja um universo muito grande, ... os PDVs aí e tal, absorve, mas eu acho que o grande impacto é o *turn-over*, então vai ter uma rotatividade, e eu acho que essa

rotatividade chega a 60% ou até 70% do quadro, ... então realmente eu acho que depois da privatização o funcionário terá que enfrentar essa problemática de migrar de emprego ... ou se adaptar a uma nova realidade de administração ... eu acho que isso é líquido e certo. (E14).

A possibilidade de perder o emprego gera uma preocupação constante no funcionário e o faz acreditar que nunca mais terá tranquilidade.

Os funcionários da empresa sempre foram contratados por meio de concurso público e apesar de não existir uma estabilidade legal, sempre existiu uma certa estabilidade por uma cultura de não demissão sem justa causa. “Se você considerar por segurança, nós não temos estabilidade mas nós temos uma certa segurança no emprego, a Copel não manda embora sem mais nem menos ...” (E5). Este sempre foi um valor muito forte dentro da organização. O funcionário teme a perda dessa cultura, quando toma como referência outras instituições que passaram pelo mesmo processo: “... é difícil de imaginar, se nós tomarmos por base o Banestado, vai ser uma catástrofe, vai ser uma desgraça, já digo ...” (E21).

Pela tabela 1, a seguir, pode-se perceber que a maioria dos funcionários pesquisados, 92,3%, concordam que, com a privatização, deverá haver demissão de funcionários, assim como 89,6% concordam que a privatização representa um risco futuro de demissão, ou seja, ela deve afetar a segurança que os funcionários têm no emprego. Estes dados permitem argumentar que a realidade externa, como também as especulações da imprensa e as conversas informais fomentam o imaginário do funcionário, criando imagens a respeito das supostas demissões e da segurança no emprego, que motiva o surgimento do medo.

Na questão salarial, há uma concordância de 59,0% dos funcionários pesquisados, especialmente aqueles de escalões menores, de que a privatização não deve trazer aumento de salário. Para eles o que deve acontecer é a demissão daqueles que estejam com os salários acima da média do mercado. Já os funcionários do escalão estratégico, acreditam que os salários do seu nível está abaixo da média do mercado e relativamente próximo dos níveis inferiores da empresa. Pensam que deve haver aumento de salário, mas com grande probabilidade de que haja a substituição de pessoas desse nível hierárquico após a privatização.

Os dados podem ser verificados pela tabela 1.3, que analisa de forma estratificada a questão, bem como pelas declarações abaixo:

... pelo que eu vejo que aconteceu em outras empresas eu tenho a expectativa que a alta gerência, o que sobrar da alta gerência há uma grande probabilidade de haver grande troca na alta gerência, [...] vão ganhar muito mais do que a alta gerência ganha hoje e o nível operacional vai ganhar muito menos do que ganha hoje. Vai haver uma maior diferença entre o mais alto nível e o mais baixo nível. Isso a Copel já começou a fazer ... há uns anos atrás a diferença entre o electricista e o diretor da Copel era muito pequena, era ridícula. Era um troço que todo mundo via que não podia estar acontecendo aqui, eles davam um salário lá de outra função, davam um monte de benefícios, tipo o electricista, e ele ficava com um salário enorme e daí você pegava o salário de diretor era um salário que não era um salário de diretor, ... (E4).

... o funcionário que ficar vai ficar bem, porque a tendência é valorização do salário, [...] o que fica, fica bem, o que sai ... vai ter que procurar outros rumos, ... essa é a realidade do que aconteceu no setor desde que se iniciaram as privatizações no Brasil, eu não acredito que vai ser diferente na Copel, eu acredito que a empresa deve passar por um processo de enxugamento muito grande, ... (E9).

Aqui na Copel você tem salários altíssimos e você vai ver a formação e o conhecimento que o cara tem, que a pessoa tem sobre o setor elétrico, até sobre o seu próprio trabalho, é mínima em relação ao salário que ele ganha, isso é uma questão estatal, ... (E11).

... talvez o nosso salário não seja o ideal, mas existe as participações, existe as vantagens financeiras que as vezes eles nos dão, é o que tira a gente do buraco e eu tenho certeza que o novo dono vai dizer, "ah não, isso foi até ontem, daqui para frente ..." isto aí ... o nosso salário certamente vai depreciar porque daí você já não tem esse ... porque esse aí é um dinheiro que ... você se empenhou ... (E15).

TABELA 1: MEDO DE DEMISSÃO E AMEAÇAS

Questões:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
A privatização deverá causar demissão de funcionários.	92,3	4,9	2,8	100
A privatização deve afetar a segurança no emprego representando risco futuro de demissão.	89,6	8,7	1,7	100
A privatização não deve melhorar o nível salarial.	59,0	25,7	15,3	100
A privatização não representa uma oportunidade profissional, um estímulo.	50,0	38,5	11,5	100
A liberdade/autonomia no trabalho deve ser prejudicada com a privatização, ou seja, deve diminuir.	62,3	27,3	10,4	100
As normas de conduta interna deverão ser mais rigorosas após a privatização.	65,6	19,7	14,7	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Há a crença de que a empresa sendo privada irá se focar mais no lucro, e dessa forma ter-se-ia novas oportunidades de trabalho, mesmo que essas oportunidades fossem para os que ficassem e mesmo sabendo que o ambiente seria diferente do que é hoje. Cabe destacar que há, de forma generalizada, a crença de que haverá demissões, mas dificilmente eles se colocam entre os demitidos, salvo alguns funcionários do nível estratégico.

... de repente você vai ter muito mais oportunidades do que está achando, do que se considera bom, tem inclusive hoje, ... de repente você está morando num outro país, ... não sei ... (E8).

... só que como tudo que muda, pode melhorar, a gente espera que melhore, se piorar, aí a gente está "ralado", vai perder o emprego, em alguns casos, eu acredito que isto aconteça, mas se melhorar e sair da burocracia também, porque a Copel é muito burocrática, muito cheia de entraves, até para a gente conseguir material para trabalhar, para se desenvolver, tudo muito burocrático, eu acredito que daí melhore para nós ... (E15).

... são novas oportunidades, independente do que acontecer, sempre é uma coisa nova. Eu acho que a privatização da Copel é uma nova oportunidade diante do mercado de trabalho, então tem que se aproveitar essa oportunidade para se evoluir como funcionário (E11).

... Seria uma oportunidade para aqueles que tiverem competência alavancarem a sua carreira. (E12).

... eu acho que para a maioria das pessoas é mais a insegurança e tem algumas poucas que pode ser até uma grande oportunidade que se sintam assim talvez subutilizadas. (E17).

... então na minha opinião, eu estou sentindo que vai haver uma maior oportunidade para mim. (E20).

Porém, pela tabela 1, anteriormente apresentada, a maioria, ou seja, 50% dos funcionários que responderam o questionário vêem a privatização não como uma oportunidade ou um estímulo. Ela representa, portanto, para esses funcionários, uma ameaça ou um risco ao seu emprego. A questão de ver a privatização como uma oportunidade ou um estímulo é maior de acordo com o nível hierárquico do funcionário, conforme pode ser verificado na tabela 1.4, que apresenta o resultado da pesquisa na questão de forma estratificada. Ou seja, o nível operacional tende a vê-la como uma ameaça, bem como o nível tático, embora, esse nível, num percentual mais equilibrado. Já o nível hierárquico estratégico vê a privatização como uma oportunidade, um estímulo.

Analisando-se a questão de que a privatização deverá causar demissões, por nível hierárquico, percebe-se que não há significativas disparidades de

pensamento a esse respeito entre os diferentes níveis, como pode ser verificado na tabela 1.1, abaixo:

TABELA 1.1: A privatização deverá causar demissões de funcionários.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	93,2	4,5	2,3	100
Tático	89,4	6,4	4,3	100
Estratégico	100,0	0,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Da mesma forma que na questão anterior, há uma relativa uniformidade de pensamento a respeito de que a privatização deve afetar a segurança que os funcionários têm no emprego atualmente.

TABELA 1.2: A privatização deve afetar a segurança no emprego representando risco futuro de demissão.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	91,0	7,5	1,5	100
Tático	85,1	12,8	2,1	100
Estratégico	100,0	0,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 1.3: A privatização não deve melhorar o nível salarial.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	58,7	25,6	15,7	100
Tático	63,9	21,2	14,9	100
Estratégico	0,0	100,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 1.4: A privatização não representa uma oportunidade profissional, um estímulo.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	53,8	34,8	11,4	100
Tático	42,6	44,7	12,8	100
Estratégico	0,0	100,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Na questão de que a privatização prejudica a liberdade/autonomia do funcionário no trabalho percebe-se que há a concordância de 62,3%. Ou seja, acredita-se que na empresa estatal tem-se mais liberdade/autonomia no trabalho. A liberdade aparece também como muito importante para o trabalho, até mais do que o próprio salário, como pode ser percebido pelo seguinte extrato: "... se eles continuarem me dando as ferramentas, se continuarem me dando liberdade para me desenvolver, porque eu tenho horror a ser amarrada, eu vou ser a mesma, ... o meu desempenho profissional vai ser o mesmo, porque nunca vai depender de que empresa eu estou e nem o salário" (E15).

Nessa questão, em se analisando pelo nível hierárquico, verifica-se que a concordância de que a liberdade/autonomia no trabalho deve diminuir com a privatização diminui de acordo com a elevação do nível hierárquico. Isto é, o nível

estratégico discorda de que a liberdade seja reduzida com a privatização. Para eles ela representa uma maior liberdade/autonomia. Esse fato talvez seja explicado pela questão burocrática em que a empresa estatal está envolvida.

TABELA 1.5: A liberdade/autonomia no trabalho deve ser prejudicada com a privatização, ou seja, deve diminuir.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	24,1	9,0	66,9	100
Tático	34,0	14,9	51,1	100
Estratégico	66,7	0,0	33,3	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Em relação à questão de que as normas de conduta interna para o funcionário deverão ser mais rigorosas após a privatização, há a concordância de 65,6% com a afirmação, de acordo com a tabela 1.

De forma semelhante à questão anterior, acontece o decréscimo do nível de concordância na medida em que se eleva a hierarquia, quando analisado de forma estratificada pelo nível hierárquico. Nesse aspecto, pode-se entender que há uma ligação estreita entre as normas de conduta interna e o grau de liberdade dos funcionários.

TABELA 1.6: As normas de conduta interna deverão ser mais rigorosas após a privatização.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	18,0	11,3	70,7	100
Tático	21,3	25,5	53,2	100
Estratégico	66,7	0,0	33,3	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Com as reestruturações havidas na empresa e pela tendência a reduzir cada vez mais o quadro funcional<sup>19</sup>, foram implementados por várias vezes, nos últimos anos, programas de demissão incentivada ou voluntária. Esse procedimento, de certa forma, fazia com que as demissões não fossem aleatórias, sem critério ou concordância do empregado, embora houvesse denúncia de que esses planos eram cercados de grande pressão e terror<sup>20</sup>. De qualquer forma, teme-se a quebra da tradição na questão da estabilidade cultural e da não demissão sem justa causa.

A imprensa e até mesmo as conversas dentro das empresas, freqüentemente, consideram as demissões e o desemprego como uma fatalidade, algo natural e inevitável, um fenômeno sistêmico, econômico, conseqüência da modernidade e das exigências de competitividade e lucratividade impostas pelo momento, sobre o qual não se pode exercer nenhuma influência (Dejours, 2000a). Porém, sabe-se, de fato, que essa realidade é construída pelas próprias empresas, e sua origem não está em entidades abstratas como tenta-se argumentar, mas em procedimentos humanos, através de deliberações tomadas pelos seus gestores em cargos diretivos, visando atender aos interesses de maximização do lucro, impostos pelos acionistas.

Um dos fatores que leva à redução de quadro de funcionários de empresas ex-estatais é normalmente o aumento de contratos de terceirizações, bem como o aumento na automação de procedimentos com aumento de produtividade e de carga de trabalho.

Existe entre os funcionários da empresa o medo de que a questão do custo venha a ser o único critério para as demissões ou ainda o tempo de serviço do funcionário, e que não seja dada oportunidade para os funcionários mostrarem o seu valor como profissionais. Há, dessa forma, a insegurança e o medo da injustiça, que são causadores de sofrimento, como será visto no capítulo 6.

A preocupação com as demissões é intensificada pelo sentimento de desqualificação e pelo fator idade, que é genérico na empresa, em razão da pouca rotatividade no quadro de pessoal e da relativa estabilidade existente até esse

---

<sup>19</sup> Ver evolução do quadro de pessoal 1994-2001 – Anexo 5

<sup>20</sup> Ver anexo 7.

momento. Algumas pessoas não se sentem qualificadas e preparadas para encarar um mercado de trabalho altamente exigente, num contexto social de elevados índices de desemprego, considerando que a atividade desenvolvida pela empresa é de monopólio. O simples fato de continuar empregado, após a privatização, já é razão suficiente para o funcionário achar que está tudo bem.

... tem gente que tem ai 30 ... não digo, mas 25 anos e para se aposentar falta cinco anos ainda ... e que nunca teve nada lá fora e sabe que pode perder o emprego e não sabe o que vai fazer lá fora. Até porque essa pessoa tem uma formação de venda de energia (E2).

... se eu continuar tendo emprego vai ser ótimo, ... (E15).

Essa sensação de despreparo e incompetência é válida também para o universo interno da empresa com a provável chegada de novas pessoas e com uma nova estrutura organizacional e pode ser verificado pelo seguinte extrato: "... até um medo de você ser menos competente do que essa outra pessoa que está chegando, de não estar realmente ao nível, e o cara realmente está com todas as armas para poder te esmagar. É um horror, então realmente a gente está com muito medo de ser esmagado" (E15).

Nessa acepção, há também o medo do não reconhecimento, de todo o empenho e inteligência colocadas no trabalho durante os vários anos de vida dedicados à empresa, esforços esses que contribuíram para construção da empresa e que fizeram a sua história, concorrendo para que ela alcançasse a posição em que se encontra hoje, como uma das melhores empresas do Brasil no setor de energia elétrica e ganhadora de inúmeros prêmios nesses últimos anos (anexo 6).

De acordo com Dejours (2000a), quando alguém trabalha e se esforça para fazer o melhor, pondo no trabalho muita energia, paixão e investimento pessoal espera que essa contribuição seja reconhecida. Quando não é, e passa despercebida pela indiferença geral ou é negada pelos outros, tem-se o sofrimento que é danoso à saúde mental e desestabiliza o referencial em que se apóia a identidade, conforme será abordado no próximo capítulo e é causadora de sofrimento, como será discutido no capítulo 6.

Essa situação, que provoca a desestabilização do referencial dos indivíduos, demonstra a vulnerabilidade do funcionário diante do contexto no qual se encontra,

em função do processo pelo qual a empresa vem passando. O sentimento predominante do empregado nesse contexto é o de total debilidade diante da iminente privatização e das mudanças que o processo suscita, restando a ele apenas a espera, como evidenciado no seguinte depoimento: "... mas só que [...] você só fica escutando, você não pode fazer nada, você só fica escutando [...] porque aconteça o que acontecer, eu não posso mudar nada, não depende de mim, eu tenho que continuar fazendo o que eu faço, trabalhando ...” (E16).

Paralelamente a essa situação e conforme já abordado, os copelianos se sentem despreparados e velhos para enfrentar o mercado de trabalho privado, que se mostra cada vez mais exigente por pessoal altamente qualificado e jovem. Em função disso, sentem-se de certa forma desorientados e sem alternativas, razão pela qual acreditam que haverá a sujeição às pressões no intento de se manter de qualquer maneira na empresa. O medo de não corresponder aos interesses e as exigências do atual mercado de trabalho privado é igualmente causador de grande angústia e sofrimento.

A gente quando sair da Copel, não vai ter o emprego, porque a gente dedicou a vida para uma única empresa. A empresa privada só quer pessoas novas e a gente já tem uma certa idade, então .... eles vão querer só gente nova, bonita. O pessoal mais antigo vai suportar muita coisa porque não vão querer perder o emprego e eles vão sofrer muito com isso (C2).

Os funcionários da Copel todos tem uma certa idade e eles vão querer gente nova com mais “pique”, que não tem família, que não tem outras preocupações, somente com o trabalho, assim a sua dedicação será bem maior. (EE3).

A única alternativa para lá fora é como gestor do negócio porque como empregado a grande maioria aqui já não serve mais, porque além de estar ultrapassado no tempo, está ultrapassado na idade, no meu ponto de vista (E2).

O medo se estende além de si próprio, estende-se também para os familiares. É o medo de perder a condição de proporcionar tranquilidade para a família, de poder efetuar planos para si e seus familiares, de dar boas condições de estudo para os filhos e de ter um plano de assistência à saúde. Essas condições sempre fizeram parte do cotidiano dos funcionários da empresa. Nesse sentido, consideravam-se privilegiados em relação ao restante da sociedade e ressaltam que a fundação Copel tem grande importância no atual contexto de incertezas, razão pela qual temem pela sua continuidade.

... o medo maior nem é por si próprio, mas sim em termos familiares, de dar uma tranqüilidade para a família, é o que eu vejo ... (E17).

... inclusive nós fizemos um trabalho aqui há duas semanas atrás e o que mais apareceu nessa questão foi muito medo de se perder renda, de se perder benefícios, de se perder segurança na nossa fundação Copel, são os mais presentes. (E4).

... agora de repente se perder a fundação, por exemplo, [...] hoje a Copel ajuda uma parte a fundação, então se isso encarecer e se tornar inviável a fundação é uma perda muito grande, porque é um salário indireto, você depende de um médico e tratamento, e a nossa fundação é uma das melhores do país [...] então se isso ocorrer, se a empresa não continuar valorizando a fundação ... (E12).

Em função do medo da perda do emprego, há uma grande expectativa de que o adquirente seja um grupo estrangeiro, pois assim a probabilidade de que seja preservada a maior parte das áreas e dos postos de trabalho é muito maior do que se fosse um grupo nacional. Há, porém, na contrapartida do medo, a esperança de que o comprador seja um grupo nacional, que já esteja estabelecido no país.

Se for uma empresa nacional que comprar pode haver um grande enxugamento de pessoal porque provavelmente ela já possui uma estrutura no país (EE3).

... vamos partir do princípio que a empresa já esteja no Brasil, o novo dono. Se ele já está no Brasil, ele pode dizer assim, “pôxa a maioria das atividades, de planejamento, estratégica, engenharia, comercial, marketing, eu já tenho ... até logo, não preciso mais de vocês, eu já tenho” a linha de frente, ele pode chegar ... “não ... eu posso terceirizar tudo” então de repente uma empresa que tem hoje seis mil empregados se quiser tocar com dois mil, desde que já esteja no Brasil, é possível ... (E9).

... percebe irritação, medo, incerteza quanto ao futuro, incerteza de quem vai comprar, qual a estratégia dessa empresa onde ela entrou ... (E13).

Justamente o caso de você não saber sequer se quem vai possivelmente controlar a empresa é uma empresa do setor de energia elétrica que tenderia a ser uma ... a preservar mais os valores, ser uma empresa do setor de energia que já tenha outra ... outra .... outra operação no Brasil porque daí gera um pouco mais de incerteza, porque certamente vai, vai ser fundida de uma forma, se for fundida vai sobrar gente, então daí há uma preocupação, e a outra seria se a empresa tipo do setor financeiro porque daí tendem a ser mais predadora, vamos dizer assim, visam primeiramente o lucro, talvez, .... para valorizar a empresa rapidamente e talvez até vender, não sei, então essa é a insegurança. (E19).

#### 4.4.2 - O Receio da Perda do Ambiente, do Aumento da Competição e da Pressão por Resultados

Há muitos comentários lamentando a perda do ambiente de trabalho nesse processo de privatização. Há-se aqueles que acham que já está havendo

concorrência entre os colegas, embora seja ainda de forma velada, conforme verificado. Há também a crença de que, passado o período da garantia de emprego, que é de 18 meses, de acordo com o edital de privatização, vai haver aumento da aflição e preocupação em relação à demissão. Esse fato, segundo depoimentos, deve ocasionar uma acentuada deterioração do ambiente de trabalho, com o aumento da competição e do jogo escondido. Essa situação reforça a argumentação de que numa situação de risco e de incertezas o funcionário tende a lançar mão de artifícios, com o objetivo de garantir a sua permanência na empresa, por mais que tal atitude contrarie a sua ética e lhe cause sofrimento.

O temor da perda do ambiente de trabalho surge em razão de que os copelianos o consideram muito bom, de tal forma que se consideram uma família. Esse aspecto será abordado também no capítulo 5, uma vez que o medo existente em torno desse assunto é fonte de sofrimento, além de ter havido, no próprio processo, o aumento da competição, o que ocasionou o deterioramento do ambiente em algumas áreas.

... porque ele tem um estilo de trabalho que é bem gostoso e eu acho que para quem ficar vai ficar legal, a não ser que o ritmo da empresa, a imposição de concorrência interna mude muito é uma pena porque a gente tem assim, uma rede grande de amizades e que realmente se alguém do lado, se alguém do relacionamento da gente for prejudicado talvez abale um pouquinho a estrutura, mas a empresa em geral tem um clima muito bom ... (E17).

Se for uma coisa assim depredatória [demissões] pode transformar bastante, o comportamento das pessoas, as relações mesmo, porque começa haver uma preocupação de mostrar serviço independente dessa pessoa fazer ou não, essa pessoa vai começar a criar uma competitividade, ... isso pode ser prejudicial [...] Mas se a mudança não for assim tão drástica, se as coisas não forem tão contundentes, eu acredito que não vai haver uma mudança significativa. (E18).

... o relacionamento dependerá da filosofia do novo dono, mas existe grande possibilidade de haver alteração no relacionamento em relação ao que é hoje. (EE2).

E tem pessoas com medo que toda mudança ela vai provocar uma quebra de alguma forma daquela rotina, daquele ... daí naturalmente a pessoa já fica com um pé atrás. (E19).

A competitividade depois da privatização vai aumentar. Porque já se colocou isso na cabeça das pessoas. Os mais antigos não vão se adaptar ao ambiente mais competitivo e não vai ser mais uma família. Você entra no trabalho, tem suas metas e tem que produzir (C1).

... o aumento da competitividade [para] querer se preservar a todo custo, passar por cima de outras pessoas, e aí realmente é .. olha .. é um ... é uma coisa, uma coisa de dimensões muito séria (E14).

Outro fator temido pelos funcionários é o aumento da pressão por metas e resultados, como também o aumento do volume de trabalho. "... hoje você faz um determinado trabalho em cinco, seis pessoas e com certeza vai diminuir para três, dois, vai aumentar a carga de trabalho ..." (E13). "... talvez haja um aumento de exigências, de trabalho e tudo mais ..." (E5).

Esses depoimentos ilustram os dados que podem ser observados pela tabela a seguir. Dos funcionários pesquisados, 83,6% acreditam que deverá haver uma maior cobrança por resultados após a privatização, bem como, 77,6% acreditam que após a venda da empresa haverá aumento no volume ou na carga de trabalho.

TABELA 2: COBRANÇA DE RESULTADOS E VOLUME DE TRABALHO

Questões:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice De Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
A cobrança por resultados deverá ser maior após a privatização.	83,6	9,8	6,6	100
A privatização deve provocar aumento no volume de trabalho.	77,6	14,8	7,6	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Tais índices mantêm a mesma tendência se analisadas separadamente cada questão, nos três níveis hierárquicos pesquisados.

TABELA 2.1: A cobrança por resultados deverá ser maior após a privatização.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	85,0	8,3	6,7	100
Tático	78,7	14,9	6,4	100
Estratégico	100,0	0,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 2.2: A privatização deve provocar aumento no volume de trabalho.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	79,7	15,8	4,5	100
Tático	70,2	12,8	17,0	100
Estratégico	100,0	0,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Esse aumento de volume de trabalho e pressão por resultados, segundo o depoimento a seguir, deve aumentar a competição entre os funcionários: "... pode ser que o novo dono, o novo proprietário da empresa em função de uma diminuição de quadro aumente muito mais a competitividade e ... aumente muito mais o volume de trabalho imposto, o trabalho imposto às pessoas e conseqüentemente vai aumentar a correria e aumenta a competitividade. Pode ser que haja uma disputa" (E8). Assim, o aumento da competitividade deverá contribuir para piorar o ambiente de trabalho.

Acredita-se, também, que o *stress* deve aumentar em função desse aspecto: "Talvez com esse aumento de trabalho haja perda de algumas horas de lazer do funcionário, tendo que ficar depois do horário" (EE4).

#### 4.4.3 - Medo em Relação ao Serviço que a Empresa Presta

... quando nós passamos da porta nós somos consumidores, aqui você é empregado, mas lá fora você é consumidor, querendo ou não você precisa de energia, você depende dela, por mais básico que seja o que você vai fazer dentro de casa, você precisa da energia elétrica, e lá fora como consumidor, eu vou continuar tendo tudo isso que eu tenho hoje, energia de qualidade com baixo índice de interrupção de energia, com custo baixo? [...] e isso vai continuar depois? (E21).

Essa preocupação apresentada no depoimento acima demonstra o quanto o funcionário se sente participativo no produto da empresa. Em conseqüência disso

ele tem receio de que não se mantenham os mesmos índices de qualidade que a empresa tem hoje, vindo a prejudicar toda a população. Outra preocupação existente entre os funcionários diz respeito ao pequeno consumidor, que não tem muito poder de negociação ou se encontra em uma situação menos privilegiada economicamente, considerando que a Copel sempre dedicou o mesmo atendimento a todos, independente da quantidade de energia que cada um consumisse, ou seja, não havia distinção entre o grande e o pequeno consumidor.

Essa preocupação fica evidenciada na análise das seguintes colocações:

A privatização no Brasil, quem entra, ela não tem compromisso com investimento, com ampliação da oferta, tendo em vista que nós temos um bom relacionamento por isso, então isso vai refletindo na qualidade de vida, e reflete em todos os sentidos na sociedade, hoje para você ligar um cara que mora na área rural, por exemplo, você tem um investimento que jamais será recuperado, com a privatização esse investimento não vai sair, então quem vai pagar mais uma vez é o cidadão que tem uma renda ... que não tem o dinheiro para ter energia (E13).

... você tinha uma imagem, você trabalhava para algo maior do que o normal de uma empresa que é gerar lucro, e que [...] aparentemente, está ameaçado, a Copel não vai mais ser isso, vai ser uma empresa gananciosa, eles só querem o lucro, mandar o lucro para fora ... essa é a imagem mais presente ... (E4).

Dessa forma, há o temor de que o novo dono seja alguém que não tenha preocupação com o social, que esteja mais preocupado com o lucro do que com as pessoas, ferindo com isso os valores éticos do funcionário. Essa questão se manifesta pelo fato de que o produto comercializado pela empresa é de significativa importância para a qualidade de vida da população. Há, assim, o temor de que a população seja penalizada.

A Copel poderia cobrar muita coisa do que ela faz, mas ela não cobra porque é uma forma de dividir o lucro e eu acho que isto não vai mais existir. (C2).

... se não for um profissional que assumir a empresa, um profissional que se preocupe com ética e cidadania, para a população a perda vai ser muito maior que para o funcionário, a população vai ser maior agredida nessa história toda, eu não sei se o novo dono, se não for um dono ético, um dono cidadão, que se preocupe com a população, vai manter tantas situações como a gente vê hoje, né ... de energia ser gratuito, como a gente sabe que tem, a gente acompanha que tem, embora não divulgue [...] vai interessar para ele? É complicado, mas nós vamos perder muito sim. (E21).

#### 4.4.4 - Esperanças X Medo

Na mesma medida em que existe o medo existe a esperança. Assim, há a esperança de que a empresa se torne mais eficiente em função de libertar-se das amarras burocráticas que comprometem o desenvolvimento do trabalho dos funcionários e da empresa como um todo.

Existe também, por outro lado, a esperança de que não haja mudanças muito drásticas na empresa e com isso seja mantida a sua estrutura básica, sem significativas alterações. Dessa forma, haveria, na opinião dos funcionários, a manutenção do quadro funcional, considerado por eles próprios como muito bem preparado tecnicamente.

O funcionário espera que a empresa compradora tenha como objetivo a continuidade do trabalho na forma como a Copel vem desempenhando. Verifica-se pelos depoimentos a esperança do funcionário de que os ajustes, que provavelmente devam acontecer, sejam conduzidos com respeito ao quadro funcional e à história da empresa, e que sejam implementados somente após uma profunda análise. Nesse prisma, os funcionários teriam mais possibilidades de exercer a sua função na forma como vinham fazendo, sem afetar o ambiente de trabalho. Pela representação e importância que a empresa tem para o estado do Paraná e pelos resultados alcançados, espera-se além disso que haja continuidade no trabalho social.

Há também a esperança de que com os donos privados haja menos injustiças no sentido de certos favorecimentos e que haja, ainda, maior valorização da competência e do trabalho em si.

... a Copel não tem nenhuma influência política muito grande na gerência, mas as vezes acontece, então nada ... fulano, fulano é ligado ao tal partido, será que daqui a quatro anos ele não vai ser o meu chefe, se o partido dele ganhar [...] sempre existe a possibilidade de isso acontecer, deve ter alguém aí que ... "oh, não falem mal de mim porque sabe com quem está falando" coisa desse tipo. Mas eu acho que tende a melhorar, nesse aspecto. (E5).

Pois é eu acho uma injustiça, eu acho super injusto, por isso eu espero que privatize para mudar isso sabe ... talvez eu não sei, numa dessas continue, ... eu não sei, mas eu gostaria que mudasse. (E16).

Um fato destacado que coloca os funcionários numa situação de mal-estar é a obrigatoriedade de manutenção de contratos com determinados fornecedores por imposição política. Nesse sentido, o funcionário ansia pela privatização, pois acredita que somente dessa forma essas ações, que ferem a ética profissional, cessariam. O funcionário se sente agredido profissionalmente com esse tipo de procedimento que, por imposição e necessidade, acaba aceitando.

... hoje nós temos as agências que nos atendem, somos obrigados a trabalhar com aquelas agências e a agência cobra por um trabalho o que a gente não recebe num mês, então são algumas agressões que a gente sofre que vão acabar, mesmo que eu não permaneça aqui, mas esse tipo de desequilíbrio deixar de acontecer vai ser fantástico, porque o governo, a secretaria definem quem vai ser a agência que vai nos atender e nós somos obrigados a trabalhar com aquela agência independente de nos agradar ou não, e você sabe que "maracutaia" por trás disso tem de monte (E21).

O funcionário espera também que, como empresa privada, haja melhora nas condições de trabalho, principalmente em relação à aquisição de novas ferramentas de trabalho e na própria agilidade desses processos, com menos burocracia, embora entendam que as atuais condições não sejam ruins.

Eu acho que talvez ... eu acho que vai haver assim um pouco mais de abertura, não vai ter tanta burocracia, ... eu imagino, porque eu acho que a burocracia emperra muita coisa, ... a gente sabe de alguns processos que não andam e ficam esperando uma reunião com uma pessoa, reunião com outra e as vezes não se consegue juntar todo mundo interessado, então eu acho que a parte burocrática ela emperra muita coisa ... então eu acho que nesse sentido pode melhorar (E6).

Porém, apesar de se buscar ver os aspectos positivos da privatização, muitos tem, inconscientemente, a esperança de que a empresa não venha a ser privatizada. Esse parece ser o desejo mais real, razão pela qual os funcionários conversam muito sobre o assunto em todos os ambientes, tanto formais quanto informais, como forma de minimizar a tensão pela qual vem passando, ou ainda na busca de uma notícia que venha ao encontro do desejo mais inconsciente. Os depoimentos abaixo dão uma dimensão mais exata desse aspecto.

O rapaz já passou a mensagem ... todo mundo ouviu ... "nossa é possível isso?" ... mas existem ... todo mundo está esperançoso ... "não vai privatizar ainda" ... "vai prorrogar" ... então ... não deu certo ... Eu acho que [conversam muito] para ter uma esperança, para ter uma esperança de que não seja ...[privatizada] ... eu acho que a maioria busca informações nesse sentido, inclusive sexta feira foi dada uma ... liminar ... de uma juíza ... de um juiz lá ... que caçou lá o ... leilão né ... ah já passou para todo mundo, sabe ... a mensagem, ... sabe

... então é mais uma esperança de que não seja mesmo, aí no sábado já ... o outro [o governador] lá caçou a liminar ... e pronto ... (E16).

... vem um e fala ... "tem uma liminar contra" ... daí todo mundo ... "ah legal" ... e daí, já ... não sei se eu quero sabe, ... que venda logo sabe, ... daí vem o outro e ... "não, é bom não sei o que" ... no informal, você sente, por mais que você fale "tomara que vá," no fundo, a gente conversa entre nós bastante, reunião com certeza, não tem uma reunião que, quando a equipe se reúne que, lá no fundinho, alguém não fosse perguntar principalmente, com nosso colega de trabalho, o nosso chefe maior, ele trabalha dentro da ..., a gente enche ele de perguntas, ele faz uma reunião e a gente enche ele de perguntas, e lá no fundo a preocupação é geral. (E15).

... no momento a gente presencia conversas, tanto em reuniões sobre outros assuntos, de vez em quando aparece a privatização. No informal isso tem aparecido em conversas em discussões [...] a conversa está presente em todos os cantos e isso é visível. (E18).

#### 4.5 – CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O objetivo desse capítulo foi identificar e avaliar os medos, ameaças, expectativas e esperanças dos funcionários da Copel surgidas no processo de privatização pelo qual passa a empresa, em função da sua iminente alienação.

Verificou-se que o medo maior do funcionário é a demissão, já que a expressiva maioria, 92,3% do quadro funcional, acredita que haverá demissões. Nessa perspectiva, a privatização representa uma grande ameaça à estabilidade no emprego. As causas identificadas para esse medo são as inúmeras especulações em torno do assunto demissão, bem como os exemplos de outras empresas estatais que igualmente passaram pela privatização.

Grande parte dos funcionários, ou seja, 59%, acreditam que não deve haver aumento de salário após a privatização. Esse dado se justifica pelo entendimento de que eles possuem determinadas vantagens financeiras que não existem no mercado privado. Esse pensamento é mais forte nos níveis hierárquicos mais baixos da empresa e reforça o medo da demissão. Porém, para os escalões mais altos a privatização significa uma oportunidade de carreira e também de aumento salarial.

Há ainda a idéia, para 62,3% dos funcionários, de que a privatização representa uma ameaça à liberdade/autonomia no trabalho. Esse dado é também mais forte no nível hierárquico inferior. Da mesma forma, há, para 65,5% dos

pesquisados, a percepção de que as normas de conduta internas da empresa serão mais rigorosas após a venda, igualmente mais evidente no nível operacional.

Foi identificada outrossim a existência do medo de que apenas o custo ou o tempo de serviço do empregado sejam utilizados como critério para as supostas demissões, sem se avaliar outros aspectos, tais como a competência e a capacidade profissional. Esse medo suscita a insegurança e o temor da injustiça, que, por sua vez, desencadeia o sofrimento psíquico. Observou-se, além disso, a inquietação do funcionário de não conseguir atender às exigências de qualificação do atual mercado de trabalho privado e de não corresponder aos seus interesses, principalmente pelo fator 'idade', tanto internamente, no caso de permanência, como externamente, no caso de demissão.

Outro medo constatado é o de perder a condição de proporcionar tranquilidade à família, isto é, de oferecer boas condições de estudo e de saúde para os filhos, no caso de demissão, e o medo de não ter mais a possibilidade de realizar planos de longo prazo, para si e seus familiares, mesmo continuando na empresa, uma vez que é perdida, com a privatização, a estabilidade no emprego.

Evidenciou-se, ainda, que o funcionário teme pelo não reconhecimento do empenho e inteligência colocados no trabalho durante os vários anos de vida dedicados à empresa.

Existe também a expectativa de que o adquirente seja um grupo estrangeiro e que, com isso, seja preservada a maior parte das áreas e dos postos de trabalho. Porém, na contrapartida, existe o medo de que o comprador seja um grupo nacional e portanto que já esteja estabelecido no país, representando assim maior ameaça aos seus empregos.

Foi identificado ademais o medo de que haja uma deterioração do ambiente de trabalho, com o aumento da competição entre os funcionários, conseqüência natural do processo e da imposição ideológica, tendo em vista que os copelianos ainda o consideram muito bom.

Outro fator temido pelos funcionários é o aumento da pressão por metas e resultados, bem como o aumento do volume de trabalho. Existe entre os

funcionários o receio de que haja uma queda nos índices de qualidade do produto da empresa e que isso venha a prejudicar toda a população. Outra preocupação é a de que possa haver discriminação no atendimento, em função do potencial de consumo do cliente. Receia-se que o novo dono esteja preocupado exclusivamente com o lucro, em detrimento do aspecto social.

Paralelamente identificou-se que há a esperança de que a empresa avance em eficiência com a privatização, em função da maior flexibilidade e do desembaraço da empresa privada em relação à estatal. Existe também a esperança de que não haja mudanças significativas na empresa após a privatização, e que seja mantida a estrutura básica atual e a maioria do seu quadro funcional. Espera-se que a empresa adquirente tenha como objetivo a continuidade do trabalho e que as mudanças, caso ocorram, sejam implementadas com respeito aos funcionários e clientes, assim como à história da empresa.

Verificou-se que a privatização pode representar, na visão dos funcionários, o fim de determinadas injustiças existentes atualmente na empresa, tais como alguns favorecimentos internos e contratos com fornecedores que são considerados, por eles, anti-éticos. Espera-se ainda que, como empresa privada, haja melhora nas condições de trabalho, principalmente em relação à aquisição de novos instrumentos de trabalho, embora afirmem que as atuais condições não sejam ruins.

No entanto, identificou-se, por último, que a mais significativa e inconsciente esperança é a de que a privatização não se efetive, isto é, que empresa continue em poder do Estado.

## **CAPÍTULO 5**

### **REFLEXOS DO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO NA IDENTIDADE DO FUNCIONÁRIO**

O presente capítulo terá como foco de análise o indivíduo na organização em processo de privatização estudada. Considerando que a empresa vem ao longo do processo implementando mudanças organizacionais e introduzindo novos valores culturais, visando a ajustá-la à realidade de mercado, o interesse é verificar como essas mudanças e esses novos valores, bem como a própria expectativa da privatização, refletem-se na construção e na sustentação da identidade do funcionário.

Para isso faz-se uma abordagem teórica em torno do assunto identidade e crise de identidade, como também em torno da questão imaginária e ideológica que envolve o assunto.

Paralelamente a essa abordagem busca-se efetuar a análise dos dados coletados por meio das entrevistas e dos questionários, baseado no enfoque teórico apresentado, principalmente no que se refere à identificação do homem ao objeto como fruto do imaginário, o sentido do trabalho e a importância do reconhecimento na construção da identidade do indivíduo, e ainda a importância do longo prazo na vida das pessoas e a aproximação social entre esses indivíduos. Por último se discute a questão da assimilação da ideologia competitiva do sistema capitalista, como a busca da qualificação e da competitividade na construção da identidade desses indivíduos.

#### **5.1 – IDENTIDADE E CRISE DE IDENTIDADE**

O mundo moderno caracteriza-se por grandes mudanças que se manifestam de forma interdependente e imbricada na sociedade em geral, na família e no

indivíduo, assim como nas grandes organizações privadas. Essas mudanças que trazem consigo a incerteza do futuro têm levado especialistas de diversas áreas do conhecimento a suspeitarem de uma crise de identidade nas atuais sociedades, em particular nas ocidentais (FREITAS, 2000).

Essa crise de identidade na atual sociedade ocidental, consequência das profundas mudanças que vêm ocorrendo no mundo, segundo Freitas (2000), é causada, principalmente, pelas empresas modernas que tem um papel central na sociedade ocidental como ator social. O universo do trabalho, bem como da família, da religião, da escola, e também da pátria são responsáveis por fornecer os valores e as referências que norteiam e sustentam o processo de socialização dos indivíduos. São elas que produzem um imaginário coletivo e toda uma construção simbólica própria, dando sustentação aos projetos e à visão de mundo e de futuro que alimentam a vida individual e social. Assim, a crise de identidade na sociedade diz respeito à quebra de valores tradicionais e de referências sociais que até então eram aceitas como norteadores da vida.

Nessa perspectiva, pode-se argumentar que a quebra de valores existentes na empresa estatal leva também os indivíduos desse universo a uma crise de identidade. Considera-se que o universo das empresas estatais estava relativamente protegido de uma série de problemas que afetava os indivíduos das grandes corporações privadas modernas. Nelas o futuro, de certa forma, era previsível. No entanto, o programa de privatização desenvolvido pelo governo federal, atendendo a uma condição imposta pela filosofia neoliberal, coloca este último reduto em contato direto com uma realidade um tanto quanto desconhecida e hostil para esses indivíduos, representando assim, a quebra de uma série de valores desse universo particular que forneciam a esses indivíduos a sustentabilidade de suas identidades.

Os efeitos que o indivíduo sofre, segundo Freitas (2000), num processo de grandes mudanças como o atual, não são passíveis de uma análise objetiva e racional, mas manifestam-se em seu comportamento diário, em sua atitude diante da vida, na esperança que ele tem ou não do futuro, no sentimento de autoconfiança que ele pode ou não exibir para si mesmo e para os outros.

O conceito de identidade na abordagem psicanalítica foi amplamente popularizada por Erik Erikson (CALDAS e WOOD JR., 1997). Para Erikson (1987, p.17) o sentimento de identidade é “como um *sentimento subjetivo* de uma *evigorante uniformidade e continuidade*” definindo intimamente o que cada um é. O sentimento de identidade é formado pela integração de imagens do eu e o ego é a agência interna responsável pela representação contínua do eu, selecionando e fazendo identificações significativas.

Foi Erikson também que introduziu e divulgou o termo “crise de identidade”. Na sua obra, Erikson (1987) destaca que nos estudos dos psiquiatras Emanuel Windholz e Joseph Wheelwright, durante a Segunda Guerra Mundial, eles descobriram que os seus pacientes veteranos de guerra não sofriam de “neurose de guerra” nem simulavam doença para fugir ao serviço militar, mas tinham perdido a noção de identidade pessoal e de continuidade histórica em função das contingências da guerra. Houve, na verdade, baseado nesse estudo, uma perda, em grande parte, do controle central sobre si próprios, algo pelo que, no esquema psicanalítico, somente a agência interna do ego podia ser responsabilizada. A partir daí reconhece-se a existência do mesmo distúrbio central em jovens portadores de graves conflitos cujo sentimento de confusão se deve mais a uma guerra no próprio íntimo.

Dessa forma, “a noção psicanalítica de identidade individual tomou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e pela sua cultura” (CALDAS e WOOD JR., 1997, p.10).

A identidade individual se refere ainda a um autoconceito, ou seja, o conceito que uma pessoa faz de si mesma, e também é relacionada ao conceito de identificação. Nesses casos a identidade é entendida como um fenômeno social, que deriva dos significados que os indivíduos atribuem à sua interação com as outras pessoas durante as suas vidas. Na questão da identificação, estudos sustentam que uma parte significativa da identidade do indivíduo é definida pela relação com o grupo ao qual ele pertence. Assim, o que molda o autoconceito do indivíduo é a forma e o nível do sentido de pertencimento de si a um grupo social.

## 5.2 – O IMAGINÁRIO E A IDENTIFICAÇÃO DO HOMEM COM O OBJETO

Uma das questões referente à mudança dos valores ainda existente na empresa estatal, em razão da construção de um novo tipo de relação entre a empresa e os funcionários, principalmente quando se visa a privatização, diz respeito ao imaginário moderno.

A sociedade moderna ocidental essencialmente capitalista se autodefine como uma sociedade racional. Nesse aspecto, há um paradoxo entre a extrema racionalidade estimulada pela sociedade moderna capitalista, que despreza as invenções, os costumes e representações imaginárias das sociedades precedentes, e a utilização do imaginário como qualquer outra cultura antiga. É perfeitamente perceptível a utilização do imaginário, no que se refere à definição das necessidades dessa sociedade capitalista moderna. Mais do que qualquer outra sociedade, a atual sociedade cria necessidades não elementares, não naturais e não funcionais de forma arbitrária. A própria classe dominante é também dominada por este imaginário, que não é criado livremente. A economia do capitalismo moderno só pode existir na medida em que ela responde às necessidades que ela própria cria (CASTORIADIS, 1995).

Essa dominação do imaginário é clara em todos os níveis da estrutura produtiva e econômica. A substituição do homem por um conjunto de traços parciais escolhidos de forma arbitrária, em função de um sistema arbitrário de fins, e tratá-lo na prática de acordo com isso, traduz uma prevalência do imaginário, que não difere em nada das formas estranhas de convivência das sociedades mais arcaicas.

Um dos exemplos é o tratamento dado ao homem nessa sociedade. Tratá-lo como uma coisa ou como puro sistema mecânico, nada mais é do que fruto do imaginário. Este tipo de tratamento é muito mais grave e cheio de conseqüências do que qualquer outro tipo de comparação de sociedades consideradas mais “estranhas”. Segundo Castoriadis (1995), nenhuma outra sociedade primitiva jamais aplicou tão radicalmente as conseqüências de suas assimilações dos homens a outra coisa como o faz o sistema produtivo moderno com sua metáfora de homem-autômato ou com a identificação do homem com um objeto (um recurso).

Diferentemente das sociedades arcaicas, que conservavam uma certa duplicidade nas assimilações, a sociedade moderna toma-as na sua prática, ao pé da letra, da maneira mais selvagem. Assim, tanto no fetichismo quanto no sistema produtivo taylorista, com a identificação do homem com um objeto, pode-se observar a ação do imaginário. No entanto, as fantasias do fetichista não têm efeito além do parceiro, mas o fetichismo capitalista determina a vida real da sociedade.

Essa característica é consequência do sistema imposto pelas grandes corporações capitalistas que contribuem para a formação desse imaginário que se difunde para toda a sociedade na filosofia do sistema neoliberal.

Nesse sentido, conforme destaca Enriquez (1974), o produto passa a constituir o principal elemento de identidade de todos os homens: “O homem produtor se integra como mercadoria no circuito mercantil”. Ele é mercadoria em duplo sentido: enquanto é assimilado ao produto que fabrica e que vai definir o preço pelo qual ele poderá se vender no mercado; e enquanto sua existência é medida, avaliada e quantificada como é qualquer mercadoria. Ou seja, possui um valor de troca.

Esse imaginário pode ser percebido em algumas chefias da empresa que, assimilando esses valores, entendem que o indivíduo deve ser tratado, não pelo que ele é mas pelo quanto ele custa e pelo resultado que produz, retratando bem o sentido da mercadoria. Esta seria uma diferença considerada positiva do sistema produtivo privado em relação ao estatal.

Olha, a realidade é a seguinte, qual vai ser a mudança, eu acho que está na cabeça das pessoas, ... a questão básica é “vale quanto pesa”, “quanto você custa, qual é o valor agregado, quanto deu de resultado”, se o resultado é positivo, fica e valoriza, se é negativo sai, essa é a diferença de uma empresa privada e de uma Copel. (E20).

... eu não entro muito no mérito de vai melhorar ou vai piorar [com a privatização], a questão é o resultado que você der, [...] e você vai ser remunerado por isso, e as tuas condições de trabalho vão ser o resultado que você der (E9).

É o fenômeno da reificação. A reificação não é uma falsa percepção do real nem um erro lógico. É uma criação imaginária, que aparece como um deslocamento de sentido, que nem a realidade, nem a racionalidade, nem o simbolismo podem explicar, e, para existir, não tem necessidade de ser explicitada nem nos conceitos,

nem nas representações. Age na prática e no fazer da sociedade como sentido organizador do comportamento humano e das relações sociais, independentemente de sua existência “para a consciência” desta sociedade (CASTORIADIS, 1995). Razão essa que explica o porquê do operário, na prática social efetiva da sociedade capitalista, continuar sendo metaforizado como mercadoria e tratado como tal naturalmente.

Antunes (1997) também destaca que, ao invés de o trabalho se constituir na finalidade básica do ser social para a sua realização, ele é pervertido e depauperado. Salieta ainda que o processo de trabalho se converte em meio de subsistência e a força de trabalho torna-se, como tudo, uma mercadoria, cuja finalidade vem a ser a produção de mercadorias. O que deveria ser a forma humana de realização do indivíduo, para contribuir na construção da sua identidade, reduz-se à sua única possibilidade de subsistência.

No trabalho de Codo *et al* (1998), pode-se encontrar, nesse mesmo sentido, a afirmação de que o trabalhador no mercado de trabalho não é tratado como indivíduo único, mas apenas como mercadoria. Reforçam ainda que esse produto do imaginário social encontra-se institucionalizado na sociedade capitalista. Para Antunes (1997), o trabalhador é um ser cuja essência não coincide diretamente com a sua individualidade.

Nesse enfoque, o sistema capitalista de produção, de acordo com a filosofia neoliberal, e aí se enquadram as privatizações, ao invés de contribuir para reduzir a metaforização do homem como uma mercadoria no imaginário social, contribui, em muito, para acentuá-la e portanto agravar os problemas que dela advém ao indivíduo e à sociedade.

Nesse imaginário moderno, o funcionário da empresa estatal sente-se, de certa forma, como um sujeito diferente, protegido e até culpado, pois acredita que o correto é tratar o indivíduo como fazem as empresas privadas modernas, ou seja, pelo que ele produz e pela sua competência técnica. Isso, no imaginário moderno, é considerado profissional e racional, ou seja, humano. O próprio funcionário da estatal, compartilhando desse imaginário, aponta o comodismo e o amadorismo dos colegas como o mal da empresa pública. Esse comodismo advém, no imaginário, da

estabilidade no emprego e isso, para muitos, é o que leva a empresa à falta de competitividade frente às empresas privadas.

Eu acho que não vale a pena a estabilidade, porque a estabilidade acomoda [...] a estabilidade quem faz é o empregado. (E12).

... existe pessoas na Copel que estão acomodadas nesse modelo que está hoje, esse modelo paternalista e as coisas vão mudar, essas pessoas talvez não se encaixem num novo, num novo modelo, talvez mais competitivo, mais empresarial, vamos dizer assim ... (E19).

Cabe frisar que a Copel não tem estabilidade legal, apenas existe a tradição da não demissão sem justa causa dos seus funcionários. Esta é uma cultura que se conserva desde a sua fundação, e os funcionários são contratados por meio de concurso público. É importante destacar, por outro lado, que os vários planos de demissão incentivada implementados na empresa visavam atingir pessoas específicas, ou seja, eram direcionados, denotando uma tendência de rompimento com os valores culturais históricos, buscando adequar-se a uma realidade de mercado.

Assim, há os que acreditam que somente a competição, a insegurança e a ameaça tiraria os funcionários do comodismo e conduziria a empresa à competitividade e à eficiência. Esse pensamento é idêntico ao pensamento do capitalismo de que toda a ameaça deve ser vista como uma oportunidade e como forma de impulsionar as empresas e indivíduos ao desenvolvimento. Essa realidade julgada correta deve levar os funcionários a um choque de valores já que, para continuarem empregados, deverão se adaptar a esse novo contexto com a submissão às novas imposições organizacionais.

... a rotina do próprio funcionário, se antes, digamos, ele estava um pouquinho acomodado, deixando as coisas acontecerem, agora depois da privatização ... O nível de atividade de uma empresa privada ele é mais dinâmico, mais pró-ativo, talvez ele tenha que mudar certos hábitos, não vamos esperar acontecer, vamos fazer acontecer, ... tem que buscar, correr atrás de resultados, correr atrás de maior, ... melhorar por si o seu desempenho, a sua produtividade para se justificar, até a própria empregabilidade, [...] porque se antes você tinha certa estabilidade de emprego, você sabe [...] você vai ficar meio acomodado, ... (E10).

... o ser humano vê um sofá e quer sentar, evidentemente que você tem que sempre criar situações motivacionais ... (E20).

O que seria muitas vezes a forma humana de se adaptar ou se moldar a uma mudança ou a uma nova situação, é entendido pelo imaginário moderno como acomodação. O trabalhador tem sido constantemente tratado como se ele pudesse ser programado como se faz com uma máquina, sem lhe dar a oportunidade de adaptação ou de assimilação de um novo processo, com respeito às diferenças individuais.

Nessa ótica, parece que há uma consideração maior na empresa estatal estudada, ou seja, respeita-se mais o aspecto humano do indivíduo, o que inclusive é fonte de preocupação. Porém, é importante salientar que no processo de privatização já é possível observar algumas mudanças, como por exemplo o aumento da pressão por resultados e a cobrança de metas.

... muitas vezes aqui já aconteceu de você ter que mudar, ... mudar tudo bem, mas eles deram tempo para a gente, ... na empresa privada o que ocorre é que você, eles te dizem hoje, amanhã nós vamos mudar, você não consegue nem se preparar, você tem que começar a trabalhar de outra maneira a partir do dia seguinte, isso acontece muito, esse medo eu tenho. [...] independente de privatização, há uma mudança, a empresa particular é como se não tivesse tempo, ela diz assim "a partir de amanhã o 'troço' é outro, o trabalho é outro, a maneira de trabalhar é outra" e as vezes até te troca de função sem te perguntar, aqui tem esse respeito, você vê, como uma empresa pública ... agora eu não acredito que ela vai ser a mesma como empresa particular (E15).

... Na Copel, ainda existe a possibilidade de você trabalhar de forma mais acelerada num período e em outro trabalhar num ritmo menor pelo desgaste que você teve, ainda é possível isso, mas já diminuiu, ... vem diminuindo ...vem diminuindo por vários motivos [...] [na empresa privada] você tem que trabalhar em constante pressão. (E8).

No aspecto da existência de maior respeito à questão humana do trabalhador, conforme destacado pelo funcionário, e que é apontado por muitos como a razão da ineficiência da empresa estatal, já que o aspecto humano é confundido com o comodismo, há um paradoxo.

O paradoxo está no fato de a Copel ser considerada uma das melhores empresas distribuidoras de energia elétrica do país, competindo com empresas de capital privado, inclusive internacional. Ela é, segundo os depoimentos, uma empresa que respeita o caráter humano do indivíduo e não apresenta alta rotatividade de funcionários. Ao contrário, seu quadro mostra uma média significativamente alta de tempo de empresa, por mais que houvesse muitos planos de demissão com desligamentos de muitos funcionários considerados improdutivos

ou próximos da aposentadoria. Cabe destacar, por outro lado, que a ausência de contratações de novos funcionários, nos últimos anos, também contribuiu para o aumento da média de tempo de empresa do seu quadro funcional.

... nós somos os melhores do Brasil, faz dois anos que nós somos, este ano não foi publicado porque não pode, porque vai ser privatizado, o prêmio da ABRADÉE não sei se você já sabe, o prêmio da ABRADÉE como a melhor empresa do Brasil e nós estamos competindo com as privadas ... [tem capital] internacional, tem americano, tem espanhol, tem francês, e ... e tem algumas que são nacionais ... (E20).

O tratamento metaforizado dado ao indivíduo, aliado às grandes transformações no mundo do trabalho, numa sociedade cada vez mais competitiva, individualista e virtual, como aponta Freitas (2000), e onde o indivíduo passa a se sentir cada vez mais responsável apenas por si mesmo num ambiente incerto e que expõe agora também os funcionários das estatais a esse mesmo ambiente, provoca uma série de transtornos emocionais e afetivos, acentuando ainda mais a crise de identidade desses indivíduos, conforme pode ser verificado na citação a seguir:

[...] só que essa comunidade que você se sentia protegido de repente parece que ela se dissolve, começam a aparecer muitas incertezas, ... a nova comunidade que está se formando você não conhece, você não sabe como que vai ser, ... mas mesmo ... sabe, eu sinto que pela pendência você passou a ser tratado como um objeto descartável, descartável ... descartável, ... ou você produz ou você não pertence mais, ou você está dentro ou você está fora, não tem .... digamos você pode ... você é um ser humano, pode ser que ... eu já percebi isso, as vezes passa três, quatro, cinco semanas num pique ... moendo, fazendo tudo, de repente você chega num extremo de stress, você desgasta o teu equipamento e daí você passa uma semana ou duas com o acelerador lá em baixo, lá em cima no caso, para recuperar energia para começar de novo, parece que .... a impressão que eu tenho é que o novo regime não permite isso, ... não permite, então você se sente desprotegido, mesmo agora (E8).

Codo *et al* (1998), nesse mesmo enfoque de análise, destacam que a completa subtração da afetividade do trabalhador na relação produtiva, característica do sistema produtivo moderno, prejudica a formação da sua identidade.

### 5.3 - O LONGO PRAZO E A APROXIMAÇÃO SOCIAL NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

Encontra-se em Ciampa (1993), a argumentação de que a identidade pessoal do indivíduo é configurada pela encarnação das relações sociais, por uma história e um projeto de vida. Destaca ainda, esse autor, que o conjunto das identidades constituem a sociedade e que são, ao mesmo tempo, constituídas pela sociedade. Assim, para Ciampa a identidade é uma questão social e política.

De acordo com Antunes (1997), o trabalho como se materializa na sociedade capitalista é degradado e torna-se estranhado para o trabalhador, por existir barreiras sociais que impedem o desenvolvimento da personalidade humana. Para esse autor, o desenvolvimento das forças produtivas que permite o desenvolvimento da capacidade humana não produz necessariamente o desenvolvimento da personalidade humana, ao contrário, pode desfigurá-la e aviltá-la.

Para Teixeira (1996), a desregulamentação do mercado de trabalho, o aumento da incerteza, a expansão do individualismo e o declínio da ética da ação coletiva, são características do “novo mundo do trabalho” que fazem parte da estratégia de dominação do capital através da reestruturação produtiva. Nesse enfoque, conforme destaca Frigotto (2000), a lei do mais forte fica reforçada por uma cultura individualista e narcísica, encoberta pela idéia de competência e de produtividade.

Já Sennet (1999) argumenta que o capitalismo moderno tem como característica, além do mercado global e o uso de novas tecnologias<sup>21</sup>, a não existência do longo prazo na vida das pessoas e a flexibilidade do sistema produtivo. Na sua argumentação essas características do capitalismo impedem o desenvolvimento de virtudes estáveis como lealdade, integridade, confiança,

---

<sup>21</sup> Braga (1995), afirma que a partir dos anos 70 com o surgimento de equipamentos de nova geração com base na microeletrônica, houve uma rápida reestruturação das forças produtivas sob forma de tecnologias de automação programável. Isso, segundo o autor, proporcionou uma clara queda na importância do trabalhador de base técnica, já que teve muitas de suas funções

comprometimento, ajuda mútua e solidariedade entre as pessoas, virtudes essas necessárias para o desenvolvimento do caráter do indivíduo e que precisam de tempo para serem formadas.

Nesse aspecto, o trabalho na empresa estatal parece permitir que tais virtudes possam se desenvolver com mais facilidade, por propiciar uma relação mais duradoura entre os colegas, em consequência da pouca rotatividade de pessoal e pela maior estabilidade no emprego existente nessas organizações.

De fato esse aspecto pode ser verificado pelas declarações a seguir, em que a cultura da não demissão, o baixo nível de rotatividade e a pouca competição entre os funcionários da Copel, permitiram a aproximação e a fortificação dos laços de amizade entre eles.

A maior parte do pessoal que trabalha comigo já está aqui na empresa há mais de 10 anos, eu diria que a média aqui gira de 15 a 20 anos, eu próprio estou aqui há 23 anos então a Copel é uma extensão da vida da gente, a Copel é o meu segundo emprego, vivi toda a minha vida aqui dentro e esses meus colegas de trabalho tem um perfil muito parecido com o meu. Então a Copel é muito importante, o pessoal [...] o pessoal tem passado a maior parte da vida aqui dentro, então a Copel realmente é muito importante para a vida de cada um. (E7).

... a percepção dele [do funcionário] sempre foi essa, sempre essa relação íntima, porque ele começou a trabalhar aqui, você pode ver porque o quadro é um quadro de pessoas maduras, as pessoas sempre trabalharam aqui ... (E14).

... ela faz parte da vida das pessoas e [...], e isso cria um processo mental bastante forte, cria uma relação muito forte e as vezes mais forte do que pessoas que estão em outras empresas que tem uma relação mais descartável e aqui a relação é mais duradoura ... se você pega o tempo médio de permanência ... (E20).

... no passado a Copel era a nossa casa, muitas vezes, para muitas pessoas até mais importante que a sua própria casa, a Copel era uma família, alguns começaram a trabalhar como solteiros e casaram com pessoas da própria Copel, e respirava-se Copel em casa, quando iam para uma solenidade, iam com as crianças, com a mulher e tudo mais, ... e hoje eu vejo menos isso de fazer eventos ... (E5).

... eu nasci na Copel, eu entrei na Copel com 16 anos de idade, meu único emprego, então eu tenho a Copel, ... eu considero a Copel como eu considero a minha família, ela está num patamar muito próximo do que eu considero a minha família ... (E13).

A Copel foi a melhor empresa que eu trabalhei, pra mim foi uma escola me deu oportunidades, desenvolvimento, treinamento, amizades e segurança. A amizade é conquistada gradualmente pelo ambiente de trabalho que se tem .... o ambiente na empresa estatal é mais livre, despreocupado ... na empresa privada a amizade não é tão aberta, é mais restrita, escondida e as pessoas se resguardam mais para não terem surpresas. Na

---

incorporadas pelas novas máquinas. A automação flexível proporcionou também um acentuado aumento das taxas de desemprego.

empresa privada se tem metas, conquistas e é tudo mais frio e há uma distância na relação pessoal. A segurança que nós temos na empresa estatal permite uma relação mais próxima com os colegas, de amizade e isso é muito bom (EE2).

As privatizações, produto do novo capitalismo, por contribuir para o aumento dos vínculos flexíveis e por exterminar a existência do longo prazo na vida das pessoas, quebrando a continuidade histórica, através do fim do paradigma da estabilidade no emprego, acentuam a insegurança e a instabilidade dos trabalhadores.

De acordo com Sennet (1999), a cultura empresarial das organizações no novo capitalismo encerram muitos preconceitos contra a meia-idade e negam o valor da experiência passada da pessoa. As pessoas mais velhas são eliminadas por terem esquemas mentais mais inflexíveis e por serem avessas ao risco.

... eu já trabalhei em outro lugar, um lugar assim, onde você não podia passar de um determinado tempo de serviço, você não podia se aposentar no emprego, vamos dizer, ... eles não permitiam isso, porque quando chegava um tempo você simplesmente era dispensado, não interessava o que você tinha feito, o que você já fez de bom e a tua carreira, sabe ... nada, você simplesmente chegava naquele, ... dez anos lá ... você não servia mais, sabe ... (E16).

Sennet (1999) sustenta que o fato da pessoa estar constantemente exposto ao risco pode corroer o seu senso de caráter. Destaca, ainda, que a instabilidade existente nas organizações modernas impõe aos trabalhadores a necessidade de estar sempre correndo riscos com o seu trabalho, já que o risco deve ser visto como oportunidade. O risco é uma questão de passar de uma posição para outra. Sob esse prisma, o trabalhador está sempre começando de novo, ou seja, o trabalho passa a ser um eterno recomeço, sem relação histórica.

Assim, pode-se afirmar que a privatização representa para o funcionário da estatal um rompimento com a sua história e também um recomeço, pela exposição ao risco em que são colocados, com a quebra do paradigma da estabilidade.

Essa argumentação pode ser verificada pela tabela abaixo. Para o funcionário da Copel, a privatização significa um rompimento com a sua história de vida, de acordo com 78,7% dos pesquisados. No sentido da privatização significar o início de uma nova fase, um recomeço, 71,7% dos questionados concordam. Tais

dados corroboram a argumentação de que a privatização afeta a sustentabilidade da identidade do funcionário já que rompe com a continuidade histórica do seu trabalho.

TABELA 3: O LONGO PRAZO

Questões:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
A privatização significa um rompimento com a história de vida do funcionário.	78,7	14,8	6,5	100
A privatização significa uma nova fase, um recomeço.	71,0	19,2	9,8	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

A mesma tendência de concordância pode ser verificada se analisada individualmente cada uma das questões de forma estratificada. Ou seja, em todos os níveis hierárquicos, a concordância se mantém elevada, denotando que o significado da privatização, na questão do longo prazo, é semelhante para todos, indistintamente.

TABELA 3.1: A privatização significa um rompimento com a história de vida do funcionário.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	83,5	12,8	3,7	100
Tático	66,0	19,1	14,9	100
Estratégico	66,7	33,3	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 3.2: A privatização significa uma nova fase, um recomeço.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	69,2	21,1	9,8	100
Tático	76,6	14,9	8,5	100
Estratégico	66,7	0,0	33,3	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Esses dados verificados, que se refletem em prejuízo à noção de identidade do indivíduo, podem ser ilustrados com os seguintes depoimentos:

... as pessoas dizem é ... “bom eu já provei durante 15, 20 anos que eu sou bom e agora que eu estou com 45, 50 anos e vou ter que provar de novo que eu sou bom” ... porque ele teve uma carreira e hoje todo mundo conhece e de repente amanhã chega alguém ai de 30 anos e diz, ... “eu não te conheço e não sei se você é bom, então até logo” ... essas incertezas é que passam pela cabeça das pessoas, [...] vai ter que passar por isso e mostrar que é bom para poder continuar na empresa. (E9).

O sentimento de que as pessoas estão perdendo algo, que as vezes levaram anos para conquistar, [...] o tempo médio de empresa de cada um, ... eu não sei a média, ... a média acima de 10 anos a pessoa entra com a vida toda, trabalha todo o tempo ali, constrói toda a sua vida em torno daquilo ... o sentimento é de perda porque tudo o que você fez ai ao longo dos anos que você trabalhou, ... vai ter que fazer tudo de novo agora e com um novo enfoque. Vai ser uma mudança na vida, das conquistas ... iniciou lá no mais baixo e foi passando por etapas superiores ... níveis até de cargos dentro da empresa, níveis salariais, então é um sentimento de perda de tudo aquilo que ele conquistou, agora ele sabe que daqui para a frente ele vai ter que continuar a reconquistar a cada dia ... a cada dia reconquistar uma coisa que ele já tinha (E10).

Além disso, os funcionários percebem também que terão maior responsabilidade sobre si mesmos e que não terão mais um envolvimento tão próximo com os colegas. Terão que lutar sozinhos para assegurar o seu lugar na empresa e provar que são competentes e merecedores do seu posto.

[...] elas (as pessoas) [depois de privatizado] vão passar a olhar um pouco mais a sua individualidade, eu dentro deste contexto, eu dentro da empresa, hoje eu sou parte de um time que faz indiretamente faz parte do estado, agora não, agora sou eu, somente eu e minha equipe frente ao novo controlador, que é um controlador privado. Pode haver uma certa mudança, mas positiva. Eu acredito que a produtividade deva melhorar muito [...] eles vão querer dar o melhor de si para crescer dentro da empresa. (E7).

Esse tipo de ação contribui para o desenvolvimento de uma crise de solidariedade e de cooperação entre os trabalhadores e na relação psíquica com o trabalho. Outrossim, o fato afeta o convívio cotidiano, conduz ao segredo e acentua o individualismo dentro da organização, e pode ser constatado pelo extrato a seguir:

[...] muitas vezes a gente trabalhava em equipe e as coisas funcionavam muito mais por questões de amizade do que por questões profissionais, eu ligava para uma determinada pessoa e dizia, ... “puxa eu precisava dessas informações ... você consegue?” a pessoa nem perguntava para que era ... ela me conhece e me confiava. Hoje as coisas são diferentes, porque são cinco empresas diferentes, então é “veja bem ...”, “porque é a minha empresa” ... “para eu fazer este trabalho vou precisar de tanto tempo e eu estou até aqui de serviço” então aquelas questões não funcionam tão facilmente como funcionavam no passado. Isso afetou a sinergia. É claro que entre as metas existe também o crescimento do bolo como um todo, então se eu começar boicotar, as outras equipes também ... é como dar um tiro no pé, isso todo mundo sabe ... mas é aquela história, ... é aquela auto valorização, a nossa área tem que ser melhor do que a outra, já existia antigamente um pouquinho porque uma área quer ser melhor que a outra, mas era mais salutar, hoje talvez não seja tão salutar como já foi no passado. (E5).

Para Dejours *et al* (1994), apesar de o individualismo ser atribuído a uma fatalidade natural, à evolução cultural, às transformações da sociedade e à decadência da civilização, é, na verdade, uma formação que pertence ao imaginário social, dotado de um conjunto de imagens, e que contribui para lhe dar as formas atuais. O individualismo desempenha uma desapropriação da inteligibilidade e do poder sobre o ato, através da função alienante e da ocultação das relações sociais

Um outro aspecto que contribui para tornar os laços com as pessoas cada vez menores e fortalecer o individualismo, de acordo com Sennet (1999), é a comunicação eletrônica. Essa forma de interação contribui para construir um senso de comunidade diferente. Freitas (2000) também destaca que o indivíduo hoje está só e interagindo com os outros pelo telefone ou pelo computador em suas redes de contatos, e o seu grupo de interação é composto por “estranhos íntimos”. Esse tipo de relação gera uma solidariedade e sociabilidade virtuais, dando uma nova definição aos grupos sociais e às suas formas de interação. Nessas interações não há necessidade de contatos pessoais e elas garantem o anonimato reduzindo o envolvimento emocional de uma ligação mais direta entre as pessoas. Porém as conseqüências desse processo podem ser sentidas na indiferença social.

A utilização desses meios de interação, que no imaginário coletivo é considerado moderno e sofisticado, compromete a construção da identidade. O

funcionário da estatal, envolto nesse imaginário, sente-se atraído por um estilo de trabalho mais flexível, mais moderno, menos burocrático e que a organização estatal normalmente não está tão preparada para fornecer.

[...] poderia melhorar alguma coisa em termos de equipamento, em termos de horário de trabalho, ... poderia fazer mais coisas em casa, se tivesse por exemplo um lep-top, eu levaria todo o meu trabalho que eu tenho que fazer no computador ... eu faria em casa ... e aqui eu faria a parte mais de idealização, de contato, de conversa, de estudo e lá faria os trabalhos e aquelas coisas, eu acho que isso melhoraria muito ... (E11).

Por outro lado, há quem ache que esse estilo flexível não seja uma vantagem para o funcionário e sim mais uma forma de exploração e controle.

[...] eu não sei como está isso no setor hoje, é muito bonitinho falar do ... flexível, é muito bonito falar, agora na prática eu quero ver funcionar. Uma nova visão ser tratado por um dono multinacional, digamos assim, partir para uma flexibilização maior, pode ocorrer no que a gente já sabe, ela flexibiliza mas te escraviza mais porque você não tem horário para entrar, não tem horário para sair, está com um lep-top debaixo do braço rindo para você, ... a bola de ferro do século XXI agora passa a ser um celular e um lep-top (E8).

Nesse sentido, Freitas (2000) afirma que o indivíduo hoje está só, embora sempre acompanhado, o que é uma outra forma de dizer que ele não pode mais ficar sozinho consigo mesmo. Ele não pode mais ter um espaço de recolhimento, de reflexão e o acompanhado, significa, de fato, a companhia virtual, fria, sem afeto. Por isso, destaca a autora, há a aceleração do seu ritmo de vida e ele precisa consumir tudo, precisa ter ação ou hiperação, sempre.

Para Sennet (1999), o novo capitalismo, utilizando-se da flexibilidade permitida pelos meios de comunicação eletrônico, compromete a ligação das pessoas e assim, o senso de identidade. Pois o que dá a cada indivíduo o senso de identidade sustentável é a qualidade da ligação entre os seres humanos e a vida emocional saudável.

#### 5.4 - O SENTIDO DO TRABALHO E O RECONHECIMENTO NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

Dejours *et al* (1994) colocam que o trabalho não é apenas um teatro aberto ao investimento subjetivo, ele também é um espaço de construção de sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito. O desejo de cada trabalhador é o de realizar coisas e com isso buscar a sua auto-realização; para tanto ele vai colocar a sua energia, paixão e empregar os seus esforços na realização de coisas significativas.

... a imagem da empresa para fora ela reflete muito o que o funcionário sente, ou seja, se eu estou participando de uma empresa que é competente, se eu tenho um trabalho importante, do ponto de vista do objetivo da empresa e do ponto de vista social, o funcionário acaba "vestindo essa camisa", inevitavelmente, e a importância para o funcionário está neste sentido, ou seja, a imagem da empresa é uma imagem boa, então o funcionário se sente bem trabalhando numa empresa que tem essa imagem. (E18).

... existe muito a preocupação do funcionário da Copel com a questão também social, porque ela é uma empresa de infra estrutura que visa lucro mas que a situação dela é que apresenta um progresso social, então ... desde que eu entrei na empresa, vamos dizer assim, ... praticamente 100% do Paraná está com energia elétrica e isso não era verdade quando eu entrei, isto também ... se o funcionário, o empregado não se preocupasse isso também não teria acontecido, ou talvez dessa forma. (E19).

O funcionário da Copel sente que, além de ter a remuneração do seu trabalho, ele está contribuindo para a construção de algo maior, trazendo, através do seu trabalho, um benefício social à população. Por tratar-se de empresa de economia mista é natural que a Copel vise lucro, no entanto ela não deixa de ter uma visão do aspecto social, e isso dá um sentido de utilidade ao trabalho do funcionário e não apenas o sentido de estar trabalhando para acumular riqueza para alguém. Se a empresa é bem vista pela sociedade e clientes, ele toma consciência da importância do seu trabalho, pois sente-se participativo na construção da imagem da empresa. Dessa forma, o sentimento de que está sendo explorado é minimizado ou inexistente, bem como, não se sente participante de algo eticamente condenável, como a exploração.

... porque passa muito pela questão do funcionário se sentir explorado, se você sabe que está trabalhando num lugar que está trazendo um benefício no plano social, [...] um trabalho social mesmo, dentro do próprio objetivo da empresa que é fornecer energia elétrica,

trabalhar isso de uma forma ... de respeito, de consideração pelo cliente. Existe duas formas de você fornecer energia, simplesmente pelo lucro, ou considerando as necessidades da população e tudo isso. Então se você analisa que está trabalhando numa empresa exploradora, você se sente parte dessa exploração. (E18).

... então eu acho assim que o nosso trabalho, de levar energia, é melhorar a vida das pessoas, dar chances daquele produtor rural lá longe fazer o negócio produzir alguma coisa, gerar trabalho, ... então eu acho que o nosso trabalho está vinculado com isso, é a mesma coisa daquela pessoa que é da saúde, ... de certo modo ela está desenvolvendo, ela está melhorando o mundo, não está especulando, não está fazendo uma poluição, então o nosso trabalho eu acho que é para o bem. (E17).

Nessa perspectiva, a privatização se apresenta como algo incerto e por isso motivo de preocupação, na medida em que ele sente que é parte da história de uma empresa, que sempre trabalhou com a preocupação da questão social e que poderá ser, de um momento para o outro, utilizada como meio de exploração, visando apenas ao enriquecimento, sem respeito ao ser humano.

[A incógnita] é algo que afeta o emocional de uma forma interessante, porque a gente que trabalha há bastante tempo na Copel a gente se sente de certa forma parte integrante da empresa, porque a gente ajudou a construir um patrimônio, a gente faz parte disso, e no entanto quando você se depara diante da possibilidade disso tudo ser encarado como um meio de enriquecimento sem uma preocupação social, sem uma preocupação de respeito ao ser humano, isso é muito triste, você se preocupa com esse tipo de coisa ou seja, de repente a empresa ser utilizada como uma fonte de riqueza para alguém que vem aí e só quer participar de um processo de exploração, essa é a maior preocupação. (E18).

A realização de coisas somente, por mais que elas tenham um sentido, seja ele social ou não, não é suficiente para a construção da identidade; é necessário haver, ainda, o julgamento e o reconhecimento do seu trabalho, pontos esses essenciais na construção da identidade. Então, nessa construção identitária é indispensável que haja o reconhecimento de sua contribuição no trabalho, das virtudes, criatividade e das atividades deônticas demonstradas no seu desenvolvimento.

O reconhecimento, no ponto de vista de Dejours (2000a, p. 34), "se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d'alma ou até de elevação" e se inscreve na dinâmica da realização do ego. Dejours *et al* (1994, p. 135) destaca que o reconhecimento funciona em dois registros. Um deles é o reconhecimento pela hierarquia, que é o reconhecimento da utilidade técnica, econômica e social do trabalho (DEJOURS, 1999). O outro é o reconhecimento pelos pares (comunidade de pertença) que é o reconhecimento de habilidade, de

inteligência, de talento pessoal, de originalidade, até mesmo de beleza, pois somente os pares tem condições de saber realmente quanto de esforço e talento é necessário para se atingir um objetivo e avaliar verdadeiramente a qualidade da inovação técnica.

O julgamento da comunidade de pertença não obedece nenhum ritual ou cerimonial previamente acordado, ele acontece tácita e sutilmente nas relações cotidianas do trabalho, por meio de gestos e olhares de consentimento, observações lacônicas, além de outros códigos conhecidos do grupo.

No caso da empresa pesquisada, o reconhecimento da hierarquia vem normalmente pelo discurso formal das chefias ou por meio de jornais internos da empresa e se manifesta de maneira mais fria e distante. Já o reconhecimento pelos pares se dá pelo relacionamento cordial do dia-a-dia e pelo clima de descontração vivenciado no grupo, como pode ser conferido pelas próximas declarações:

... as pessoas entram na Copel e mesmo sabendo que elas ganham muito pouco em relação ao mercado ai fora, no meu caso, da nossa área, você acaba permanecendo porque é uma empresa boa de trabalhar, você tem um reconhecimento por mais que não seja financeiro, [...], você tem um ambiente bom de trabalho, então isso acaba gerando uma imagem boa, as pessoas tem orgulho de dizer que trabalham na Copel, as pesquisas de clima que são feitas aqui todo o ano na Copel ... os funcionários sempre respondem que elas tem orgulho de fazer parte deste quadro. (E21).

... a maioria das pessoas até nas pesquisas internas que se faz aí, elas consideram a Copel como a sua segunda casa, e que não sairiam da Copel mesmo que recebessem uma oferta maior, ... (E19).

Pela tabela a seguir, pode-se verificar o posicionamento dos funcionários quanto à afirmação de que após a privatização não haverá maior reconhecimento pelo trabalho prestado na empresa do que quando ela era estatal. Constata-se que há um certo equilíbrio no índice de concordância e discordância.

Se por um lado os funcionários entendem que o clima amistoso existente na empresa vai diminuir com a privatização, e com ele o reconhecimento entre os pares e pelas chefias, por outro, acredita-se que após a privatização haverá uma maior valorização, por parte da empresa, pelo resultado de cada um.

TABELA 4: RECONHECIMENTO

Questão:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
Após a privatização não vai haver maior reconhecimento pelo trabalho prestado na empresa do que quando era estatal.	42,1	41,5	16,4	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Na análise por nível hierárquico, percebe-se que os níveis mais elevados, ou seja, tático e estratégico, entendem que após a privatização haverá maior reconhecimento pelo trabalho prestado. Talvez essa diferença dos níveis superiores para o nível operacional se explique pelo entendimento do reconhecimento no sentido de valorização do resultado. No nível operacional, 44,4% dos funcionários pesquisados pensam que não haverá maior reconhecimento após a privatização.

TABELA 4.1: Após a privatização não vai haver maior reconhecimento pelo trabalho prestado na empresa do que quando era estatal.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	44,4	38,3	17,3	100
Tático	38,3	46,8	14,9	100
Estratégico	0,0	100,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

O reconhecimento é a base para a sublimação ao sofrimento e, dessa forma, fundamental para a construção da sua identidade. Se não há reconhecimento pelos pares e superiores às contribuições individuais, o sofrimento no desenvolvimento do trabalho é sentido e não pode ser transformado; assim, o sujeito é levado, além da doença, à crise de identidade (DEJOURS *et al*, 1994).

É importante frisar que existe uma distinção entre o reconhecimento e a valorização. Talvez seja essa, como ressaltado, a explicação para o resultado verificado na tabela 4.1.

Para Dejours *et al* (1994), o reconhecimento depende do julgamento da coletividade, visando a identificação de procedimentos de qualidade e virtudes utilizadas durante o desenvolvimento do trabalho. O reconhecimento envolve, não apenas o resultado final, o produto acabado, mas todo o processo de trabalho, ou seja, todos os procedimentos utilizados para o seu desenvolvimento. Assim, é o reconhecimento que vai legitimar as escolhas que o trabalhador fez para a realização do seu trabalho e, para sobrevir, não depende de símbolos.

A valorização, por outro lado, diz respeito, principalmente, ao resultado final e não depende do reconhecimento que legitima os meios empregados para alcançá-lo, significa, efetivamente, dar valor a algo. A valorização não tem o propósito de premiar o esforço, ela se efetiva, tão somente, para premiar o resultado. O salário, a retribuição pecuniária ou outra forma de premiação que envolva símbolos, normalmente estão atreladas à valorização, muito embora confundida, muitas vezes, com reconhecimento.

O funcionário da empresa também se sente recompensado pelo esforço empreendido no desenvolvimento do seu trabalho quando recebe o reconhecimento do cliente. Esse reconhecimento para ele tem grande importância no processo da conquista identitária. Nesse aspecto, pode-se falar em reconhecimento já que não há o sentido de dar valor, por mais que difira da conceituação original de Dejours. Na concepção de Enriquez (1997), o sujeito luta pelo reconhecimento, pelo desejo do reconhecimento. Esse desejo de 'aplausos' está enraizado no seu inconsciente e é a retribuição moral-simbólica buscada pelo ego.

Dessa forma, pode-se afirmar que o cliente tem um papel importante na construção da identidade na medida em que a sua atitude pode representar a retribuição moral-simbólica almejada pelo ego do funcionário. O reconhecimento do cliente dá ao funcionário a consciência de que a sua dedicação e o seu esforço contribuiu para melhorar a qualidade de vida de outras pessoas. Na empresa estudada, tal reconhecimento pode vir através de pesquisa de opinião dos

consumidores efetuada anualmente pela ABRADÉE. A Copel tem sido eleita, freqüentemente, a melhor empresa na opinião dos consumidores, inclusive no último ano, 2001<sup>22</sup>. Esse fato, além da retribuição ao ego, é motivo de orgulho aos funcionários, pois os prêmios contrariam o estereótipo de empresa estatal. Eles sabem inconscientemente que esses resultados só são possíveis com o trabalho, dedicação e competência de todos. Tal argumentação pode ser confirmada pelos trechos de entrevista abaixo:

... eu acho que a opinião pública tem a Copel como um bem, pelo trabalho que ela recebe, pelo tratamento que ela dá aos clientes, então é unânime no Paraná que a Copel tem um bom atendimento, é aquela coisa ... nunca faltou energia no Paraná e sempre se tem um planejamento bom, se seguiu o ritmo do Brasil, até mais um pouquinho, [...] a gente mantém uma boa qualidade [...] nós somos a número um em atendimento, reconhecida pelo cliente, é uma estatal dando banho em privada, gente de fora com capital estrangeiro, com experiência mundial e tudo, então ... isso é muito bom ... (E17).

... Onde a gente vai no interior a gente é respeitado porque somos da Copel. Todo mundo reconhece o nosso trabalho como copeliano. Quando a gente chegava num lugar e falava que era da Copel, as pessoas convidavam para almoçar. A gente era como autoridade (C4).

Esse tipo de tratamento afetuoso despendido pelo cliente é entendido pelo funcionário como uma forma de reconhecimento. No entanto, essa fonte de reconhecimento passa a ser, com a privatização, fonte de preocupação: "... eu não sei se isso vai continuar ... eu acho que não ... " (C4).

Nesse sentido, pode-se argumentar que essa sociedade que trata o trabalhador como uma mercadoria e que produz um ambiente de trabalho competitivo, cria dificuldades cada vez maiores de reconhecimento do esforço empreendido pelo indivíduo para o desenvolvimento do seu trabalho, seja pelos seus pares, seja pelos seus superiores, na medida em que o reconhecimento pode representar um risco aos colegas. No caso do cliente, o reconhecimento deixa de existir no momento em que ele percebe que somente será merecedor de atenção e tratamento diferenciado enquanto oferecer retorno financeiro a empresa como contrapartida.

Para o funcionário ainda perdura na empresa um clima familiar, fraternal, onde as pessoas se respeitam e se apóiam, onde a rivalidade não está ainda tão acentuada, embora acreditem que esse ambiente vem mudando ao longo do

---

<sup>22</sup> Ver anexo 6

processo e que deva terminar após a privatização. Para eles, após a privatização, deve aumentar a competição entre as pessoas, pela própria lógica de funcionamento das empresas privadas. Esse ambiente, ainda hoje existente, contribui para a sustentabilidade da sua identidade, pois nele o funcionário se reconhece como membro de uma família.

... profissionalmente talvez nos acomode como eu já te falei, mas emocionalmente hoje nós somos uma família, nós nos reconhecemos lá fora, aqui dentro há muito respeito, então hoje ... hoje ainda é muito bom, particularmente eu gostaria que continuasse esse espírito de família. (E15).

Entretanto, como já destacado, há alguma perda do ambiente como consequência das mudanças que vêm sendo implementadas na empresa nos últimos anos. Essas mudanças tentam imprimir na cultura da empresa uma lógica mais voltada para o mercado, reforçando no discurso a necessidade de se tornar competitivo para assegurar a sua permanência na empresa, como também para assegurar a sobrevivência da própria empresa. "... todo mundo é unânime em dizer que a empresa não é a mesma, não é mais a mesma, parece que não tem mais aquele sentimento [...] parece que hoje a pessoa vem, faz o seu trabalho ... e eu preciso desse trabalho, vou fazer bem feito, mas eu .... não é mais aquele sentimento de família, ... então eu acho que cada vez a gente vai perdendo mais ..." (E6).

## 5.5 – IMAGINÁRIO, IDEOLOGIA E IDENTIDADE

O imaginário na estrutura institucional da organização burocrática assume cada vez mais, além do mercado, o papel central da sociedade moderna. Na organização burocrática, não basta somente vivenciar a realidade. Nela, a realidade, para existir, tem que ser registrada, ou seja, documentada. O conjunto de normas, regras, valores e mitos produzidos na vivência organizacional assume o caráter de realidade (ENRIQUEZ, 1974). Esse parece ser, segundo Castoriadis (1995), o traço específico mais profundo do imaginário moderno, o mais pleno de consequências e promessas.

Enriquez (1974) destaca que a organização oferece um sistema de legitimidade já definido e sistematizado. Os sistemas de normas de comportamentos, define os valores e os ideais aos funcionários, que, por sua vez, vão, lenta e inconscientemente, interiorizando-os e assim os seus comportamentos são totalmente determinados, sem que esses se questionem sobre o sentido de suas atitudes e ações. Na verdade a organização dá o sentido ao funcionário e este deve apenas fazê-lo seu. A partir desse momento então não há mais sentimentos de incertezas. A organização visa a se tornar a única identificação.

Para Enriquez (1997), é na instância institucional que se estabelece o modo de regulamentação da sociedade, com a finalidade de manutenção e transmissão e é nela que se reproduzem os mesmos comportamentos, os saberes e pensamentos, as relações de submissão, a ordem legal, as manifestações de poder, etc. A instituição, por sua vez, só existe dentro das organizações, pois é ela que dá forma e sentido à instituição.

Assim, de acordo com Enriquez (1997, p. 37), “se a organização consegue imprimir sua marca sobre o pensamento e sobre o aparelho psíquico, ela poderá gabar-se de ter chegado a integrar seus colaboradores na ‘cultura’ que ela propõe e impõe e a desenvolver sua motivação para contribuir na realização dos objetivos”.

Dessa forma, percebe-se como o trabalho está cercado por uma ideologia dominante. E nesse universo o indivíduo que pretende exercer uma profissão e trabalhar em uma organização precisa se sujeitar, assimilar e aceitar a ideologia da organização como sendo sua, isto é, agregá-la às suas crenças pessoais existentes. Dessa forma, a organização é um dos lugares onde a ideologia dominante é reproduzida, unificando as diversidades e contradições existentes (ALTHUSSER, 1999).

As regras instituídas pela sociedade e pelas organizações, as quais os indivíduos devem acreditar e obedecer, são formadas por idéias de como elas devem funcionar e de que forma o indivíduo deve se posicionar em relação às regras. Assim, esse conjunto de idéias formam uma ideologia, ou seja, a ideologia de uma sociedade ou de uma organização. Essa ideologia dominante determina de que forma a sociedade deseja que o indivíduo construa a sua vida, adaptando as

suas crenças e valores, fazendo os ajustes necessários na sua ética para alcançar a harmonia em um grupo social. Dessa forma, a ideologia é parte integrante da vida do indivíduo, do seu espírito, do seu jeito de ser, da sua identidade, enfim. (ALTHUSSER, 1999). Para Althusser, a ideologia envolve diversos aspectos da vida do indivíduo, fazendo parte da sua concepção de mundo, isto é, do que ele acredita ser verdade.

A ideologia é uma representação da relação imaginária dos indivíduos e, embora não correspondam à realidade, fazem alusão às condições reais de existência. Toda ideologia representa a relação imaginária dos indivíduos com as relações de produção e com as relações que delas derivam. Representa, não o sistema das relações existentes, mas, a relação imaginária desses indivíduos com as relações reais sob as quais vivem (ALTHUSSER, 1999).

Althusser (1999) defende a tese de que a ideologia tem uma existência material, pois ela só existe em um aparelho e em suas práticas, embora essa existência material não seja existência física. Portanto, o que o indivíduo acredita ser verdadeiro na verdade não o é, apenas parece sê-lo. Essa representação é imaginária pois as condições reais de existência sobre as quais ela é desenvolvida constituem fatores de alienação para o indivíduo.

Assim, a prática do método ideológico, que consiste em estabelecer e provar propriedades de um objeto partindo não dele mesmo, mas do conceito que se formou antes dele, é bastante comum nas organizações. O conceito é formado segundo uma lógica previamente definida e desconectada da realidade, cuja realidade é deduzida não de si mesma, mas da idéia. Os ideólogos organizacionais constroem princípios de moral, de direito, de ética, de democracia e de comportamento que devem ser respeitados na organização, partindo de um conceito previamente formulado no interior da organização (FARIA, 2000b).

As relações de produção implicam divisão de trabalho e a sua aceitação, bem como a necessidade de reconhecimento, pelos atores sociais, do caráter “natural” do lugar determinado para cada um na produção. Para isso, utiliza-se do mecanismo ideológico que leva o agente a se reconhecer como sujeito e a se sujeitar a um sujeito absoluto. Esse mecanismo ideológico básico, a sujeição, não está presente

nas idéias, mas existe num conjunto de práticas, de rituais situados em um conjunto de instituições concretas. Embora distintas, essas instituições concretas possuem a unidade do efeito de sujeição sobre os agentes sociais ao seu alcance. Sua unidade, entretanto, não lhe é conferida por uma política ou por um comando unificado, mas pela ideologia dominante (ALTHUSSER, 1998).

Para Enriquez (1997), as organizações são sistemas culturais, simbólicos e imaginários. Além de afirmar determinados valores, de dar sentido à ação de seus membros, de ser o lugar de projeção de fantasmas individuais e coletivos e de tentar colher as pessoas nas malhas do imaginário que as organizações modernas propõem, tratam também de construir, consciente e voluntariamente, os sistemas culturais, simbólicos e imaginários a fim de modelar os pensamentos e induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Chanlat (1995) destaca, nesse mesmo sentido, que as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, além das influências sobre as estruturas sócio-econômicas e culturais.

A organização vai então colocar cada um no desafio de provar sua existência e vai instaurar a gramática da luta pela vida. As estruturas, pela definição das funções a garantir e dos comportamentos a promover, vão permitir estabelecer elementos de identidade social, como níveis de responsabilidade e cargos de trabalho, que definirão a forma em que cada um atuará. Imagem e representações serão propostas aos membros para que eles se conformem a elas. Essas imagens irão desempenhar o papel de couraça externa que dará a coerência das condutas coletivas. Elas irão coagir os indivíduos a se comportarem de maneira uniforme e sem surpresa (ENRIQUEZ, 1974).

A instituição se apresenta, portanto, por meio da organização, como um objeto-fetichado que é criado por ideologias e que cria ideologias, com orientações normativas e com função de assegurar a regulação e o consenso social. O homem não pode viver nelas senão na aceitação do sistema das leis e das proibições promulgadas porquanto é graças a elas que o homem adquire uma identidade social que o autoriza a ser reconhecido pelo outro (ENRIQUEZ, 1997).

A lei deve interiorizar-se nos comportamentos concretos e não basta ser colocada e ser aceita formalmente. Ela deve ser não apenas o que instaura, mas também o que penetra no mais profundo do ser. A obediência deve ser não uma consequência da obrigação e coação, mas da interiorização de um ideal. Assim, as organizações institucionais se apresentam diretamente como reprodutoras. Visam sempre a fazer durar, a reproduzir os mesmos homens e os mesmos comportamentos. As organizações são portanto essencialmente “educativas” e “formativas”.

Para Enriquez (1997), a organização, nessa educação, se utiliza fortemente da coação, porém a violência encontra-se disfarçada com toda uma série de cerimônias iniciáticas feitas “para o bem” do indivíduo.

A organização, assim como a escola no seu papel de educador, através da qualificação do trabalhador, seja por treinamento ou formação escolar, no caso da escola, visa não apenas a reprodução das forças de trabalho, mas principalmente a submissão dos trabalhadores à ideologia dominante. Dessa forma fica mais fácil manter a coesão e a submissão dos indivíduos dentro das organizações e na sociedade como um todo (FARIA, 1987). São os aparelhos ideológicos do Estado (ALTHUSSER, 1998).

Para Enriquez (1997), uma organização não pode viver sem um certo ideal e sem uma causa a defender. Porém, o ideal proposto pode modificar-se numa ideologia massiva ou em um modo de controle sócio-político.

Nesse contexto, Codo *et al* (1998) discutem sobre como o processo de trabalho, enquanto relações sociais determinadas pelas organizações burocráticas, através dos seus manuais de comportamentos e regulamentos, que trazem embutidos a ideologia da classe dominante, intervém na cultura do trabalhador de forma impositiva e violenta. Essa violência reduz ao mínimo a privacidade do operário, passando aquilo que seria de domínio privado ao domínio público. Esses autores destacam que essa imposição tem sérias consequências não só na identidade do trabalhador, mas também na sua saúde psíquica.

Dessa forma, o indivíduo vai promovendo adaptações no decorrer da sua vida profissional visando a encontrar o papel mais adequado para representar junto

ao ambiente externo onde ele está inserido. Promovendo essas adaptações, o indivíduo pode ser considerado como um profissional da ideologia. À medida que ele desenvolve essa habilidade de adaptação passa a conviver com características individuais conflitantes, como por exemplo, a modéstia, a resignação, a submissão, o cinismo, a altivez, a segurança, e a grandeza (ALTHUSSER, 1999).

Nesse aspecto, a pesquisa revela que há, entre os funcionários, o pensamento de que com a privatização haverá também uma mudança cultural, embora já se tenha verificado sua ocorrência, ou seja, deverá haver uma ampliação na diferença de valores, regras e idéias e isso deverá acarretar problemas na identidade dos funcionários.

... mudança completa de ... eu diria ... um novo estilo de vida, vai ter que mudar, ... e se hoje você tinha a condição social ... você pensa no atendimento do cliente, ... você vai continuar atendendo ... mas com o objetivo do resultado na contabilidade. A privatização representa um rompimento, serão duas histórias na vida do funcionário, a privatização vai ser muito difícil, [...] Vai entrar uma nova cultura que você não tinha antes, você tem a cultura que hoje que a Copel é uma empresa social, voltada para a sociedade e ela vai ser uma empresa voltada para o ganho para os outros, vai mudar totalmente a cultura, vai ter um choque cultural ... (E13).

Se eles tiverem uma preocupação exagerada na obtenção do lucro em vez de se olhar a questão social da empresa, da empresa pública ... de qualquer empresa. Se isso mudar, vai ser bastante complicado, eu acredito que vai ser uma mudança na cabeça das pessoas bastante ... eu acho que essa mudança pode frustrar algumas pessoas, pode realmente ocasionar aquilo [...] de algumas pessoas deixarem até voluntariamente, ... “olha ... não é por aqui ... o jeito como funcionava era do jeito que eu gostava, assim eu não me dou bem” e se tiver um plano de demissão a pessoa sai para procurar outros caminhos ... e isso eu acredito que vai acontecer, porque as pessoas ... se acontecer isso [...], muitas pessoas, muitas pessoas vão se frustrar, vamos dizer assim, em trabalhar numa empresa assim. (E19).

... eu particularmente já não tenho mais certeza se eu quero ficar, não estou na intenção de ser mandado embora, mas eu não tenho certeza mais se eu quero ficar, porque para mim também foi rompido com outra coisa, ... eu tinha meus preceitos ... eu acreditava em algumas coisas e trabalhei por isso e simplesmente de uma hora para a outra me tiraram tudo, o meu mundo mudou. (E8).

### 5.5.1 - A Busca Pela Especialização e a Competitividade Como Novos Valores.

Para Codo *et al* (1998), a abstração do homem de si mesmo, enquanto indivíduo, gera o conflito da identidade própria e singular versus a identidade imposta de forma camuflada pela ideologia da organização. Um exemplo da

contaminação do trabalhador pela ideologia dominante é a busca permanente da especialização, demonstrando claramente a aceitação da idéia competitiva do sistema. O indivíduo se contamina por uma ideologia estranha à sua própria, assumindo a perspectiva competitiva incentivada pelo sistema capitalista.

Nesse aspecto, a organização, no processo de privatização, vai impondo através dos mecanismos de comunicação, a lógica da ideologia do sistema de mercado, como forma de preparar os funcionários a essa nova realidade. Vai-se, então difundindo lentamente a ideologia da competitividade. Os funcionários, incorporando essa ideologia, vão buscar a qualificação e a especialização com o objetivo de conquistar algum diferencial perante os colegas, já que a criação de diferenciais faz parte da idéia de competitividade, e assim garantir a sua posição dentro da organização após a privatização.

A busca pela qualificação ou a especialização, que tem como objetivo a preparação para o ambiente competitivo, pode ser percebida pelos seguintes depoimentos:

... deu uma impulsionada .. todo mundo ... todo mundo é uma força de expressão, ... uma grande parcela começou a se preocupar mais nesse sentido, começou a estudar línguas, fazer um curso de pós-graduação ... lógico que é uma parcela, tem uns que já estão procurando outras saídas, procurando negócios próprios, fazer os planos alternativos ... mas aumentou, sem dúvida nenhuma, o interesse do profissional e existe também o interesse de muitos gerentes, muitas áreas em investir nesse processo, em ajudar também, por outro lado, existe gerentes também que preferiram não ajudar, para ele sobrar ... isso eu acho que é até normal. (E4).

A maior parte do pessoal que trabalha comigo, tem se mostrado interessado em fazer curso de pós-graduação. Todos os funcionários que trabalham comigo tem curso superior e 80% se já não fez está fazendo um mestrado, um MBA, então realmente eles estão procurando uma qualificação melhor, já antevendo o que vem por ai. Então o processo de privatização realmente serviu para isso, o pessoal ... opa ... é melhor eu estar mais preparado para o futuro, e realmente eles tem procurado fazer MBA, mestrado [...], essa pré disposição para a melhoria da qualificação profissional está acontecendo (E7).

... você tem que correr atrás, você não pode esperar que alguém coloque cursos ou dê uma oportunidade, você que tem que criar as oportunidades, você tem que ... lógico você tem que atuar dentro da empresa como se fosse tua ... (E8).

... a gente vê um movimento muito grande, principalmente aqui na área de informática, onde um incentivo da própria empresa, da própria área que criou um programa de desenvolvimento profissional, ... as pessoas começaram a procurar cursos, de especialização, tudo isso, os casos em que existe acomodação hoje são poucos. (E18).

... aumentou o número de treinamentos, de pedidos, ... a necessidade de treinamento ... porque a pessoa quando ela está no treinamento ela não está no trabalho e então ela está

... ela está adquirindo conhecimento ali e todo mundo está com aquela preocupação ... “eu tenho que me capacitar, eu tenho que ...” (E19).

A grande maioria se preparou fazendo MBA, com o intuito de continuar, entendendo que o provável comprador ... .. “eu estou fazendo MBA e quero jogar na mesa do novo dono que eu estou preparado para o mercado privado, o mercado aberto, que eu sou um gerente empresarial”... isso um monte de gente fez. Está preparado não para ir para o mercado, está preparado para ficar. Ele se preparou para ficar, até mesmo porque mesmo fazendo tudo isso ele não tem perfil para trabalhar num mercado lá fora, porque ele está confinado muito tempo aqui dentro (E2).

O funcionário começou a estudar línguas, a fazer especializações, graduação, e outros cursos para se aperfeiçoar e isso afeta a qualidade de vida que você têm, com isso você tem menos tempo para a sua família, menos tempo para o seu lazer, para o seu descanso. (EE3).

Tais depoimentos podem ser comprovados quantitativamente pelos dados da tabela a seguir.

Pela competitividade existente no mercado privado, o funcionário entende que a qualificação e o aperfeiçoamento profissional vão ser muito mais exigidos após a privatização do que são atualmente. A esse respeito há a concordância de 77,0% dos funcionários pesquisados.

Na outra questão, 80,3% dos funcionários concordam que as pessoas estão buscando qualificar-se e aperfeiçoar-se profissionalmente em função do processo de privatização. Tal fato está vinculado à questão da criação de diferenciais de competitividade ocasionado pela perda da estabilidade no emprego, que a privatização representa. Essa parece ser uma forma de cada um sentir-se um pouco mais seguro.

TABELA 5: QUALIFICAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Questões:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
Com a mudança de propriedade deverá haver maior exigência por qualificação e aperfeiçoamento profissional.	77,0	14,2	8,8	100
As pessoas estão buscando qualificar-se/aperfeiçoar-se em função do processo de privatização.	80,3	11,5	8,2	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Esses dados da tabela corroboram as informações qualitativas dos depoimentos e indicam a contaminação do funcionário pela ideologia dominante da competitividade. Tal fato, conforme destacado por Codo *et al* (1998), conduz o indivíduo a um conflito entre a identidade própria e a identidade imposta ideologicamente, significando uma abstração do homem de si mesmo.

A tendência de concordância permanece a mesma para as duas questões quando analisadas individualmente pelos níveis hierárquicos. Ou seja, a privatização afeta a todos indistintamente, no sentido da busca pela qualificação e pela idéia de haver maior exigência por qualificação.

TABELA 5.1: Com a mudança de propriedade deverá haver maior exigência por qualificação e aperfeiçoamento profissional.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	78,9	14,3	6,8	100
Tático	72,3	14,9	12,8	100
Estratégico	66,7	0,0	33,3	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 5.2: As pessoas estão buscando qualificar-se/aperfeiçoar-se em função do processo de privatização.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	80,5	12,8	6,8	100
Tático	78,7	8,5	12,8	100
Estratégico	100,0	0,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Nessa acepção, parece que as empresas estatais conseguiam manter uma relativa distância da ideologia das empresas privadas quanto à competição, por mais que estivessem inseridas no mesmo contexto. No entanto, pode-se perceber que essa ideologia começa a se incorporar no comportamento dos funcionários que demonstram estar dispostos a competir. O reflexo do início da competição pode ser percebido nos relacionamentos entre os colegas, conforme os relatos a seguir:

... já tem competição, já há competição, já começou aquele negócio de mostrar serviço, até ... competir realmente com força, mas está meio velado isso assim [...] no dia seguinte eu acho que vai começar aquele troço de tentar aparecer, até se agarrar em quem puder para aparecer, de maneira ... olha eu estou aqui, [...] vai ter muito disso, eu acredito no dia seguinte, na hora que o próximo dono mostrar a cara isso vai acontecer muito. [...] já está tendo uma competição entre nós, e a hora que esses colegas virem que, ou eles se mexem ou serão esmagados, porque tem muitos que não acordaram ainda, ele vai começar sair esmagando, no geral eu acredito que vai ter uns atropelamentos aí entre nós mesmos, que hoje nós nos consideramos irmãos, a gente é meio família, eu acredito que nós vamos nos atropelar ... (E15).

... como esse processo (a privatização) ele já amadureceu, teve oito anos ai de, oito não, seis anos para que a turma digerisse, então houveram várias fases. Nessa ... os vínculos ficam de uma forma diferente, existia um vínculo de mais amizade pessoal, como ... quase como uma família ... quase como uma família, hoje não .. hoje existe uma ... um vínculo de trabalho, as coisas estremeçeram bastante neste interim, houve um certo prejuízo nisso, nesses vínculos da família e isso hoje dificilmente existe ou ficou com muito poucas pessoas. (E3).

... eu acho que antes de ter iniciado esse processo de privatização, acho que as pessoas se consideravam um pouquinho mais família, ... a família copeliana, ... éramos companheiros de trabalho, .... quando iniciou-se o processo me parece que houve um pouco de competição ... as pessoas ficaram competitivas ... profissionalmente ... (E6).

As organizações, com o seu poder, fornecem uma concepção de mundo conforme suas aspirações e uma interpretação do real coerente com as suas práticas sociais. O indivíduo, enquanto trabalhador, passa a compartilhar cada vez mais da ideologia da empresa, de forma inconsciente. Essa ideologia competitiva do mercado e incentivada internamente pela organização se alastra para a vida social, onde os indivíduos sentem-se impulsionados o tempo todo a estar competindo.

Outros, não suportando essa realidade competitiva desenvolvem “estratégias de sobrevivência”, visando suportar as mudanças que imprimem uma lógica mais voltada para a agressividade do mercado, de mais competitividade. De acordo com Freitas (2000), o indivíduo nessa sociedade, para conviver com essa nova realidade cotidiana marcada pela perda, pela insegurança, pela necessidade de renovação permanente, pela angústia de ter que se mostrar sempre capaz passa

a desenvolver “estratégias de sobrevivência” e mecanismos de defesa psicológica. Esse aspecto é retratado no depoimento a seguir:

Eu confesso que eu não sei o que aconteceu comigo nos últimos meses, de repente eu comecei a conseguir quebrar isso, eu estava muito desequilibrado eu estava sentindo que a minha família estava sofrendo muito e eu sofrendo muito porque eu estava dedicando muito tempo, lendo muito, viajando, correndo atrás do prejuízo, e o que aconteceu é que você começa a criar conflitos em casa por causa disso, você começa a não ter tempo para conversar, não tem tempo para sair, para se distrair para ler um livro, para ver um filme, para ir ao cinema, porque eu acho que isso faz parte de algumas necessidades básicas ... então daí eu tirei um pouco o pé e estou correndo o risco. Mesmo acelerando eu correria o risco de alguém ocupar o espaço, então eu vou correr o risco, se está aumentando ou não eu não sei, então você começa a perceber que não adianta, quanto mais você correr, sempre vai ter alguém que vai correr mais do que você, então você põe um ritmo, põe um ritmo bom e mantém aquele ritmo, eu acho que daí você consegue melhorar, equilibrar um pouco mais, eu comecei a perceber esse tipo de coisa. (E8).

O trabalho, através da dinâmica das relações sujeito-organização, revela-se, na verdade, como um universo paradoxal, pela posição de mediador privilegiado, senão único, como destaca Dejours *et al* (1994, p. 143), entre o inconsciente e o campo social, e entre a ordem individual e a ordem coletiva. Dessa forma, ao mesmo tempo que é fonte de sofrimento e alienação, pode ser também, sob outro ângulo, um significativo instrumento de resgate do homem como sujeito, de reapropriação e emancipação, de aprendizagem e da prática da solidariedade e da democracia.

## 5.6 – CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O objetivo deste capítulo foi verificar como as mudanças organizacionais e a introdução de novos valores culturais durante o processo de privatização, visando a criação de um ambiente mais voltado para a realidade de mercado, bem como a expectativa da privatização afeta a identidade do indivíduo.

Verificou-se que algumas chefias assimilam a idéia do tratamento do homem como mercadoria, fruto do imaginário moderno, e acreditam que esse tratamento é positivo para a empresa e para o próprio funcionário. Para eles, esse é um procedimento natural, correto e moderno. Esse imaginário é também compartilhado por outros entrevistados que acreditam ser a estabilidade a causa do comodismo e, conseqüentemente, da ineficiência das empresas públicas.

Dessa forma, o funcionário da empresa estatal sente-se culpado por estar numa situação diferente dos demais trabalhadores, com maior estabilidade e segurança, e por acreditar que o correto é tratar o indivíduo como fazem as empresas modernas do setor privado. No geral, acredita-se que somente a exposição do indivíduo ao risco, a insegurança e as ameaças, além do tratamento metaforizado de homem-mercadoria, como acontece no mercado privado, é que obrigaria o funcionário a sair do comodismo. Essa seria, na prática, uma das razões que levaria muitos a um choque de valores e que teria reflexos na sustentação identitária, já que, segundo a amostra, esse tipo de tratamento certamente ocorrerá após a privatização.

Foi verificado, ainda, que os funcionários reconhecem que na empresa pesquisada há uma consideração maior do aspecto humano do indivíduo em relação as organizações privadas. Embora haja discordância de opinião, conforme anteriormente destacado, há aqueles que consideram esse tratamento positivo e lamentam, porque, segundo eles, está prestes a acabar com a privatização.

Um fato que chama a atenção nesse contexto é que na mesma medida em que os funcionários atribuem ao comodismo e à consideração humana existente na empresa a sua falta de eficiência e competitividade, destacam que a empresa é uma das melhores do setor, competindo inclusive com companhias privadas, nacionais e internacionais.

Pela análise constatou-se também a existência do longo prazo na vivência do trabalho dos copelianos, em função da cultura da não demissão. Esse longo prazo e o baixo índice de competição entre os colegas, aliado à pouca utilização de meios flexíveis de produção, permitiu o fortalecimento dos laços de amizade e companheirismo, propiciando um ambiente mais cooperativo, o que é considerado positivo pelos funcionários e que, por outro lado, contribui para a sustentabilidade de suas identidades. Nesse sentido, a privatização representa para o trabalhador da estatal estudada um rompimento com a continuidade histórica do seu trabalho e um recomeço, em consequência da situação de risco a que são colocados. Por essa razão, infere-se que a privatização representa um problema para a sustentação da identidade pessoal do funcionário.

Na seqüência, foi verificado que há a identificação do empregado com a questão social do trabalho desenvolvido pela empresa. Com isso, ele percebe que o seu trabalho contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas e que não é realizado com o objetivo de acúmulo de riqueza, o que dá um sentido especial ao seu esforço. O funcionário sente, além disso, que o seu trabalho é reconhecido pelo cliente. Esse reconhecimento significa, para o copeliano, a retribuição moral-simbólica almejada pelo ego, essencial na construção identitária, e se manifesta de diferentes maneiras. Verificou-se outrossim que o clima fraternal ainda existente no ambiente de trabalho concorre, da mesma forma, para a sustentabilidade da identidade do funcionário, na medida em que ele se reconhece como membro de uma "família". Esses aspectos aparecem como fonte de preocupação, tendo em vista a provável mudança ideológica da empresa após a transferência do seu capital para a propriedade privada.

Por último, constatou-se que a privatização vai significar uma mudança importante no que se refere aos valores e à ideologia da empresa. Percebeu-se que, mesmo durante o processo de privatização, já há a incorporação de valores da ideologia capitalista, mais precisamente os referentes à competitividade. Em consequência desse aspecto os funcionários buscam se firmar na organização através da criação de diferenciais competitivos. Essa questão foi verificada pela busca da qualificação e do aperfeiçoamento profissional existente entre eles, denotando haver uma imposição identitária de forma disfarçada pela ideologia dominante. Nesse sentido, o aspecto ideológico da competitividade também é percebido no prejuízo das relações entre os colegas, que tem como resultado o deterioramento do ambiente familiar ainda existente na empresa. Esse fato, além de prejudicar a sustentação identitária desses indivíduos, causa o sofrimento psíquico, conforme será abordado no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 6**

### **SOFRIMENTO PSÍQUICO RELACIONADO AO PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO**

Através do presente capítulo busca-se, exclusivamente, identificar e avaliar as fontes de sofrimento psíquico do funcionário relacionadas ao processo de privatização, considerando a implantação de mudanças organizacionais e a introdução de novos valores culturais, visando a adequá-la à chamada realidade de mercado, assim como a maneira como os funcionários interpretam e vivenciam essa situação de mudança, além do sofrimento concernente a condução do processo em si e do sofrimento relativo aos medos e ameaças. Para isso utiliza-se de análise dos dados coletados nas entrevistas e dos dados apresentados nas tabelas estatísticas, efetuadas a partir do questionário aplicado à amostra pesquisada.

Antes de cada discussão específica, porém, faz-se uma abordagem conceitual do sofrimento psíquico no trabalho, utilizando-se principalmente do referencial teórico de Dejours.

#### **6.1 - O SOFRIMENTO PSÍQUICO - CONCEITUAÇÃO**

Para Berger e Luckmann (1985), o hábito criado pelo homem fornece a direção e a especialização da atividade que faltam no seu equipamento biológico e oferecem um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir, com o mínimo de tomada de decisões durante a maior parte do tempo, liberando energia para decisões que podem ser necessárias em certas ocasiões. Ou seja, para esses autores, o fundamento da atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e a inovação.

A partir desse conceito, pode-se dizer que há um conflito no atual sistema produtivo, uma vez que esse sistema, que metaforiza o trabalhador como objeto, não

se utiliza dessa disponibilidade para a deliberação e a inovação, e quando o faz, faz com o intuito de consolidar a sujeição do trabalhador à sua ideologia.

As decisões sobre a produção são restritas e centralizadas num comando hierárquico formado por poucos e à grande massa de trabalhadores cabe apenas a submissão cega sem direito à compreensão, questionamentos, ou críticas (FARIA, 1987). Para esse autor, o sistema capitalista cria uma máscara imaginária, para fazer com que o trabalhador pense que não tem nenhuma capacidade para participar do processo de decisão, pois isto pertence ao “saber” capitalista.

A lógica do trabalho capitalista elimina, pela racionalização, as propriedades qualitativas do trabalhador, pois o processo de trabalho é decomposto cada vez mais em operações parciais. Essa decomposição moderna do processo de trabalho “penetra até a ‘alma’ do trabalhador”, o que, no plano da consciência, significa a coisificação. O trabalho “estranhado” converte-se em obstáculo à busca da omnilateralidade e plenitude do ser (ANTUNES, 1997).

Para Dejours *et al* (1994), a organização do trabalho limita ao trabalhador a realização do seu projeto espontâneo, já que o trabalho é organizado de acordo com a vontade de outros. A organização do trabalho se dá por meio da divisão de tarefas e da separação de pessoas e isso provoca a confrontação do desejo do trabalhador à imposição do empregador.

Enriquez (1974) destaca que a relação de submissão do trabalhador é institucionalizada na organização. Dentro dela o desejo do trabalhador não deve surgir, porque o único desejo que pode ser considerado é aquele da organização. Não se deve realizar projetos pessoais, já que ela propõe um ideal comum para o qual todas as condutas pessoais devem estar orientadas.

Dessa forma, para Enriquez (1974), a organização se apresenta como uma instância recalcante, uma vez que ela se recusa a levar em conta as pulsões, institui uma linguagem que tem por função a canalização dos desejos individuais no trabalho eficaz e no investimento produtivo/profissional, bem como separa os indivíduos no tempo e no espaço visando a reduzir cada um ao estrito papel que lhe é concedido, para não pôr em risco o funcionamento da organização. Essas separações definem o trabalhador como “homem da organização” e estranho aos

seus desejos. Nessa acepção, a organização inibe o processo criador, já que, para ela, é importante que seja feito somente o que está previsto, nas condições de trabalho e de tempo permitidas. Ao mesmo tempo que ela exige que ninguém faça outra coisa, ela depende eventualmente da criatividade do indivíduo para desenvolver-se.

Assim, o trabalhador, no sistema produtivo moderno, é domesticado e despossuído de seu corpo físico, intelectual, emocional e afetivo e forçado a agir conforme determinam, como também há um subemprego de suas aptidões psíquicas, fantasmáticas e psicomotoras, em consequência da excessiva automação e da estruturação do sistema.

Esses fatos, para Dejours *et al* (1994), provocam a retenção da energia pulsional do indivíduo fazendo do trabalho uma fonte de tensão e desprazer. Essa energia psíquica acumulada faz crescer a carga psíquica do trabalho, que, por sua vez, é causadora da fadiga e do sofrimento do trabalhador.

Para Dejours (1994, 2000a, 2000b), o sofrimento é um estado psico-afetivo penoso, uma vivência subjetiva, de natureza mental, muitas vezes inconsciente, resultante do confronto entre a história de vida do indivíduo e a realidade de trabalho. Em não havendo a interrupção da evolução do processo de fadiga e sofrimento poderá haver o desencadeamento para a patologia. A patologia pode se apresentar de duas maneiras, dependendo da estrutura mental de cada trabalhador, a descompensação psiconeurótica ou a descompensação somática (DEJOURS *et al*, 1994).

Nesse sentido, o trabalho moderno, por não permitir a livre atividade, torna-se perigoso para o aparelho psíquico do homem. O bem-estar do trabalhador advém do livre funcionamento, articulado dialeticamente com o conteúdo da tarefa, o que faz diminuir a carga psíquica do trabalho. Para o trabalhador obter o bem-estar no seu trabalho, a energia pulsional necessita ser descarregada no exercício do próprio trabalho para que não seja acumulada no aparelho psíquico (DEJOURS, 2000a, 1994).

Na sua investigação, Dejours buscou saber como os trabalhadores conseguiam não ficar loucos sob tantas adversidades. Desenvolveu a investigação

baseado na normalidade e não na doença mental, passou a considerar a própria normalidade enigmática.

Hoje a normalidade é interpretada como o resultado de um compromisso entre o sofrimento e as estratégias individuais e coletivas de defesa. A normalidade não representa, portanto, a ausência de sofrimento. O conceito de normalidade com sofrimento é mantido como resultado conquistado, mediante uma luta feroz entre as exigências do trabalho ou aquilo que desestrutura no trabalho e a ameaça de desestabilização psíquica e somática.

Afora esses aspectos citados, provocadores de sofrimento, que envolvem o indivíduo no trabalho, pode-se observar outra forma de sofrimento, de acordo com a argumentação de Enriquez (1974). Para esse autor, as pessoas estão em busca, antes de mais nada, do desejo de reconhecimento e, quando esse desejo não é atendido, tem-se a frustração e o sofrimento. E assim, as organizações representam, no imaginário social do indivíduo, o único lugar onde a realização dos seus sonhos pode se desenvolver.

Dejours (1997), por sua vez, observa que o reconhecimento é a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, ou seja, pelo engajamento da sua subjetividade e inteligência e também importante na construção da sua identidade, como discutido no capítulo anterior.

Segundo Dejours (1999), há sempre sofrimento quando o assunto é trabalho. Dessa forma, como não é possível a eliminação total do sofrimento, é necessário que ele seja transformado. Então, o sofrimento somente adquire sentido quando é entendido como um “trampolim” para se obter reconhecimento, satisfação e prazer no trabalho. À medida em que se reconhece a qualidade do trabalho do sujeito, que submeteu o seu trabalho a outros, contribui-se para a realização do ego deste. O reconhecimento é a retribuição fundamental da sublimação. Isso significa que a sublimação tem papel importante não só na construção da identidade, como descrito anteriormente, mas também tem uma função essencial à saúde mental do indivíduo, através do prazer (DEJOURS, 1991, 1999).

O prazer no trabalho está ligado diretamente ao quanto a tarefa é significativa para o trabalhador, bem como à qualidade das relações com colegas e chefias, ou seja, por meio de relações de reconhecimento, cooperação, confiança e solidariedade. Assim, o prazer no trabalho advém dessas relações como um todo, mas principalmente do reconhecimento, ou seja, da gratificação moral dada por superiores e/ou colegas, pelo uso da inteligência astuciosa, da esperteza, da inventividade e da iniciativa para preencher e ultrapassar as incoerências, inconveniências e impossibilidades práticas da organização prescrita do trabalho. Essa transgressão aos procedimentos prescritos do trabalho, em razão da defasagem existente entre a prescrição e a organização real do trabalho, também conhecida como “quebra-galho”, é inevitável para o seu desenvolvimento e, é chamada, por Dejours (1991, 1994, 2000a), de real do trabalho. Assim, a arte de “quebrar-galho” está no centro do prazer no trabalho e é utilizado pela grande maioria dos trabalhadores: “... então a gente faz uns negócios meio assim, infringindo algumas regras ... e funciona ... e funciona ...” (E8).

No entanto, o reconhecimento só é obtido quando a astúcia é bem-sucedida, caso contrário é fonte de sofrimento, já que fere as regras prescritas. Então o “quebra-galho” pode ser pretexto para sanções e hostilidades, passando a gerar conflitos e desestruturar as relações de cooperação e às vezes gerar desconfiança.

Nessa mesma perspectiva, Codo *et al* (1998), destacam que a existência de uma gama extensa de regras e normas na empresa, serve como álibi para determinadas decisões que não poderiam ser tomadas por questões legais que protegem o trabalhador. Para Codo *et al* (1998, p. 167), “... as regras são criadas não para serem seguidas, e sim como instrumento adicional de controle, fantasmagórico, pairando na fábrica, sobre os trabalhadores.”

Nesse sentido, na estatal, que normalmente é altamente burocrática, o funcionário se sente um pouco mais tranquilo ao “infringir” algumas regras, pois ele sente uma maior segurança quanto à sua posição, em função da estabilidade cultural comum nessas organizações.

Dejours *et al* (1994) apontam como expressão direta de sofrimento no ambiente de trabalho, além das fontes já citadas, o medo dos boatos existentes no

ambiente e a desconfiança em relação aos outros. Esses autores salientam, ainda, que o boato e a mentira muitas vezes são utilizados estrategicamente nas organizações para atingir determinados objetivos, conforme será explicitado mais adiante.

## 6.2 - A COMPETIÇÃO E A FALTA DE CONFIANÇA COMO SOFRIMENTO

Num ambiente incerto e inseguro, a competição surge naturalmente de maneira mais explícita, como uma lei de sobrevivência, e é fortalecida pela ideologia do sistema, conforme descrito no capítulo anterior. Essa competição faz criar, em algumas áreas, um ambiente desagradável e hostil, que destrói a confiança recíproca, a unidade e a solidariedade do ambiente, dificultando inclusive o desenvolvimento do trabalho. Essa realidade tem sido sentida e percebida de maneira mais significativa pelos funcionários da empresa com o processo de privatização.

TABELA 6: RELACIONAMENTO E COMPETIÇÃO

Questões:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
O processo de privatização abalou o relacionamento entre os colegas aumentando a concorrência entre as pessoas no grupo de trabalho.	60,1	36,6	3,3	100
Nesse processo de privatização as pessoas estão buscando se firmar dentro da empresa.	79,2	12,6	8,2	100
Nesse processo de privatização há uma preocupação dos funcionários em diferenciarem-se um dos outros.	76,0	17,5	6,5	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Pela tabela acima, observa-se que o processo de privatização fez aumentar a concorrência entre os colegas no grupo de trabalho, ocasionando um

deterioramento no relacionamento entre as pessoas. Tal questão obteve o índice de concordância de 60,1% e é ratificada pelos depoimentos a seguir.

Esses dados reforçam o argumento de que num ambiente de risco e de incerteza, a concorrência e a competição entre as pessoas surgem naturalmente, vindo a se refletir nas relações interpessoais e portanto minando o desenvolvimento de um ambiente cooperativo. É oportuno destacar que, de acordo com Sennet (1999), a exposição contínua e demasiada do indivíduo ao risco pode vir a corroer o seu senso de caráter e a sua ética.

... [O ambiente] mudou no sentido de que não existia esse ambiente competitivo e vai piorar porque o ambiente competitivo vai ser entre os empregados, cada um querendo mostrar ... porque sabe que quem se sobressair vai ficar e os outros não, então a competitividade vai existir entre os empregados e eu diria que ... com isso piora a qualidade de vida, sem dúvida, e piora o relacionamento no dia-a-dia do empregado, piora o ambiente de trabalho. (E13).

... eu acredito até que nós estamos começando a competir entre nós neste momento, já está tendo uma competição entre nós, [...] já existe esta competição assim, bem de leve, bem disfarçada, mas eu acredito que vai se acirrar demais e aí vai ser muita ... muita, vai ser muita mágoa, muita decepção, entre colegas. Essa competição que vai vir agora não vai fazer muito bem não, nós vamos perder a fraternidade. (E15).

... se acirram alguns sentimentos ... pelo seguinte ... nós estamos no mesmo barco, mas a hora que eu puder eu te jogo para fora .... isso é uma coisa muito clara hoje dentro da Copel ... (E1).

... eu acho que [...] já está umas disputas, de um querer ... no nível gerencial, mas no geral ... também, também com colegas de trabalho também ... tipo assim de não aceitar a hierarquia, ... E qual é o objetivo disso? É permanência sabe, no cargo ... permanência na empresa, o medo de ser mandado embora no caso, eu penso assim, eu acho ... quando eu vejo o jeito das pessoas falando ... eu penso que é assim, [...] é para preservar o cargo ... (E16).

Eu senti assim, ... mas é difícil de comprovar ou de quantificar, mas parece que houve uma retração, a coisa velou um pouco, passou a ter mais dificuldades de conseguir informações de alguns lugares, não é geral, sabe ... informações que beneficiariam o conjunto como um todo, ... eu senti um pouquinho de retração ... uma coisa mais velada de alguns lugares, de outros lugares não, ... então na média acaba ficando tudo ... mas que eu notei um pouquinho de diferença eu notei. (E8).

Analisando-se estratificadamente percebe-se a manutenção da tendência de concordância, independente do nível hierárquico em que se encontra o funcionário. Tal fato comprova que o processo de privatização abala o relacionamento indistintamente, já que a maioria sente-se impulsionada a competir.

TABELA 6.1: O processo de privatização abalou o relacionamento entre os colegas aumentando a concorrência entre as pessoas no grupo de trabalho.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	62,4	34,6	3,0	100
Tático	53,1	42,6	4,3	100
Estratégico	66,7	33,3	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Um dos fatores que acirra a competição entre os funcionários na empresa é a tentativa deles se firmarem dentro da organização, resguardando suas posições. Nesse caso, o índice de concordância é de 79,2% e apresenta níveis de concordância muito parecidos se analisados separadamente de acordo com a hierarquia.

TABELA 6.2: Nesse processo de privatização as pessoas estão buscando se firmar dentro da empresa.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	82,7	12,8	4,5	100
Tático	70,2	12,8	17,0	100
Estratégico	66,7	0,0	33,3	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Os depoimentos a seguir dão a dimensão qualitativa aos dados apresentados anteriormente:

O stress aumentou muito com a privatização, é aquela loucura aquela competição por resultados, todo mundo quer mostrar resultados, mostrar que é importante para a organização (EE3).

... eu diria assim que o jogo escondido aumentou, todo mundo querendo, vamos dizer, arrumar um espaço .... tem muita gente aqui querendo arrumar um espaço e esse espaço ...

guardando algumas informações achando que isso vai fazer alguma diferença no futuro, não levando coisas que poderiam estar levando agora para deixar quando o novo diretor, a nova diretoria tiver aqui, ... eu diria que [isso] sempre existiu mas agora se intensificou. (E4).

... você observa, você observa, ... observa um pouco talvez ... o aparecimento do instinto de preservação, [...] você observa que existem pessoas que começam a se preservar, a tentar criar um contexto de preservação para elas, no sentido de sei lá ... reter mais informação, buscar um posicionamento dentro da empresa mais estratégico, então [...] eu acho que isso acontece, esse tipo de reação você observa, eu acho que é clássico nesse processo porque tem uma ameaça... (E14).

Para se firmar na organização, entre outras coisas, o funcionário entende que necessita criar um diferencial em relação aos colegas, seja por meio da busca da qualificação/especialização, como visto no capítulo 5, seja por outro meio qualquer. Isso pode ser percebido pelo fato de que 76,0% dos funcionários percebem a preocupação dos colegas em diferenciarem-se uns dos outros.

... como nós estamos se dando ... iiiiii .... um está olhando para o outro ... será que você vai ficar ou eu que vou ficar, um querendo segurar mais a informação do que o outro, um não abrindo mais o jogo do que o outro. Cada um por si e dane-se o outro [...] é a regra do jogo. (E2).

... desde que começou [o processo] houve o problema da competitividade maléfica, competitividade canibal, no sentido de boicotarem o outro ... então isso ocorreu ... também a questão de passar a transmissão de informações, segregação das informações também ... então aspectos assim que dificultaram inclusive o trabalho para ... tentando favorecer alguma pessoa e tentando se defender segurando as informações, etc. (E3).

Quando feita a análise pelos níveis hierárquicos considerados, observa-se similar preocupação quanto à necessidade de profissionalização dos copelianos.

TABELA 6.3: Nesse processo de privatização há uma preocupação dos funcionários em diferenciarem-se um dos outros.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	79,7	14,3	6,0	100
Tático	66,0	25,5	8,5	100
Estratégico	66,7	33,3	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

O aumento da competição leva ao desenvolvimento do individualismo, com o fechamento de cada um em sua esfera privada. Esse individualismo, que é uma válvula de segurança, é também, segundo Dejours *et al* (1994), causa de sofrimento nas relações de trabalho e sinal de uma desorganização dos vínculos afetivos e profissionais entre os indivíduos. Esse fato também compromete a sustentação da identidade, como verificado no capítulo 5.

Há a intenção dos funcionários em criar um clima de instabilidade, talvez levados pela sua própria insegurança gerada pela nova situação de trabalho que se apresenta. Tal situação acaba interferindo no relacionamento, criando tensões nas equipes e são, segundo Dejours *et al* (1994), muito dolorosos de serem vividos psicologicamente e afetivamente, chegando muitas vezes a se cristalizarem em conflitos abertos. O depoimento a seguir dá uma dimensão do sofrimento de se vivenciar esse tipo de situação:

... [tem pessoas que] falam toda hora “eu tô fazendo isso, porque eu fiz aquilo, que não sei o que ...” [...] eu não sei se estão estudando demais e estão ficando meio maluco ... (risos)... mas toda hora elas ficam falando, falando, falando, que eu tô fazendo isso, porque o mundo hoje é para quem tem conhecimento, o profissional do futuro, ... então ... ah ... é horrível. [...] então aconteceu de ir para casa e você estar tão ... sabe você não desligar um minuto da atenção, sabe ... isso foram semanas, semanas e semanas, sabe ... por causa disso, por causa desse tipo de pessoa, e então, não foi só eu foi com várias pessoas, [...] e isso, nossa, como interfere no relacionamento, no clima, em tudo. (E16).

Nessa tentativa de manterem-se como podem, criando diferenciais, surge, também, sentimentos de egoísmo e autoritarismo, principalmente por parte de algumas chefias, que não respeitam o caráter humano do funcionário. Assim, impõe-se aos subordinados um tratamento metaforizado, com desprezo e desconsideração por esses indivíduos, agravando ainda mais o seu sofrimento.

... então eu acho que agora eles (os chefes) estão muito preocupados com isso, então eles estão preocupados em ... fazer tudo o que não fizeram há anos, agora ... sabe ... e isso é ruim porque eles não se importam em como conseguir, eles querem conseguir, conseguir mas não importam as pessoas e eles não se importam com as pessoas que estão aqui em baixo, então eles mudam isso, eles trocam, mandam daqui para lá, o importante é eles, sabe ... e isso é ruim, porque a gente vê, sabe .... e continua aquilo e ninguém faz nada para mudar. (E16).

O sofrimento surge sobretudo, pela complexidade das mudanças, uma vez que a mudança de propriedade, de estatal para privada, é significativamente

profunda e intensa, pois interfere nos fundamentos culturais da organização. O medo da perda do ambiente de solidariedade e de cooperação, que até então existia, para um ambiente mais competitivo é motivo de sofrimento. Cabe destacar que aquelas pessoas que não se sentem à vontade num ambiente competitivo tendem a julgarem-se erradas, fato esse, também, causador de sofrimento.

... eu passei em cinco diretorias, ... mudanças grandes de governo, eu estou acostumada a mudanças, eu sou uma pessoa que me adapto muito fácil e não foi porque mudava a direção [...] toda mudança exige uma adaptação [...] então eu estou acostumado com mudanças, só que a vida é complicada aqui, é uma mudança bem maior, é estrutural mesmo, de cultura que a gente conviveu todos esses anos de empresa com uma cultura já [...] uma cultura colaborativa dentro da empresa ... (E17).

Uma coisa que eu não tento é trabalhar com disputa, sabe, eu nunca vivi assim, talvez eu esteja errado ... ou no mundo errado, eu não sei ... mas eu tento compartilhar eu não tento disputar [...] eu nunca trabalhei num ambiente de competição, tudo [...] o que eu tenho eu compartilho com todo mundo. (E8).

Eu particularmente acho esse estilo [competitivo] ultrapassado porque gera um ambiente ruim, eu não gosto do estilo de administração onde a competitividade é o ponto forte, tem gente que defende, eu não gosto desse estilo, eu acho esse estilo ... eu gosto mais do estilo de equipe ... (E14).

### 6.3 - A MENTIRA COMO SOFRIMENTO

Para o desenvolvimento do seu trabalho, cada um na organização, independentemente do cargo ocupado, depende de informações que lhe são transmitidas por outros na hierarquia. No entanto, a veracidade dessas informações transmitidas, normalmente, não podem ser apuradas. Assim, as organizações utilizam-se da estratégia de avaliações oficiais, sobre o seu estado, bem como de outras avaliações sobre assuntos pertinentes, para evitar o surgimento de dúvidas ou mesmo desconfianças.

Para Dejours (2000a), essa informação destinada aos empregados é, normalmente, falsificada. A produção dessa informação falsificada depende de uma estratégia específica, chamada de “estratégia da distorção comunicacional” que é uma forma particular de distorção.

A distorção comunicacional não é apenas intencional, mas estratégica. A sua base é a negação do real do trabalho e está associada à negação do sofrimento no trabalho. A negação do real leva infalivelmente a interpretar os fracassos do trabalho usual como resultado da incompetência, da falta de seriedade, do desleixo, da falta de preparo, da má vontade e da incapacidade. Esse juízo pejorativo do ser humano, repercute-se dolorosamente na vivência do trabalho dos que se vêem assim privados de reconhecimento e freqüentemente são levados a dissimular as dificuldades no real do trabalho (DEJOURS, 2000a).

Os próprios trabalhadores se tornam cúmplices da negação do real do trabalho e do progresso da doutrina pejorativa do fator humano, através do seu silêncio à sonegação de informações e à desenfreada concorrência a que se vêem mutuamente constrangidos.

Assim, a mentira vai ocupar o espaço deixado vago pelo silêncio dos trabalhadores através de práticas discursivas. A mentira, por um lado, descreve a produção a partir dos resultados e não a partir das atividades das quais eles são decorrentes e, por outro lado, constrói uma descrição que só leva em conta os resultados positivos, omitindo o que representa falha ou fracasso (DEJOURS, 2000a).

A mentira pode concorrer eficazmente com a discussão e a deliberação sobre o real do trabalho e sobre o sofrimento dentro da empresa.

Então, a mentira, para resistir às críticas, necessita eliminar as principais provas em que a crítica poderia basear a sua argumentação. Uma das formas, além de fazer sumir os documentos, é calar as testemunhas ou livrar-se delas marginalizando-as, transferindo-as ou demitindo-as. O apagamento dos vestígios consiste, entre outros, em apagar a lembrança de práticas do passado que possam servir de referência à comparação crítica com a época atual. A presença dos "antigos", que possuem uma experiência de trabalho acumulado ao longo de muitos anos, é um problema. A estratégia consiste então, em afastar esses atores das áreas críticas da organização, em privá-los de responsabilidades e até demiti-los.

Em muitas empresas põe-se de lado sistematicamente os mais antigos, os experientes, e contratam-se indivíduos jovens sem qualificação técnica,

normalmente estagiários. Ou ainda utiliza-se de trabalho terceirizado, sempre que assalariados deixam o emprego, a fim de substituí-los por pessoas que não sejam vinculadas estatutariamente à empresa, e dessa forma não podem contribuir para a deliberação coletiva com sua experiência do trabalho (DEJOURS, 2000a).

Nesse sentido, conforme descrito anteriormente, a empresa estudada vem implantando uma série de reestruturações, principalmente após o final de 1998, visando a aproximá-la a uma filosofia de mercado. Dentre as mudanças incluem-se o desligamento de funcionários através de planos de demissão incentivada e voluntária e a terceirização de parte das atividades. Muitas das demissões ocorridas na empresa estavam envoltas em denúncias de terrorismo e de que eram direcionadas a funcionários indesejáveis. Os indesejáveis eram aqueles que apresentavam um baixo desempenho e que não estavam comprometidos com suas atribuições na empresa, segundo a direção<sup>23</sup>.

A terceirização de atividades tomadas com o objetivo de redução de custos, assim como para evitar a experiência no trabalho, deixa os funcionários preocupados principalmente com o fator de segurança e com a qualidade do serviço prestado. Isso acarreta uma sobrecarga na responsabilidade dos funcionários efetivos, que acabam trabalhando sob uma pressão maior. Essa situação é fonte de preocupação, *stress* e sofrimento.

... Pelo que a gente tem visto, ao longo do anos com essas demissões voluntárias que ocorreram [...] e colocou nos seus lugares terceirizadas, a qualidade desses serviços ficou, em torno assim, 50% aquém do que o cliente merecia. Para o empregado que ficou, continua a mesma cobrança a mesma pressão, [...] lógico que com a privatização isso vai aumentar muito [...] [quando você terceiriza] na realidade você perde qualidade, você passa a perder qualidade, quando você terceiriza, normalmente por um preço mais barato, você perde a qualidade do serviço prestado e isso preocupa o funcionário, porque na realidade se tiver funções aonde dependam desse serviço terceirizado, ele vai se desdobrar mais para conseguir fazer com que essa qualidade não caia tanto, são áreas que, na realidade, você terceiriza, mas não terceiriza o serviço como um todo, você terceiriza [...] mas sempre vai ter alguém responsável dentro da empresa por aquela facção do serviço, e essa pessoa vai ter que se desdobrar um pouco para não deixar a qualidade cair tanto. Isso cria uma sobrecarga de responsabilidade [...] mas em certas áreas de instalação mesmo, com o pessoal terceirizado a qualidade cai muito, [...] a Copel, na realidade, começa e pressionar isso em cima das empreiteiras e os custos vão começar a cair com a empreiteira, isso é ruim para a sociedade [...] Eu acredito que [a terceirização para o funcionário aumenta o *stress*, ele vai ter mais responsabilidade, digamos assim, por exemplo, quando você está entre empregados você divide essas responsabilidades, elas ficam mais na equipe, [...] com a terceirizada, você tem que dobrar e isso vai se tornar ruim para o próprio funcionário. (E12).

---

<sup>23</sup> Ver Jornal Folha de Londrina, 21/05/2000, Caderno Economia, p. 11 - Anexo 7

Por outro lado, a utilização da mentira como prática na distorção comunicacional, em todos os níveis, é causa de sofrimento para quem dela se utiliza, tanto interna quanto externamente à empresa. Essa atitude deixa a pessoa numa situação de mal-estar psicológico, por mais que o uso da mentira seja uma imposição superior e seja consentida, por causa da ameaça de demissão que paira sobre a cabeça do funcionário. O sentimento é de desrespeito e agressão aos princípios do indivíduo.

[Nos sentimos] agredidos, não respeitados como profissional, você passa teu tempo estudando, você vive uma vida universitária aprendendo que você tem que ter ética nas informações, que você tem que ser um profissional que tem que trabalhar em cima dos padrões éticos e de repente diante de uma imposição você não pode exercer aquilo que você aprendeu, você tem que camuflar e se adaptar aquele jogo porque senão você se põe em risco (E21).

Eu acho que vai ser frustrante você saber uma coisa e não poder falar, você não vai poder, você vai ter que vestir a camisa da empresa ou sair da empresa. (E12).

Para Faria (2000b), as pessoas acreditam que é sempre melhor ter um emprego, qualquer que seja, do que não ter nenhum. Então, para vencer a ameaça do desemprego, bem como na expectativa de promoção e aumento de salário, adaptam-se às atitudes e comportamentos esperados pela organização, mesmo sendo diferentes ou contrários aos seus próprios, ou ainda não adequados.

Mas, cometer atos reprováveis ou ter atitudes perversas com os outros, fingindo ignorar-lhes o sofrimento, ou com colegas com os quais necessita ser desleal, para permanecer no cargo ou progredir, faz surgir um outro sofrimento, diferente do medo. Esse sofrimento advém da perda da própria dignidade pela traição aos seus valores e a seus ideais, para o desempenho do seu trabalho e o cumprimento de metas, e é chamado de sofrimento ético (DEJOURS, 2000a).

Para os funcionários da Copel, continuar trabalhando na empresa como estatal seria poder preservar determinados valores que o mercado privado não permite mais. O funcionário que sempre tratou os clientes sem discriminação ou distinção de poder econômico sente-se constrangido em ter que ir contra os seus valores éticos. Sob esse prisma, os funcionários acreditam que vai haver uma situação conflitiva entre o que são determinados a fazer e o que deveriam fazer de

acordo com os seus valores, sendo essa situação causadora de grande constrangimento e sofrimento.

... se você tomar por base que pessoas são seres humanos, e que todos devem ser tratados sem discriminação, com muito respeito, afinal de contas todo o copeliano tem essa mentalidade de ser um empregado cidadão, é um empregado que trata a população com respeito, de repente você vai ficar numa situação muito delicada, você vai ter que dizer para um cliente seu "olha, eu sinto muito mas você vai ficar sem energia porque eu não tenho como te atender" então isso é uma situação muito constrangedora, uma agressão para nós que sempre nos empenhamos, que internalizamos a cultura de que você tem que ser cidadão, e que as pessoas merecem um bom tratamento, independente delas consumirem 20Kw por mês ou 5.000 Kw, e nós vamos ter que cometer esse tipo de tratamento diferenciado. (E21).

É importante destacar, por outro lado, que o funcionário, dependendo da sua posição de acesso à informação, percebe quando a mentira ou a omissão da verdade é utilizada como estratégia visando a alcançar um determinado objetivo. No caso da empresa estudada, verifica-se a conscientização dos funcionários quanto à utilização de atos reprováveis por parte da empresa e governo, para convencimento da população e do quadro funcional sobre os benefícios da privatização. Essas mentiras ou omissões de verdades, percebidas pelo funcionário, são motivos de revolta e também de sofrimento, pois quem percebe a mentira sente-se, por outro lado, incapaz e impotente frente ao controlador e nada, ou muito pouco, pode fazer.

... nós não podemos dizer isso, tem muitas coisas que acontece que nós não podemos fazer, porque pode ser que nós causemos um constrangimento a algum político, em algum governador, esse ano mesmo o absurdo maior que aconteceu é que nós fomos eleita a melhor empresa do Brasil e nós fomos proibidos de divulgar isso na mídia e a população não sabe disso. [...] a privatização da Copel já causou um choque para comunidade, já causou um choque para a população imagina a população sabendo que vai ser privatizada a melhor empresa do Brasil, que a empresa deles, que é a melhor do Brasil, porque isso não é nosso, não é do governo, é do povo, que é a melhor do Brasil, e está sendo vendido para tapar um furo que foi criado a uns tempos atrás [...] então como você vai divulgar isso. (E21).

#### 6.4 - O SOFRIMENTO E A IDEOLOGIA DEFENSIVA

Nesse conturbado processo, o indivíduo, para continuar mantendo o equilíbrio psíquico e poder trabalhar nas empresas modernas, bem como para viver na atual sociedade, necessita construir defesas. Essas defesas são construídas

desenvolvendo-se ideologias defensivas próprias para assim garantir a conservação da sua moral e minimizar o sofrimento. Essas ideologias levam o indivíduo a acreditar que as suas atitudes e ações são justificadas através do mecanismo psicológico da “racionalização”, em nome do bem comum, da sobrevivência da empresa, da guerra com a concorrência, etc. Assim, quando algum profissional autoriza conscientemente uma demissão em massa, não há sentimento de culpa. Por mais deplorável que seja um ato, ele é justificado racionalmente, por uma atitude calculista, como sendo um mal inevitável e necessário. A racionalidade invocada, através do cálculo racional, é normalmente por razões econômicas, embora possa ser também por razões sociais. A partir daí, os demitidos passam a serem vistos como ultrapassados, preguiçosos e inflexíveis (DEJOURS, 2000a).

Esse processo, que se utiliza de mecanismos para fazer o mal passar por bem, dá a ele um sentido de utilidade e o transforma em uma justificativa racional para a violência e a injustiça. Dessa forma, com o recurso à racionalização e à negação do sofrimento aparece o fenômeno social que Dejours (2000a) chama de “a banalização da injustiça social”.

Esse fenômeno pode ser percebido no processo de privatização, já que num processo como esse várias atitudes “racionalistas” devem ser tomadas para o “bem” da empresa e de toda a sociedade. Tais atitudes são justificadas racionalmente pela valorização da empresa, com vantagens para os próprios funcionários e a sociedade como um todo, já que o discurso reforça a afirmação de que os recursos advindos da sua valorização serão revertidos em benefício de todos.

... os empregados sempre entendem que se o corpo gerencial toma uma atitude deve ter havido uma boa justificativa para tal, mesmo achando que é o fim da picada, mas acaba sempre aceitando [...] é difícil você perder gente [...] mas [...] faz parte [...] isso não tem muito haver com a privatização, ... porque o enxugamento vinha acontecendo, mas a gente sempre diz que isso era para servir para a privatização, talvez seja mais por desculpa, mas realmente nós tínhamos que enxugar a máquina (E5).

Essa banalização se constrói com a prática do mal no desenvolvimento do trabalho. O mal se efetiva através da contribuição em sua produção e difusão, além da própria não-denúncia, que acontece, muitas vezes, de forma voluntária e se concretiza em processos de racionalização, demissões, pressões, ameaças e mentiras. O mal no desenvolvimento das funções do trabalho, denominado por

Dejours (2000 a) de 'trabalho sujo', torna-se, assim, um trabalho de arrumação, de faxina, de enxugamento, de saneamento, etc.

No objetivo de mobilizar o sujeito para o exercício do 'trabalho sujo' as organizações empresariais apelam para a sua 'virilidade'<sup>24</sup>, a qual permite que a violência e a dominação sejam tratadas como virtudes e por ela justifica-se os meios pelos fins, como também invoca-se a sua 'coragem'<sup>25</sup>, minimizando, dessa forma, as possibilidades de resistência.

Além disso, a tendência das pessoas a julgarem-se culpadas ou atribuir a si mesmas a responsabilidade por não alcançar o desempenho esperado pela organização, e por estarem acostumados a não demonstrar solidariedade e tolerância quanto ao sofrimento ou às injustiças cometidas com as outras pessoas (FARIA, 2000b), acentua-se a banalização da injustiça.

Essas práticas de conformismo, desvalorização humana, auto-depreciação, sentimentos de menos-valia e tolerância à injustiça, referem-se a uma questão não só política e conceitual, mas também ética e moral, onde a dissimulação, a crueldade e a violência não são assumidas pelos sujeitos e encontram-se estabelecidas heteronamente (FARIA, 2000b), e são desenvolvidas estrategicamente pela ideologia dominante, embora, pode-se dizer também que a própria classe dominante se apresenta como vítima desse processo.

Nesse aspecto, pode-se perceber a difusão do fenômeno da banalização da injustiça entre os funcionários, que acham os procedimentos adotados pela empresa realmente corretos, por mais que esses procedimentos provoquem aflição e sofrimento aos colegas. A justificativa é dada pela culpa que é atribuída a eles próprios.

... eu acho que vai haver demissões, por culpa dos próprios funcionários que trabalham [...] eu acho que eles vão fazer isso mesmo porque é muita gente ... demais, ... (E16).

---

<sup>24</sup> A virilidade é uma conduta defensiva que se apóia sobre o desprezo ao fraco e é medido pela violência que se é capaz de cometer contra outrem, especialmente os dominados. Essa virilidade é construída socialmente (Dejours, 2000).

<sup>25</sup> A coragem, em estado puro, é uma conquista essencialmente individual e jamais é definitivamente adquirida. Pode dispensar o reconhecimento alheio, ao passo que a virilidade necessita, fundamentalmente, da validação do outro (Dejours, 2000, p.100).

... então, as vezes você tem pessoas que se [...] que se fosse em outra empresa, quem sabe já estava na rua, porque está trazendo, está atrasando a empresa, ele está ... e daí não ... muda o cara para lá, muda daqui, dá uma outra chance e tal ... e isso, eu vejo, que não é bom para a empresa, a [empresa] não está evoluindo ... (E19).

Aquilo que muitas vezes é fonte de desconforto, preocupação e sofrimento é tratado como natural. "... eles (os funcionários) devem achar que eles vão ser realmente observados e julgados, então isso cria uma certa ansiedade, mas eu acho que isso é uma coisa natural, porque qualquer mudança na tua vida ela cria um pouco de ansiedade, aquele friozinho na barriga, ..." (E7).

A adesão à causa economicista e essa passividade ao sofrimento desencadeia um processo de resignação e tolerância social com o mal, a injustiça e o desemprego, em que as pessoas suportam as contínuas adversidades do cotidiano, sem qualquer mobilização de protesto. Evidencia-se, atualmente, que as pessoas vêm se mostrando avessas às manifestações coletivas, tratando-as, inclusive, com desdém e menosprezo (DEJOURS, 2000 a).

A ideologia defensiva, de acordo com Dejours (2000a), pode, também, ser percebida pela alienação no sentido psiquiátrico de substituição da vontade própria do Sujeito pela do Objeto. Nesse caso, trata-se de uma alienação de modo que o trabalhador acaba por confundir com seus próprios desejos a injunção organizacional que substitui seu livre arbítrio, pois, vencido pela vontade contida na organização do trabalho, ele acaba por envidar todos os esforços para tolerar essa imposição sobre a sua natureza, ao invés de lutar contra ela e fazer triunfar sua própria vontade. Instalado o circuito, a fadiga assegura, então, a sua perenidade.

## 6.5 - A INJUSTIÇA COMO CAUSA DE SOFRIMENTO

A vivência da injustiça e falta de equidade em face dos níveis de remuneração ou de reconhecimento dos serviços prestados, segundo Dejours *et al* (1994), também são fontes de sofrimento. Nesse sentido, pode-se perceber, ao contrário da banalização da injustiça, o constrangimento dos funcionários frente às condições de trabalho dos empregados terceirizados, muito diferentes dos efetivos.

A injustiça é sentida em razão de que eles trabalham em um regime mais instável e desprotegido, com alta rotatividade e muitas vezes mais expostos a riscos, o que incomoda os funcionários da empresa.

... motorista, ou uma pessoa de limpeza, uma coisa que hoje já não esteja terceirizada, talvez se terceirize, porque a maioria [a administração] não quer ter muito encargos, de cuidar do empregado, só que é uma coisa meio injusta porque hoje você percebe uma empresa integrada você teria que ver ... você não pode ter um funcionário tratado a "pão-de-ló" e o outro a pão seco velho e água, fica uma coisa complicada de lidar, o ser humano ele às vezes se sente até mal com isso, ele está num pedestal e tem ali um pessoal morrendo de fome, para quem é responsável socialmente, eticamente, ... (E17).

Outro fator que provoca sofrimento no funcionário da empresa é em relação ao conceito criado estrategicamente pela imprensa e pelos governos, ao longo dos anos, visando a denegrir a imagem da empresa pública, bem como de seus funcionários, para servir de justificativa para as privatizações. Tal conceito é considerado injusto pelos funcionários posto que, foi formado, via de regra, para justificar a privatização de empresas. Para a formação desse conceito pregava-se a ineficiência e a falta de competitividade da empresa pública, assim como a acomodação, incompetência e o excesso de privilégios de seus membros organizacionais.

... a grande questão é que a imprensa brasileira começou a por no papel e a divulgar que o funcionário federal, estadual das grandes corporações é ineficiente, é incompetente e se você analisar bem, esse discurso ocorreu muito alguns anos atrás até para justificar as privatizações no Brasil. A grande questão era que o funcionário ganhava demais, tinha privilégios e trabalhava pouco, ... sendo que o que levou a bancarota de algumas empresas brasileiras não foi o seu empregado. O empregado sempre trabalhou, foi o que ... foi os seus governos que usaram as empresas para os seus interesses pessoais, [...] agora se a classe política tivesse tratado as grandes corporações com seriedade, nós estaríamos hoje com um país com seus ativos e eficientes, como não foi tratado com seriedade, teve que vender os ativos. (E9).

O governo não tem interesse em divulgar o que realmente a empresa é. ele busca denegrir a imagem da empresa para justificar a sua venda e os funcionários ficam sentidos por isso. (EE3).

A consolidação desse conceito fez com que o funcionário se sentisse envergonhado por trabalhar em empresa pública.

... teve um tempo que eu tinha até vergonha assim, puxa ... estatal, a gente ficava até um pouquinho incomodada por essa cultura que se criou mais no Brasil, pela corrupção em geral, as pessoas generalizam, e no Brasil não se fala com dados na maioria das vezes ... (E17).

Outra grande injustiça, no entender dos funcionários, é a explicação dada pelo governo sobre a privatização. No seu entendimento, a privatização não está relacionada à questão da competitividade ou da eficiência da empresa, como alegado pelo governo e pela direção da empresa. O funcionário não se sente convencido desse discurso. A empresa tem sido considerada uma das melhores empresas distribuidora de energia nos últimos anos, como já discutido anteriormente, e isto contraria, na opinião do funcionário, a justificativa apresentada para a privatização, como pode ser verificado nos trechos de entrevistas a seguir:

Ela é considerada a melhor distribuidora de energia hoje no país. Privatizar a melhor por que? (EE2).

... você sente as pessoas muito apreensivas, as pessoas meio que sem compreender o porque da privatização com um time de pessoas tão empenhadas [...] A Copel vem sendo a primeira do Brasil, a melhor em distribuição, foi em 99, ficou em 2º em 2000, voltou agora 2001 ser a melhor. Particularmente eu acho um absurdo privatizar uma empresa que é a melhor, que trabalha com um quadro de funcionários relativamente pequeno pelo número de atendimentos que ela executa. Eu considero uma coisa extremamente absurda privatizar, porque nós sabemos que essa privatização é exclusivamente política não tem outro fim (E21).

Eu não entendo porque vender uma empresa que está bem, que é a melhor do Brasil no setor. (C4).

[a difamação] é proposital, e isso gera uma especulação [...] gera um desconforto, [...] o problema é você saber, o que aparece no jornal, o que você vê, ... o governo em si comentando e você sabe que aquilo tudo ... ele não tem argumento, ele não tem argumento para provar tudo aquilo, ... na realidade, ele não teria porque privatizar, está privatizando por uma decisão tomada [...] anos atrás, [...] para conseguir que o FMI financiasse na época e tudo mais, e de repente o estado está privatizando uma coisa, ele está jogando fora [...] no entanto o estado não tem como argumentar realmente que precisa vender, porque ela já era competitiva, já era lucrativa, [...] dizer que vai haver concorrência no país é uma coisa meio ilógica, porque as outras tem prejuízo, as outras tem falta de energia, .... tem falta de energia, e daí no sul não existe essa falta de energia, quer dizer como é que eles vão vir tomar o nosso mercado, é mais provável que nós vamos tomar o mercado deles, então esse negócio de não ser competitivo ... eles não tem argumentos, ... e o empregado se sente até revoltado, porque isso ai está denegrindo a imagem da própria empresa e do funcionário. A competência mesmo. (E12).

... as questões de que a burocracia impede o bom desempenho da empresa é balela. (EE3).

... além do sentimento de raiva do proprietário que é o estado, porque [os funcionários] eles acham que não deveria vender ... como a maioria da população acha e inclusive, obviamente que não deveria vender a empresa. (E11).

... é lógico que pela situação que ela está no mercado ou por tudo o que ela representa, não haveria necessidade atualmente de privatizar para que ela obtenha sucesso e consiga melhorar, mas no caso isso é uma decisão, uma decisão do próprio dono de privatizar ou não, com os ajustes ela poderia continuar melhorando, gerando crescimento ... tudo, sem necessariamente ter que passar para a iniciativa privada ... (E10).

Nesse sentido, aparece o sentimento de mágoa e de mal-estar entre os funcionários, pelas inverdades e pela falta de transparência e democracia no processo, como se constata a seguir:

... eu tenho a impressão que pelo fato de nós sermos o melhor, esse ano, é uma demonstração de mágoa, é como se todo mundo, mesmo sem falar, mesmo sem pensar, analisou da seguinte maneira: nós vamos mostrar para esse infeliz, que ele está cometendo uma injustiça com todo mundo, no Paraná inteiro, não só com os copelianos, porque como você vai privatizar uma empresa que é super competitiva? ... então, ... é muito difícil ... essa garra que o funcionário mostrou, deixou bem claro que é muita mágoa mesmo, porque senão ...a gente deixava o barco correr e pronto. (E21).

... tantos anos nunca teve problema, é uma empresa que dá lucro, sabe .. eu acho que todo mundo se sente mal com o processo ... é o que a gente vê por aí, ninguém gostaria que fosse privatizado, porque não tem porque ... assim vendo nesse aspecto ... não tem porque ... (E16).

O problema da privatização do jeito que está acontecendo é, não querendo citar nomes, nem culpar ninguém mas não é um processo muito transparente, não é muito aberto, inclusive está indo contra o desejo da sociedade, e isso é ruim, [...] isso é muito ruim porque vai contra o processo democrático (E18).

Esta situação de sofrimento causada pelo não convencimento do discurso quanto à necessidade da privatização, em função da competitividade e da eficiência, é percebida também pelos dados da tabela a seguir. De acordo com os dados, 67,8% dos funcionários pesquisados entendem que não há a necessidade de privatizar a empresa para que ela possa se desenvolver. Nesse mesmo enfoque, tem-se o índice de concordância de 73,1% dos funcionários questionados de que a empresa privada não é mais eficiente que a estatal.

TABELA 7: INJUSTIÇA

Questões:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
A privatização não é necessária para o desenvolvimento da empresa.	67,8	24,0	8,2	100
As empresas privadas não são mais eficientes que as empresas estatais.	73,1	20,9	6,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Se analisado estratificadamente pelos níveis hierárquicos, percebe-se que a tendência se conserva praticamente a mesma, havendo no entanto um pequeno decréscimo de acordo com a elevação do nível hierárquico. Ou seja, os funcionários, de maneira geral, independente do nível hierárquico, entendem que a privatização não é necessária para o desenvolvimento da empresa.

Essa posição reforça o sentimento de que a privatização não está relacionada à competência e à eficiência da empresa, como afirmado no discurso. Tal fato, somado à não divulgação, pelo controlador, da verdadeira posição de destaque da empresa no cenário nacional, desperta no funcionário o sentimento de injustiça e, por conseqüência, de sofrimento.

TABELA 7.1: A privatização não é necessária para o desenvolvimento da empresa.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	76,7	16,5	6,8	100
Tático	70,2	23,4	6,4	100
Estratégico	66,7	33,3	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

O mesmo acontece em relação ao pensamento sobre a eficiência da empresa estatal em relação à privada. Apenas uma diferença aflora: no nível estratégico há o entendimento de que a empresa privada é mais eficiente que a empresa pública.

TABELA 7.2: As empresas privadas não são mais eficientes que as empresas estatais.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	74,2	21,2	4,6	100
Tático	72,3	17,0	10,7	100
Estratégico	33,3	66,7	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Serem tratados como objetos descartáveis ou como ‘números’ numa possível situação de redução de quadro de pessoal, é outra questão que gera inquietação a todos, especialmente os mais antigos, por entenderem tal critério como injusto. Então, o funcionário que dedicou grande parte de sua vida à empresa sofre pelo receio de não ter a oportunidade de mostrar a sua capacidade profissional pelo seu trabalho. Há ainda o sentimento de que valores fundamentais do relacionamento humano podem ser, simplesmente, descartados por uma questão de redução de custo, objetivando o aumento da lucratividade.

Vai haver oportunidade para as pessoas mostrarem quem são? Será que não seremos tratados apenas como números? Será que haverá chance para mostrar quem você é? Será que terei oportunidade? (EE2).

Eu acho que quando a gente vê alguém [ser demitido] sem uma justificativa, vamos supor, só por redução de custos ser demitido é muito complicado, eu vejo com dificuldade porque a gente vai se sentir, será que o próximo não sou eu, ... [...] eu entrei na Copel quando eu tinha 17 anos, então o meu sonho era trabalhar na Copel, eu comecei a trabalhar com 15 [anos] então trabalhar na Copel foi o meu sonho, então eu cresci dentro da Copel, com as pessoas da Copel, a formação que eu tenho, o que eu sou como pessoa hoje é por causa da Copel [...] eu dediquei toda a minha vida para o meu trabalho, todos esses anos que eu estou na empresa, vou fazer 22 anos de empresa, totalmente voltada para a empresa, os estudos é direcionado, as coisas que eu leio é direcionado para o meu trabalho, a minha vida é em função do meu trabalho, e até eu fui exagerada, eu tenho uma filha porque... eu trabalhava [...] pôxa eu quero trabalhar, eu posso fazer um bom trabalho, [...] eu me sinto profissionalmente preparada, mas eu não sei se eu vou ter oportunidade de mostrar o meu trabalho, ou se estratégias da empresa vão passar por cima disso, porque todos os dias você liga qualquer rádio, lê qualquer jornal, escuta qualquer televisão, grandes empresas do mundo inteiro usam a prerrogativa de demissões para sanear a empresa, obter mais lucros, e ter uma melhor rentabilidade e ter mais ganhos no seu negócio ... (E17).

A possibilidade de não haver critérios justos para as supostas demissões de pessoal é uma questão que preocupa muito os empregados. A expectativa de estar trabalhando e pensar que alguém pode vir a ser demitido sem justificativas gera grande sofrimento. A instabilidade, a insegurança e o temor pela ausência de critérios, que eles considerem justos, tendem a aumentar a ansiedade e a preocupação.

## 6.6 - A INSEGURANÇA COMO SOFRIMENTO

As mudanças que vêm sendo implantadas ao longo do processo de privatização, como também a introdução de novos valores culturais, têm provocado sentimentos de preocupação, ansiedade, desorientação e insegurança pela rapidez que acontecem e pela instabilidade que geram. Nesse sentido, esses aspectos podem ser considerados como as principais fontes de sofrimento para os funcionários.

... então a partir do momento que ele vê que a Copel não é mais aquela, ... que não dá mais aquela segurança [...] então [...] de certa forma ele desestabiliza um pouco emocionalmente, principalmente para algumas pessoas que tem a Copel ... assim ... se sente ... vamos dizer assim, ... eles se apegaram muito a empresa, ao seu trabalho, a sua atividade, não tem outras alternativas fora. (E10).

... esse momento, é o momento que todas as empresas passaram e nós não seríamos diferentes de achar que está tudo as mil maravilhas, não ... existe insegurança, existe incerteza, existe ... vamos esperar acontecer ... (E9).

[...] nesses últimos tempos [houve] um processo de enxugamento muito forte, em 1995 se não me engano, eu acho que 1995, nós éramos em quase 10 mil ... e hoje nós temos 6 mil, se você considerar [...] que o pessoal diminuiu, poderia dizer que praticamente a metade, e isso choca, choca ... os empregados não são acostumados com um processo de enxugamento tão rápido assim (E5).

.... muito mais preocupadas, muito mais preocupadas, ansiosas devido a todas as incertezas, porque ninguém tem uma resposta pronta, ... então agora que já está um pouco mais definida a posição de cada um, que foram criadas as subsidiárias, e todos nós já estamos carimbados, vamos assim dizer, nas suas áreas, então ficou um pouco mais tranquilo, mas inicialmente isso foi muito ruim, a insegurança assim era total, você vinha trabalhar e não sabia o que ia acontecer, para onde você ia, se você ia ser bem aproveitado ou não, ainda hoje ... ainda hoje eu acho que existe isso. (E6).

angustiantes e são também grandes geradoras de sofrimento. Diz-se que a espera é como a destruição mental.

As privatizações se traduzem em maior insegurança e instabilidade, por causa dos vínculos flexíveis provocados pela desregulamentação do mercado de trabalho (ROWE e FERREIRA, 2000). A espera e a expectativa se tornam muito mais dolorosas em função de que trazem também, e principalmente, a insegurança no emprego.

Sinto as pessoas um pouco mais preocupadas, assim ... com o futuro, não programando muita coisa assim, as pessoas esperando para ver o que vai acontecer ... em termos pessoais ninguém planeja nada, [...] as pessoas estão assim mais preocupadas em ter uma garantia, até financeira, [...] as pessoas estão com o semblante mais pesado, mais difícil, um pouquinho ... mais sensibilidade para certas coisas, né, principalmente porque é a vida da pessoa ... então aquele nervosismo, aquela coisa assim, ... (E17).

.... agora ... vamos mudar tudo, então é um impacto muito forte, uma mudança na sua vida, que faz em parte da sua vida e daí desestrutura um pouco e ele fica mais preocupado, ... o que vai acontecer? Sem contar aquela incerteza quanto ao futuro, será que eu vou sobrar nessa? Será que vai continuar os mesmos benefícios, as mesmas condições de trabalho, então com todas essas incertezas ... o que o novo dono vai fazer, vai manter ou vai dispensar? Existem essas indecisões e que acaba, por si só, acaba influenciando na vida familiar ... o funcionário está mais *stressado*, mais preocupado. (E10).

O que preocupa é a incógnita que existe depois do dia 31 de outubro. (E18).

Mas essa mudança [a privatização] é a mais significativa, principalmente porque não se sabe mudar do que para o que, então quando lá ... separou em unidades de negócios, separou em empresas e tal, então eu sabia, bom ... mudou daqui para lá então tinha um certo caminho, um certo [...] mas agora não se sabe, vai mudar de algo que está aqui para .... não sei o que, pode ser até não muda muito, mas pode mudar radicalmente, então ... (E19).

A preocupação com a perda da estabilidade no emprego e com o futuro traz ao funcionário da Copel uma situação nova, que até então não fazia parte do seu cotidiano.

Então a minha situação é essa antes de se falar em privatização eu estava numa situação confortável, ou seja, eu não me preocupava muito com essa questão de empregabilidade, tendo que me voltar para o mercado, de procurar emprego, esse tipo de coisa, ... (E18).

Essa garantia de emprego acaba a partir dos dezoito meses de garantia, [...] você sai numa sexta-feira e volta na segunda-feira e não sabe se está empregado. Você começa a viver um novo cenário que você não vivia até o momento, uma nova fase ... (E13).

O funcionário da empresa atualmente tem o sentimento de que, com a perda da sua segurança no emprego, perdeu também a sua condição de previsibilidade,

isto é, perdeu o direito ao planejamento da sua vida, o que suscita o pessimismo em relação ao futuro. Essas preocupações se refletem também fora do ambiente de trabalho e podem ser verificados pelas seguintes declarações:

... irritação, medo, incerteza quanto ao futuro, [...] e isso reflete não só na empresa mas em casa também, você acaba ficando mais irritado, sem paciência com o colega de trabalho, com o filho, com a mulher ... isso tem reflexos em todos os sentidos, vão além do [...] ambiente de trabalho. (E13).

... isso (o processo) é um sofrimento muito grande para o funcionário e para a sua família [...] eu tento poupar a minha família, mas meu filho vê na TV e pergunta "Pai você vai perder o emprego?" (EE3).

... a questão é: o que vai ser amanhã? E isso reflete ... você tem família, você tem filhos, será que eu vou estar empregado, será que eu não vou estar empregado ... (E9).

... eu acredito que tenha pessoas que estão bastante preocupadas e levando essa preocupação para a família também, ou seja, está todo mundo na expectativa e tal ... e perde o sono ... (E19).

Essa insegurança, gerada pelo momento pelo qual a empresa vem passando, e a insegurança que a privatização em si causa, somada a realidade social externa, leva o indivíduo a mudar completamente a sua conduta, e traz o sentimento de que nunca mais terá condição de realizar planos de longo prazo. Furta-lhe também a condição de relaxamento e descanso das férias, como se constata a seguir.

... eu me questiono muito de como eu estou em relação a isso, por mais que a gente diga é vamos esperar para ver, não tem como premeditar, isso cria sim uma instabilidade, fora muitos planos, [...] porque afinal de contas pode ser que daqui há duas semanas a gente não tenha mais emprego, e daí o que você vai fazer [...] então está criando uma mudança de comportamento muito grande. É uma mudança muito grande, na vida particular, pessoal, ... (E21).

... o que faz uma pessoa trabalhar bem, ela estar feliz e segura, não que a segurança exista, porque amanhã a gente nem sabe ... daqui a pouquinho a gente não sabe se está vivo, mas em termos gerais você poder planejar a sua vida, porque o ser humano, ele precisa disso, ver um horizonte, buscar uma meta, [...] não estou aqui falando em ficar estagnado, muito pelo contrário, mas a gente ter um desafio, você planejar a tua vida, [...] na minha vida pessoal eu quero chegar em tal lugar, e você conseguir fazer um planejamento, e eu acho que hoje não dá, está todo mundo esperando [...] o que eu vou fazer amanhã, nem em férias de um mês eu posso pensar, então essa condição é que o ser humano busca, não só desafio, mas a possibilidade de saber se tem condição de chegar lá, você planejar a tua vida para aquilo. (E17).

Em função da crítica realidade externa, o funcionário da Copel se sente, na verdade, um privilegiado por ter emprego e receber um salário ao final do mês, ao mesmo tempo em que lamenta a perda dessa garantia.

A privatização vem num momento crítico para toda a sociedade, principalmente para o funcionário, que queira ou não queira, nós somos uma classe privilegiada porque temos emprego e temos também, no final do mês, temos garantido o nosso salário, então isso é uma garantia que acaba no momento da privatização. (E13).

Tais depoimentos podem ser comprovados numericamente pela tabela a seguir.

TABELA 8: INSEGURANÇA

Questões:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
Os funcionários se sentem fragilizados com a iminente privatização ou com o processo de privatização.	62,3	27,3	10,4	100
O nível de <i>stress</i> aumentou entre os colegas nesse processo de privatização.	94,5	4,9	0,6	100
Os funcionários se sentem preocupados e apreensivos com o processo de privatização.	97,3	1,6	1,1	100
O processo de privatização e a iminente privatização interfere no comportamento dos colegas.	85,2	11,5	3,3	100
As condições de trabalho, com o processo de privatização, prejudica o relacionamento fora do trabalho (vida pessoal).	67,8	24,0	8,2	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Para 62,3% dos funcionários pesquisados, há o sentimento de fragilidade nesse processo de privatização, assim como 94,5% deles concordam que o nível de *stress* entre os colegas aumentou desde então. O nível de concordância sobe para 97,3% quando se trata da questão da preocupação e apreensão com o referido processo.

Esses fatos interferem no comportamento do funcionário e acabam se manifestando de alguma maneira, que pode ser o aumento da irritabilidade, a baixa produtividade, agitação demasiada, etc. Nesse sentido, 85,2% dos pesquisados concordam que o ambiente do processo de privatização interfere no comportamento dos colegas, bem como 67,8% concordam que as atuais condições de trabalho interferem na vida pessoal, prejudicando outros relacionamentos, que não o de trabalho, especificamente.

Analisando-se de forma estratificada por nível hierárquico cada uma das questões que trata do assunto da insegurança, percebe-se que os índices de concordância permanecem significativamente superiores ao da discordância. Apenas na questão referente à fragilização dos funcionários frente a iminente privatização, há maior percentual de discordância no nível hierárquico estratégico. Tal fato se deve talvez a uma situação particular dos funcionários que responderam ao questionário, uma vez que nesse nível o número de respondentes não foi representativo.

TABELA 8.1: Os funcionários se sentem fragilizados com a iminente privatização ou com o processo de privatização.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	66,9	24,1	9,0	100
Tático	51,1	34,0	14,9	100
Estratégico	33,3	66,7	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 8.2: O nível de *stress* aumentou entre os colegas nesse processo de privatização.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	94,7	4,5	0,8	100
Tático	93,6	6,4	0,0	100
Estratégico	100,0	0,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 8.3: Os funcionários se sentem preocupados e apreensivos com o processo de privatização.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	97,7	1,5	0,8	100
Tático	95,7	2,1	2,1	100
Estratégico	100,0	0,0	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 8.4: O processo de privatização e a iminente privatização interfere no comportamento das colegas.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	88,7	9,0	2,3	100
Tático	76,6	17,0	6,4	100
Estratégico	66,7	33,3	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

TABELA 8.5: As condições de trabalho, com o processo de privatização, prejudica o relacionamento fora do trabalho (vida pessoal).

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	71,4	22,6	6,0	100
Tático	57,4	27,7	14,9	100
Estratégico	66,7	33,3	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Esses dados demonstram que a insegurança está presente em todos os níveis hierárquicos da organização, indistintamente. Essa insegurança, embora às vezes não seja verbalizada, pode ser percebida pelo comportamento de inquietação, agitação, irritabilidade e baixa capacidade de concentração e é percebido pelos colegas, conforme retratado nas declarações a seguir:

... agora está chegando próximo, está chegando próximo e chega o medo, chega a insegurança ... não tem como evitar, o que você pode fazer é amenizar, mas evitar não tem como [...] tudo o que gera insegurança altera o comportamento, a incerteza gera alteração. As pessoas estão mais ansiosas, preocupadas, menos relaxadas, [...] o nível de *stress* sobe um pouco. (E9).

... insegurança, [os funcionários] estão em tensão o tempo todo, estão inquietos, alguns talvez outros não demonstrem, os que não demonstram pelos gestos e pelo comportamento, demonstram no desempenho, na produtividade, acaba percebendo ... (E8).

... por exemplo eu sou aquela pessoa muito agitada, então ... eu já sou agitada, então eu estou um pouco mais agitada, porque está muito perto [a privatização] aquela incerteza de como você sabe ... olha amanhã ... quem vai trabalhar aqui? ... (E17).

... tem pessoas que estão ansiosas, pessoas que perderam assim a ... não o interesse, mas um pouco da capacidade de concentração no trabalho, .. então você vê que a pessoa está ... que a pessoa está a mil, meio deslocada ali e tal [...] isso ... dá para notar bem, algumas pessoas mais, outras menos, mas praticamente todo mundo a gente nota que está com esta preocupação assim ... e afetando o trabalho de alguma forma. (E19).

... a privatização é o tema de qualquer roda de café, de qualquer roda de lanche, de qualquer comentário que você faça quando você encontra um amigo fora da empresa, mesmo que você não esteja dentro das dependências da empresa, onde você encontrar uma pessoa que esteja ligado a você pelo teu trabalho, este é o assunto e por mais que a gente até tenta negar e diga que não percebe isso causa um desgaste muito grande, causa um *stress* muito grande, porque se não tivesse causando *stress* você não se importaria com

ele, ele não seria assunto do teu dia-a-dia, e se fala sobre isso todo o dia, o tempo inteiro, então ele está criando uma apreensão muito grande. (E21).

Em razão disso, os funcionários tentam evitar a discussão do assunto como forma de amenizar o sofrimento, ou seja, tentam negar uma situação que é iminente, dedicando-se ativamente ao trabalho, ou ainda, fazendo brincadeiras em torno da privatização.

... eu acredito que as pessoas hoje elas estão muito .... hoje elas estão negando o problema, estão negando, então isso alivia a ansiedade, alivia o *stress*, porque as pessoas não estão .... ah, deixa para lá, ... vamos ver quem compra ... vamos esperar acontecer ... (E14).

... ansioso, todo mundo está, dá para resumir assim ... uma grande ansiedade no ar, o pessoal está lá .... trabalhando, ... corre aqui ... para cá, mas ... as vezes isso é uma fuga, ... com certeza todo mundo está ansioso com essa venda, ... (E19).

... ansiedade, [...] mas está velado um pouquinho, a gente está tentando levar na brincadeira uma situação que está super nervoso, então até as especulações a gente leva na brincadeira, tem até piadinha, muita coisinha, as pessoas saem inventando, ... eu acho que é para amenizar, porque está todo muito estourando, no fundo, no fundo [...] a gente está brincando com as pessoas, mas é só para passar mesmo, ... é para vomitar mesmo, ... lá no fundo tá todo mundo nervoso, [...] estamos tentando ... como eu poderia dizer, ... fazer humor. (E15).

Essas atitudes manifestas são conhecidas como estratégias de defesa psicológica. As estratégias defensivas surgem como forma de manter a saúde mental do trabalhador e assim não ficar doentes. Segundo Dejours (1991), elas podem ser coletivas ou individuais, e mantém o caráter de normalidade aos indivíduos frente às situações de sofrimento no trabalho.

As estratégias defensivas são construídas para fazer frente às incertezas, ao sofrimento, à insatisfação e à falta de sentido do trabalho. Elas se caracterizam por condutas de engajamento e mobilização no trabalho, aumento da atividade, da intensidade e da carga de trabalho, forte coesão grupal, a recusa de se envolver em questões que não dizem respeito ao seu setor especificamente, entre outras (DEJOURS *et al*, 1994).

Nem todos conseguem se proteger coletivamente contra os efeitos do sofrimento sobre a saúde, em função de que as estratégias coletivas de defesa nem sempre conseguem mobilizar todos os membros de um grupo. Então, os que não conseguem se mobilizar coletivamente, desenvolvem estratégias individuais de

defesa, que se caracterizam pelo desengajamento e desmobilização diante das dificuldades do trabalho.

Este processo de desengajamento e desmobilização no trabalho, por sua vez, também gera sofrimento, pois causa o tédio, a perda da possibilidade de obter prazer no trabalho e ainda o sentimento de culpa por não conseguir corresponder às expectativas do grupo.

Outra forma utilizada para amenizar a angústia e o sofrimento causado pela insegurança é tentar imaginar como seriam as eventuais alterações na empresa, no futuro: "... algumas pessoas que eu tenho contato, quando eu vou conversar com elas eu sinto que ... elas já começam a contar quem vai ser ... quem serão os eliminados, se ela está dentro, se ela está fora, fazendo estatísticas, ... olha vai acontecer isso e tal .... tem, tem bastante, tem bastante ..." (E8).

Nesse processo todo, há ainda o sofrimento causado pelo coletivo. Ou seja, o sofrimento do funcionário acentua-se na medida em que ele percebe que todos estão sofrendo com a insegurança do momento pelo qual estão passando.

Então como funcionário ela tem um impacto muito grande. Porque, a gente vê, em vários aspectos, tanto no aspecto da .... individual, da sua incerteza, incerteza em relação ao seu futuro, então individual, tanto coletivo mesmo, pelos seus colegas preocupados, vê todo o ambiente que começa a perder em eficiência, em capacidade de atuar, a própria vibração do todo começa a ficar prejudicada, .... (E14).

## 6.7 - O SOFRIMENTO PELO NÃO RECONHECIMENTO E A FRUSTRAÇÃO

O sentimento de frustração e o não reconhecimento dos méritos específicos de cada um, não somente em relação a si, mas também os méritos em relação aos outros, pela empresa ou pelo atual proprietário - o Estado, geram sofrimento. Para o funcionário, a tentativa do governo em denegrir a imagem da empresa e de seus empregados é muito dolorido de ser vivenciado, uma vez que, para a grande maioria deles, a vida da empresa e a sua própria se confundem, pelos muitos anos nela trabalhados.

... o governo quer mostrar uma coisa não tão bonita em relação a empresa, não coloca tão para cima como ela é, isso afeta muito, porque a gente está acostumado a ser paparicado no cenário nacional, ser cobiçado e ser respeitado como funcionário da empresa, é uma empresa inovadora, está na frente de muitas empresas, então nós não estamos acostumados de ser colocados para baixo, [...] então é difícil, eu acho que isso é o processo mais doído, porque talvez a gente não ... quando a gente vê que está sendo sucateada, precisa ... vamos injetar alguma coisa, as gente vê que é por aí [...] não estou dizendo que eu sou contra a privatização, eu não sou, eu acho que uma empresa tem que ter, realmente ela tendo lucro ela faz bem para a sociedade, ela gera emprego, ela gera serviços, [...] e mesmo sendo do estado ela tendo uma boa rentabilidade ela consegue ajudar mais pessoas, ajudar o estado. [...] então a gente fica assim [...] é uma coisa pesada, não cai bem, porque a gente está acostumado mesmo é com coisa boa, elogio, com crescimento, ninguém quer ser comparado com nada ruim a não ser que seja verdade, e daí pode servir até de um chacoalho, oh acorde ... mas não é o caso (E17).

Há também, por outro lado, o temor de não haver o reconhecimento pelo novo dono dos anos trabalhados na empresa, do empenho e dedicação. O funcionário, conforme pode ser verificado nos extratos a seguir, ao longo de sua vida na empresa empenhou-se e dedicou-se como se ela fosse, de certa forma, sua também. A idéia de que a empresa, com a mudança de propriedade, vai estar voltada apenas para o lucro e, em razão disso o histórico de dedicação não terá nenhum valor, gera um sentimento de frustração muito grande entre os funcionários e por conseqüência o sofrimento.

A história de cada um dentro da empresa será que vai ser considerada? (EE2).

Não, [o novo dono] não vai levar em consideração todo esse esforço de aumentar a oferta, aumentar a qualidade, não vai levar em consideração porque o novo dono o objetivo dele é lucro, tirar o investimento no menor prazo possível. [...] Os mais antigos, que viveram uma história de construção ... de usinas, sabe quanto custa construir uma usina, qual o esforço do empregado e a alegria do empregado em ver o empreendimento concluído e a participação do empregado, o empregado sempre deu a sua parte de contribuição, porque numa época de acordo coletivo, não pode ser aumentado 20% os salários porque a empresa tem o compromisso de concluir a obra, concluir a usina, e o empregado sempre entendeu isso e esse aspecto eu acho que faz o pessoal de existir. (E13).

... nós nos sacrificamos na época da construção de Salto Segredo e Salto Caxias, não tivemos aumento de salário por muito tempo por causa disso, e agora do que adiantou todo esse sacrifício? Ninguém vai levar isso em conta. (C4).

A empresa fez um trabalho de espremer os salários para construir usinas, fez um arrocho orçamentário quando estava construindo usinas, então todo empregado ele se sente participativo porque a gente recebeu uma carta do presidente da empresa ... "olha então o acordo salarial é baseado nisso, porque nós estamos fazendo um empreendimento grande, para o social ... para manter a nossa produção de energia..." então o funcionário incorporou aquilo, é como se a gente construísse aquilo com as próprias mãos [...] talvez tem gente que não se ligue nisso, ou não lembre, mas para mim foi uma coisa muito marcante, foram épocas de arrocho, de dificuldade mas que você estava agregando alguma coisa, o teu trabalho foi importante, o teu sacrifício pessoal também foi importante. (E17).

... a Copel para muitos funcionários, ... para muitos funcionários, ela representa quase um projeto de vida, ... representa praticamente quase um projeto de vida, ela foi a razão de ser de muitos dos seus funcionários [...] passou por períodos maravilhosamente bonitos da sua história, por exemplo os anos de 85 até 91, 92, durante a época da construção de Segredo, da usina de Segredo, ... quando todos os funcionários passaram por um forte processo de achatamento salarial, em benefício de que todos nós, a custa desse processo, pudéssemos construir a usina de Segredo, numa época completamente adversa a nível de estruturas políticas, a nível de financiamento ... (E1).

Tais depoimentos podem ser também verificados, numericamente, pela tabela a seguir, onde 48,7% dos questionados disseram acreditar que a dedicação do corpo funcional, durante todo o período de existência da empresa como estatal, não será reconhecida e valorizada pelo novo proprietário. Chama a atenção o índice de respondentes que não têm uma idéia formada a esse respeito, ou seja, 18,0%. Vale destacar ainda o significativo percentual (33,3%) de pessoas que acreditam que o histórico da empresa e dos funcionários será levado em consideração pelo novo proprietário. Esse fato talvez seja explicado pelo desejo de ser reconhecido.

De uma maneira expressiva, ou seja, para 93,4% dos funcionários pesquisados, a privatização gera um sentimento de frustração ou de perda.

TABELA 9: NÃO RECONHECIMENTO

Questões:	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	TOTAL
O trabalho e a dedicação do funcionário para com a Copel antes da privatização não será reconhecido e valorizado pelo novo proprietário.	48,7	33,3	18,0	100
O processo de privatização gera um sentimento de frustração nos funcionários da empresa.	93,4	4,4	2,2	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

O sentimento de frustração advém, provavelmente, da sensação de que estão perdendo algo, seja a segurança no emprego, seja o ambiente de trabalho, seja a sua história como membro de uma empresa que não será mais a mesma após a privatização ou, ainda, pela sensação de abandono e da falta de atenção e

cuidado por parte da organização em relação a eles, já que este parece ser o desejo de cada um.

... talvez ser um funcionário público te acomode de alguma maneira, mas [...] o pior disso tudo é que ... eu acredito que o significado [da privatização] é de perda, sabe, o pior de tudo é a perda da paternidade, da maternidade, que nós temos aqui dentro, da família ... (E15).

... Isto dá uma tristeza, porque você gosta da empresa, você gosta dentro do estado, você pode não gostar dos governantes, mas você vai ... essa empresa é a tua vida, você está fazendo, para a maioria das pessoas tem mais de 10 anos de empresa, são poucos que tem menos, ... (E12).

... [o processo de] privatização, eu acho que, pelo menos para mim, está começando a gerar uma sensação de abandono, quer dizer aquela empresa a qual eu tenho um sentimento, não tem o mesmo sentimento que eu tenho por ela, isso agora durante o processo, [...], porque ela não está se preocupando com uma coisa que vai me afetar ... (E14).

Os dados da tabela anterior podem ainda ser verificados pelo nível hierárquico dos respondentes. Na questão do não reconhecimento e da não valorização do trabalho e dedicação do funcionário para com a empresa enquanto estatal, apenas o nível hierárquico estratégico apresenta um percentual de discordância maior que o de concordância.

TABELA 9.1: O trabalho e a dedicação do funcionário para com a Copel antes da privatização não será reconhecido e valorizado pelo novo proprietário.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	49,6	32,3	18,1	100
Tático	46,8	34,0	19,2	100
Estratégico	33,3	66,7	0,0	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Quanto ao sentimento de frustração gerado pelo processo de privatização, os índices permanecem na mesma tendência, ou seja, em todos os níveis há a

concordância de que o processo de privatização gera um sentimento de frustração nos funcionários.

TABELA 9.2: O processo de privatização gera um sentimento de frustração nos funcionários da empresa.

Nível Hierárquico	Índice de Concordância <sup>(1)</sup>	Índice de Discordância <sup>(2)</sup>	Índice de Indefinição	Total
Operacional	95,5	4,5	0,0	100
Tático	89,4	4,3	6,4	100
Estratégico	66,7	0,0	33,3	100

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>(1)</sup> Concordo totalmente e concordo parcialmente

<sup>(2)</sup> Discordo totalmente e discordo parcialmente

Independente do reconhecimento ou não e da insegurança, o funcionário não consegue deixar de fazer o trabalho de forma bem feita. Para Dejours (2000a), o sentido de responsabilidade e a ética profissional não permite ao funcionário fazer um mau trabalho, pois isso lhe colocaria numa situação psíquica de grande sofrimento. Deixar de prestar um bom trabalho desestabiliza os valores éticos do indivíduo. Tal fato é evidenciado nos depoimentos a seguir:

... por responsabilidade eu tenho vergonha de não fazer uma coisa bem feita, por isso, independente de você ser bem ou mal pago, bem ou mal reconhecido [...] você é pago para aquilo e você está aceitando, se você ficou você está aceitando aquelas condições, [...], se você ficou você não vai ter segurança, você vai ter que trabalhar da mesma maneira, alegre ou ... (E15).

... eu acho que isso está nas pessoas, todo mundo quer produzir, tocar bem o seu trabalho, eu acho. (E17).

## 6.8 - CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, procurou-se identificar e avaliar as diversas fontes de sofrimento psíquico provocadas pelas mudanças implementadas na organização

durante a fase de preparação para a privatização, tanto de caráter estrutural quanto cultural, assim como a condução do processo em si, seja pelo Governo ou pela direção da empresa, além do sofrimento relativo aos medos e ameaças.

Verificou-se que a incerteza gerada pelo momento pelo qual passa a empresa, propicia o desenvolvimento da competição e da disputa entre os funcionários, que é intensificada pela introdução dos valores ideológicos da competitividade. A competição é desencadeada principalmente pelo fato da grande maioria, como visto no capítulo 4, acreditar que haverá demissões. Ela surge da necessidade, que cada um tem, de buscar uma garantia para o seu posto e/ou, ainda, para o próprio emprego. Esse fato abala o relacionamento entre as pessoas no grupo de trabalho e prejudica a harmonia do ambiente, causando, conseqüentemente, o sofrimento. Embora já exista esse sofrimento originário da competição, que ainda é considerada leve, há também o sofrimento pela preocupação de que ela se agrave e que se perca o ambiente de cooperação, ainda existente em diversas áreas.

Outra causa de sofrimento verificada é a manifestação do autoritarismo de algumas chefias, em função do quadro de vulnerabilidade que se apresenta. Esse autoritarismo também é originário do objetivo de se firmar na organização, seja no posto ou no emprego. Mostra-se presente ainda, o sofrimento causado pelo clima de instabilidade provocado propositadamente pelos próprios colegas, que acentua o já intrincado ambiente existente, conseqüência natural do processo.

Verificou-se que o sofrimento surge, principalmente, porque o processo de privatização altera os fundamentos culturais da organização, através da imposição ideológica da competitividade, motivando mudanças no ambiente de solidariedade e de cooperação. Dessa forma, acentua-se o clima de competição instalado naturalmente pelo processo. Em relação a esse aspecto, evidenciou-se a existência de pessoas que não se sentem bem num ambiente mais competitivo e que sofrem, por julgarem-se erradas.

Um dos fatores que gera inquietação no funcionário, além do acúmulo de trabalho e do aumento da responsabilidade, é a utilização de trabalho terceirizado em substituição aos desligamentos que ocorreram na empresa durante os últimos

anos. Esse procedimento provoca a queda da qualidade do serviço, ensejando, por outro lado, o aumento da pressão sobre o funcionário efetivo.

Outra fonte de sofrimento ocorre quando do desrespeito aos valores éticos dos funcionários. Esse sofrimento advém da omissão de informações ou da utilização da mentira na execução do seu trabalho, por mais que se sintam coagidos e a utilizem para garantir os seus empregos. Da mesma forma, os atos reprováveis de quem comanda o processo, utilizando-se da distorção comunicacional para o atingimento de determinados objetivos, dos quais o funcionário tem conhecimento, suscita o sofrimento. Nesse processo verificou-se ainda o surgimento do fenômeno da banalização da injustiça dentro da organização, principalmente por parte de chefias, mas também entre os próprios colegas.

Por outro lado, a existência de injustiças nesse processo é igualmente desencadeadora de sofrimento. Uma das injustiças percebidas pelos funcionários é o tratamento diferenciado dado aos trabalhadores terceirizados. Outra questão que os incomoda é o conceito criado pela mídia e governo sobre o funcionário da empresa estatal. O fato de serem vistos como incompetentes e acomodados é, para eles, injusto, uma vez que a posição de destaque ocupada atualmente pela empresa é fruto do seu trabalho, portanto, esse conceito criado é improcedente, no seu modo de ver, e por isso causador de sofrimento. É igualmente improcedente, segundo os funcionários, a alegação do Estado de que a empresa não sobreviveria num ambiente de mercado por não ser competitiva.

O receio de que o funcionário seja considerado um objeto descartável ou tratado apenas como um “número”, numa possível demissão, também é motivo de sofrimento. Esse tipo de procedimento, comum em casos de privatizações, é interpretado, por eles, como injusto.

Uma das mais evidentes fontes de sofrimento verificada é a questão da insegurança; seja a insegurança gerada pelas mudanças havidas na empresa durante o processo, seja pela expectativa da mudança principal que é a privatização, já que ela traz consigo a maior insegurança: o emprego. Em função disso nasce a incerteza quanto ao futuro, que é uma situação nova para os funcionários da Copel, e por isso de muito sofrimento.

Para manter o equilíbrio e a normalidade frente a todo esse sofrimento gerado pelo processo de privatização, os funcionários desenvolvem as suas estratégias de defesa, sejam elas coletivas ou individuais, como as brincadeiras em torno da questão e a fuga da discussão do assunto.

Finalmente, o fato de não ter o seu histórico de trabalho e dedicação à empresa reconhecido pelo Estado, também afigura-se como fonte de sofrimento aos funcionários – justamente eles, considerados responsáveis pelo prestígio e ótima reputação de que goza a Copel entre as empresas distribuidoras de energia. Da mesma forma, há o sofrimento pelo temor generalizado de que tal desconsideração ao empenho do corpo funcional seja incorporada pelo novo dono. Verificou-se ainda que o nível de frustração existente, por alguma razão, entre os funcionários com o processo de privatização da empresa é significativamente elevado, ou seja, 93,4% dos funcionários pesquisados.

## CONCLUSÃO FINAL

Nesta pesquisa, buscou-se investigar e avaliar como a relação simbólica e de trabalho do funcionário com a empresa em processo de privatização o afeta na sua subjetividade. A subjetividade foi verificada no que se refere aos medos e ameaças imaginárias desencadeadas pela mudança de propriedade, a construção e a sustentabilidade da identidade do funcionário em relação aos reflexos da introdução de novos valores na empresa e das mudanças organizacionais e, por último, ao sofrimento psíquico advindo de todos esses aspectos citados que envolvem o processo de privatização.

No trabalho realizado com os funcionários submetidos aos instrumentos de pesquisa observou-se a existência de diversos fatores causadores de medo, sendo o maior deles o da perda do emprego. Nesse aspecto, constatou-se que a grande maioria, 92,3% dos funcionários, compartilha da idéia de que haverá demissões, havendo apenas diferenças em relação ao percentual que cada um acredita. A privatização é vista, em função disso, como uma ameaça à segurança no emprego representando risco de demissão. A raiz desse medo está, principalmente, nas especulações veiculadas pela imprensa e nos exemplos de outras empresas que passaram igualmente por processo de privatização.

Identificou-se também o medo de que o fator custo ou o tempo de serviço sejam os únicos critérios para essas supostas demissões, sem que se avalie o aspecto profissional do funcionário. Teme-se ainda que todo o empenho e o trabalho dedicado à empresa durante os vários anos nela trabalhados não sejam reconhecidos ou levados em consideração no momento da demissão. Esse medo suscita a insegurança e o temor da injustiça, que tem como reflexo o sofrimento psíquico.

A maioria dos funcionários, isto é, 59%, acreditam que não deve haver aumento de salário após a privatização. Esse pensamento se deve em função de

que se consideram privilegiados em relação ao mercado, pois possuem determinadas vantagens financeiras que os outros trabalhadores não possuem. Esse entendimento se acentua nos escalões inferiores da empresa e, por conseguinte, reforça o medo da demissão. Já nos escalões superiores, acredita-se que a privatização possa significar uma oportunidade de carreira e também de aumento salarial, apesar de acreditarem que eles próprios serão substituídos.

Para 62,3% dos funcionários, a privatização representa uma ameaça à liberdade/autonomia no trabalho, tendência essa mais acentuada nos níveis hierárquicos mais baixos. Há também, de acordo com 65,6% dos questionados, o pensamento de que as normas de conduta internas da empresa serão mais rigorosas, sendo tal pensamento, igualmente, mais forte no nível operacional.

Observou-se, além disso, a inquietação do funcionário de não conseguir atender às exigências e aos interesses atuais do mercado de trabalho privado, no que se refere a qualificação e a idade, tanto na nova realidade interna da empresa, no caso de permanência, como na realidade externa a empresa, no caso de demissão. Transparece, nesse aspecto, o receio de ser incompetente, o que vem acentuar ainda mais o medo de uma demissão, e ainda o receio de que outra pessoa mais jovem e melhor preparada tecnicamente possa vir a assumir o seu posto de trabalho.

Uma importante fonte de temor identificada é a possibilidade de se perder a condição de oferecer boas opções de estudo e de saúde para os filhos, no caso de demissão. Verificou-se outrossim a vivência do medo de perder a condição de previsibilidade futura para si e sua família, mesmo continuando empregado na empresa, uma vez que a privatização rompe com o paradigma da estabilidade no emprego.

Há, por outro lado, a esperança de que o adquirente da empresa seja um grupo estrangeiro, pois assim poderiam acreditar na possibilidade de ser preservada a maior parte das áreas e dos postos de trabalho. No sentido contrário, aparece o temor de que a empresa seja adquirida por um grupo nacional, o que significaria maior ameaça aos empregos, pelo fato do grupo já estar estabelecido no país.

É notório o medo de que, com a alienação da empresa, haja um aumento demasiado da competição entre os funcionários e, como consequência, teme-se pela perda do ambiente de trabalho, que é considerado ainda muito bom em diversas áreas. Outro temor demonstrado pelos funcionários é em relação à maior cobrança por resultados e metas, além do aumento da carga de trabalho.

O receio de que haja perda nos índices de qualidade da energia fornecida pela companhia, também mostrou-se presente. O funcionário sente-se responsável e preocupado com esse aspecto que pode vir a prejudicar toda a população. Outro receio que ficou evidente diz respeito ao atendimento, suscetível às mudanças, principalmente no sentido de haver distinções de tratamento entre o grande e o pequeno consumidor. Teme-se que o novo dono não tenha preocupação com o aspecto social da empresa, objetivando exclusivamente o lucro.

Há, em contrapartida, a esperança de que a empresa melhore com a privatização, por livrar-se dos entraves burocráticos de estatal. Espera-se que o novo proprietário dê continuidade ao trabalho desenvolvido e que o faça com respeito aos funcionários e clientes, bem como a história da empresa. Nesse sentido, espera-se que não haja mudanças significativas na empresa e que se mantenha a estrutura básica atual, assim como a maioria do seu quadro funcional. Transparece a esperança de que a empresa não venha a ser privatizada. Essa parece ser a mais inconsciente delas.

Na presente investigação observou-se ainda que a implementação de mudanças organizacionais e a introdução de novos valores culturais durante o processo de privatização, buscando adaptá-la a uma realidade mais competitiva e também a expectativa da privatização em si, afeta significativamente a identidade dos seus funcionários.

Identificou-se que há assimilação por parte de chefias da idéia metaforizada do "homem-mercadoria" como fruto do imaginário moderno. Essas chefias acreditam que esse tratamento é correto e natural no mundo globalizado. Percebeu-se, por outro lado, que esse imaginário é compartilhado, igualmente, por outros funcionários que acreditam que o comodismo atribuído ao funcionalismo estatal, e por consequência da falta de competitividade das empresas públicas, é fruto da

estabilidade que elas proporcionam. Dessa forma, o funcionário da empresa pesquisada sente-se culpado por estar numa situação privilegiada em relação aos demais trabalhadores, com maior estabilidade e segurança, e por acreditar que o correto é tratar o indivíduo como fazem as empresas modernas do setor privado.

Compartilha-se, na empresa, da idéia de que somente a exposição do indivíduo ao risco, a insegurança e as ameaças, além do tratamento metaforizado de homem-mercadoria, é que fariam com que o funcionário saísse do comodismo, como ocorre no mercado privado e que, segundo eles, deve ocorrer após a privatização. Esse fato é visto como uma possível causa de um choque de valores entre a atual realidade de trabalho e a futura, e se refletiria na sustentabilidade da identidade do funcionário.

Foi identificado que o funcionário da estatal se sente mais respeitado como ser humano quando ele compara a sua realidade com a das empresas privadas. Esse aspecto, embora haja discordância de opiniões, conforme anteriormente mencionado, é considerado positivo por muitos e por isso motivo de inquietação, tendo em vista à privatização. Porém, na mesma medida em que há a crítica ao comodismo e a discussão em torno do tratamento demasiado humano dentro da empresa, os funcionários destacam que ela é uma das melhores empresas do setor, competindo com companhias privadas nacionais e estrangeiras.

Verificou-se, neste estudo, a existência do longo prazo na vida dos funcionários da empresa pesquisada, ou seja, a existência da continuidade histórica da vivência profissional do funcionário, com vínculos pessoais duradouros, em função da cultura da não demissão. O longo prazo e a baixa competitividade entre eles, juntamente com a pouca utilização de meios flexíveis de produção, permitiram que os laços de amizade e companheirismo fossem fortalecidos, o que possibilitou o desenvolvimento de um ambiente mais cooperativo e solidário. Nesse contexto, a privatização representa para o funcionário da estatal um rompimento com a sua história, de acordo com 78,7% do quadro funcional, e também um recomeço, conforme 71,0% dos funcionários, em função de colocá-los numa situação de risco, que até então não existia. Por essa razão, pode-se argumentar que a privatização compromete a sustentação da identidade pessoal do indivíduo dessa organização.

Constatou-se, além disso, que o caráter social do trabalho desenvolvido pela empresa tem uma função importante na construção e sustentação da identidade do funcionário. Através desse trabalho, o copeliano percebe que o seu esforço contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas e não é realizado com a única finalidade de acumulação de capital, o que dá um sentido especial ao seu esforço. O reconhecimento do cliente tem, da mesma forma, papel indispensável para o funcionário nessa construção identitária, seja através das demonstrações diretas de afeto, seja por meio da escolha da Copel como uma das melhores empresas distribuidoras de energia em atendimento.

Verificou-se que o clima fraternal ainda existente no ambiente de trabalho contribui também para a sustentabilidade da identidade do copeliano, pois dessa forma ele se reconhece como membro de uma “família”. Todavia, mostra-se evidente a preocupação do funcionário em relação a esse aspecto, na medida em que se nota a ocorrência de mudanças ideológicas na empresa no decorrer do processo.

Inferre-se que a privatização deve significar uma mudança importante no que se refere aos valores e a ideologia da empresa. Já no processo de privatização, verificou-se a incorporação da competição no comportamento dos funcionários como fruto dos novos valores que vem sendo introduzidos ideologicamente na empresa, acentuado a competição desencadeada naturalmente pelo processo. Esse fato tem levado os funcionários a desenvolver diferenciais competitivos visando a se firmar na organização. Nesse sentido, registra-se a busca crescente por qualificação e aperfeiçoamento profissional entre os funcionários, conforme observado em 80,3% da amostra. Percebe-se que o aspecto ideológico da competitividade causa prejuízo às relações entre os colegas, afeta a construção da identidade e, também, provoca sofrimento, pelo conflito entre a identidade própria e a identidade imposta ideologicamente.

Neste estudo, além do sofrimento acima mencionado, foram identificadas várias outras fontes causadoras de sofrimento ao funcionário durante o processo de privatização, bem como o sofrimento causado pelos medos e ameaças advindas da privatização em si.

Verificou-se, conforme anteriormente destacado, que juntamente com a introdução dos valores da ideologia competitiva, somado à incerteza gerada pelas mudanças internas da empresa e pelo novo cenário que se apresenta, surge o desenvolvimento da competição e da disputa entre os funcionários. Essa competição se desenvolve principalmente devido à crença de que haverá demissões e revela-se na busca individual de uma garantia para o posto de trabalho ou para o próprio emprego. Nessa acepção, a competição compromete o relacionamento entre as pessoas dentro do grupo de trabalho e na organização como um todo, ocasionando prejuízo à harmonia do ambiente. Assim, esse fato é apontado como causa de sofrimento psíquico, além do medo de que essa competição se agrave e que se perca o ambiente de cooperação ainda existente em determinadas áreas da empresa.

Foi identificado o surgimento do autoritarismo por parte de determinadas chefias como possível consequência da instabilidade geral existente no quadro funcional da empresa. Tal autoritarismo teria como objetivo a obtenção de determinados resultados, para, com isso, resguardar o seu lugar na organização. Esse comportamento provoca uma sensação de mal-estar nos funcionários subordinados e é, por outro lado, acentuado pelo clima de instabilidade criado propositadamente pelos próprios colegas.

Constatou-se que o sofrimento surge, sobretudo, por haver, com o processo de privatização, uma mudança nos fundamentos culturais da empresa, através da introdução de novos valores ideológicos, ocasionando a substituição do ambiente de solidariedade e de cooperação por um ambiente que valoriza a competição. Nesse aspecto, evidenciou-se a existência de pessoas que não se sentem a vontade num ambiente mais competitivo e que sofrem, por julgarem-se diferentes e erradas.

Verificou-se, na pesquisa, que a utilização de trabalho terceirizado em substituição aos desligamentos que ocorreram na empresa durante os últimos anos é também fonte de preocupação para o funcionário. A redução de pessoal faz aumentar naturalmente o volume de trabalho, além de que a terceirização não absorve completamente o trabalho executado pelos antigos funcionários, como também não absorve a responsabilidade. Dessa forma, com a terceirização, há um aumento da pressão sobre o funcionário efetivo e queda na qualidade do serviço

prestado pela empresa. Esses fatos, que fazem aumentar o nível de *stress* do funcionário, também geram sofrimento.

Observou-se outrossim a presença do sofrimento ético através do ferimento aos valores e princípios éticos dos funcionários. Esse sofrimento é originado pela omissão de informações ou pela utilização da mentira no desempenho do seu trabalho. O funcionário sente-se coagido a participar de atos condenáveis para garantir o seu posto e até mesmo o emprego. Constatou-se, ainda, que a percepção da utilização de atos reprováveis por parte de quem comanda o processo de privatização, utilizando-se da distorção comunicacional para atingir determinados objetivos, da mesma forma é motivo de sofrimento, por ferir os preceitos éticos do funcionário.

O estudo revela também o surgimento do fenômeno da banalização da injustiça no processo de privatização da empresa, principalmente por parte de chefias, mas também entre os próprios colegas de trabalho, como consequência da ideologia que os envolve.

Por outro lado, identificou-se que a existência de injustiças ou atos injustos é também fator desencadeador de sofrimento. Uma das injustiças percebidas pelos funcionários é o tratamento diferenciado dado aos trabalhadores terceirizados. Esse tipo de tratamento gera um ambiente de desconforto e constrangimento. Deve-se observar que a utilização da estratégia de serviço terceirizado é muito utilizada em processos de privatizações, assim como após a efetivação da venda, com a finalidade de redução de custos.

O conceito criado pela mídia e governo sobre o funcionário da empresa estatal é, da mesma forma, motivo de sofrimento. Serem vistos como incompetentes e acomodados é, para eles, um conceito injusto e improcedente já que a empresa atingiu uma posição de destaque e respeito em nível nacional e internacional, graças ao trabalho de seus funcionários. É igualmente improcedente, na opinião da amostra, a justificativa dada pelo Estado para a privatização da empresa, ou seja, a de que ela não sobreviveria num ambiente de mercado por não ser competitiva. Esse argumento é contestado pelos inúmeros prêmios que a empresa tem recebido,

competindo com grandes companhias privadas nacionais e internacionais, conforme já destacado.

O funcionário sofre por temer que todo o seu histórico de trabalho não seja levado em consideração numa possível demissão e que poderá ser tratado apenas como um “número” ou como algo descartável. Esse tipo de tratamento, comum em privatizações, é considerado, pelos funcionários, injusto.

Pôde-se identificar que uma das mais importantes fontes de sofrimento diz respeito à questão da insegurança, tanto no sentido das mudanças havidas na empresa durante todo o processo, como pela expectativa da mudança mais significativa que é a privatização, já que ela traz consigo a maior insegurança que é a relacionada ao emprego. Em função da insegurança no emprego, o funcionário se depara com uma situação nova, até então não experimentada, ou seja, a da incerteza quanto ao futuro. Essa nova situação lhe proporciona um grande desconforto psíquico, difícil de ser vivenciado.

Para minimizar o sofrimento e manter o equilíbrio e a normalidade frente a essas inúmeras adversidades, os funcionários desenvolvem estratégias de defesa, como por exemplo as brincadeiras e fofocas em torno da questão, a fuga do debate sobre o assunto e o isolamento, que se manifestam tanto de forma individual, quanto coletiva. Verificou-se também que o nível de frustração existente entre os funcionários com o processo de privatização da empresa é significativamente expressivo, ou seja, 93,4% deles sentem-se frustrados, de alguma forma e por algum motivo, com a privatização.

Enfim, por meio do estudo apresentado pode-se verificar que os reflexos do processo de privatização e da expectativa da privatização sobre o funcionário da empresa pesquisada são de significativa relevância e envolvem vários aspectos da subjetividade, que são, provavelmente, desconhecidos ou subestimados dos administradores e controladores da empresa. Tais reflexos, porém, não se limitam à esfera individual, se refletem também na família e na sociedade.

Por último, coloca-se como sugestão para pesquisas futuras a investigação do reflexo de mudanças organizacionais sobre os funcionários de organizações que não estejam vinculadas ao poder público e que se enquadram, não em processos de

privatizações, mas em outros, tais como ocorrem em operações de fusões, aquisições e incorporações de empresas, e que tem, igualmente, expressivas conseqüências sobre os indivíduos dessas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHLFELDT, R. **Privatização e esquemas interpretativos: o caso da Telepar Brasil Telecom**. Curitiba, 2000. Projeto de Dissertação. (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- ALTHUSSER, L. **Sobre a reprodução**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Aparelhos ideológicos de estado**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1998.
- ANDRADE, C. C. de. **Influências da privatização sobre a identidade organizacional: o caso Telepar Brasil Telecom**. Curitiba, 2000. Projeto de Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- BARBARINI, N. **Trabalho bancário e reestruturação produtiva: Implicações no psiquismo dos trabalhadores**. Porto Alegre, 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional). Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, A. T. de. **“O discurso da Folha de S. Paulo sobre a privatização no Brasil”**. *Intercom - Revista Brasileira de Comunicação*. São Paulo: v. 19, n. 1, p. 89-105, jan./jun. 1996.
- BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 12ª ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BIONDI, A. **O Brasil privatizado: um balanço do desmonte do Estado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.
- BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.
- BRAGA, R. Luta de classes, reestruturação produtiva e hegemonia. In: KATZ, C.; BRAGA, R. e COGGIOLA, O. **Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. 1ª ed. São Paulo: Xamã, 1995.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar. 1977.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

- BURNS, E. M. **História da civilização ocidental**. 2ª Ed. Porto Alegre: Globo, 1968.
- CALDAS, M. P.; WOOD JUNIOR, T. **Identidade organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 37, n. 1, p. 6-17, jan/mar, 1997.
- CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CHANLAT, J. F.. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1991. Volume 1.
- CHAUÍ, M. **Neoliberalismo no Brasil**. Folha de São Paulo, São Paulo, 24.04.1994.
- \_\_\_\_\_. Sobre o medo. In: CARDOSO, Sérgio *et al.* **Os sentidos da Paixão**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
- CIAMPA, A da C. **A estória do Severino e a história da Severina**. 3ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.
- CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- COGGIOLA, O. Neoliberalismo – futuro do capitalismo? In: KATZ, C; COGGIOLA, O. **Neoliberalismo ou crise do capital?** 1ª ed. São Paulo: Xamã, 1995.
- COPEL. Afinal, Presidente, o que está acontecendo? **Copel informações**, Curitiba, n.?, p. 6-9, jun. 1996.
- \_\_\_\_\_. Cinco braços para abarcar o mercado. **Copel informações**, Curitiba, Ed. Especial, p. 14-18, jul. 2001.
- \_\_\_\_\_. **Recado aos copelianos**, Curitiba, Ano 4, n. 48, p. 1, jul. 2001.
- CORREA, N. Marcha pela Copel reúne mais de dez mil no Centro Cívico. **Gazeta do Paraná**, Cascavel, 12 jun. 2001.
- CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional e adaptação ambiental: estudo comparativo de caso na UEM**. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2000a.
- \_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 5ª ed. São Paulo: Oboré, 2000b.
- \_\_\_\_\_. **Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

- \_\_\_\_\_. **O fator humano**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- \_\_\_\_\_; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho** – Contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1991. Volume 1.
- DONAHUE, J. D. **Privatização fins públicos, meio privados**. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_. **O imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações**. São Paulo: Tempo Brasileiro, 53-94. 1974.
- ERIKSON, E. H. **Identidade: juventude e crise**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- FADUL, É. M. C. Redefinição de espaços e papéis na gestão de serviços públicos: fronteiras e funções da regulação social. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: v. 1, n. 1, p. 55-70. 1997.
- FARIA, J. H. de. **Comissões de Fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Economia do poder: um paradigma teórico-metodológico de análise organizacional**. Texto. Curitiba: 2000 a.
- \_\_\_\_\_. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. In: I ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (2000: Curitiba). **Anais ...** Curitiba: GEO-ANPAD, 2000 b, CD-ROM.
- \_\_\_\_\_; OLIVEIRA, S. N. de. Gestão da qualidade: a dimensão político-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional. In: XXI ENANPAD (1997: Rio de Janeiro). **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997, CD-ROM.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FRIGOTTO G. **Cidadania e Formação Técnico Profissional: desafios neste fim de século**. Disponível na Internet endereço <http://www.a-pagina-da-educacao.pt/arquivo/frigotto/html>. Acesso em 07/09/2000.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas** – RAE. São Paulo, v. 35, n.3 p. 20-29, mai-jun. 1995.

- IANNI, O. **Teorias da globalização**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- JUDSON, A. J. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.
- KATZ, C.; Evolução e crise do processo de trabalho. In: KATZ C.; BRAGA R. e COGGIOLA, O. **Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. 1ª ed. São Paulo: Xamã. 1995.
- KAWABE, R. M.; FADUL, É. M. C. Luz e sombra num processo arriscado: a privatização de serviços públicos no Brasil. In: XXII ENANPAD (1998: Foz do Iguaçu) **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, CD-ROM.
- LAPIERRE, L. (coord.). **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas. Vol. I. 1995.
- LEITE, M. de P. **O futuro do trabalho: Novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Página Aberta. 1994.
- LEMONS, J. M.; CHAGAS, K. Assembléia rejeita projeto que impede a venda da Copel. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 21 ago. 2001.
- LOPES, L. R. **Globalização – a história interativa**. Disponível na Internet endereço <http://www.folhadahistória.hpg.ig.com.br>. Acesso em 04/12/2001.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional. In: XVII ENANPAD, (1993: Salvador). **Anais ...** Salvador: ANPAD, 1993, v. 9, p. 147-159.
- MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. 15ª ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 1996.
- MATOS FILHO, J. C.; OLIVEIRA, C. W. de A. **O processo de privatização das Empresas brasileiras**. Disponível na Internet no endereço: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/tda1996.html>. Acesso em 20.03.2001.
- MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Procuradoria Regional do Trabalho da 9ª região, Curitiba. **Ata de audiência CODIN - Apreciação prévia n. 470/00 realizada no dia 29 de maio de 2000**.
- MORAES, R. C. C de. **Liberalismo e neoliberalismo: uma introdução comparativa**. Campinas, n. 73, pp. 01-15, IFCH - Unicamp, 1997.
- NEGRÃO, J. J.; **Para conhecer o neoliberalismo**. São Paulo: Publisher Brasil, 1998.
- OLIVEIRA, C. R. **Reação cultural e política à mudança estratégica: o caso da Telepar**. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

- PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações.** A dominação das Multinacionais sobre os indivíduos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- PARANÁ. Lei Estadual 12.355 de 8 de dezembro de 1998. Autoriza o Poder Executivo a implementar a reestruturação societária da COPEL, alienar, dar em caução ou oferecer em garantia ações do Estado no capital daquela Companhia, bem como contratar operações de crédito, financiamentos ou outras operações por si ou pela Paraná Investimentos S/A e adota outras providências. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, 09 de dezembro de 1998.
- PETERS, M. **Neoliberalismo.** Tradução: Amélia Siller. Disponível na Internet endereço <http://www.educacao.pro.br/neoliberalismo>. Acesso em 12/12/2001.
- PINHEIRO, A C.; GIAMBIAGI, F. Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil. In: PINHEIRO, Armando C.; FUKASAKU, Kiichiro (Ed.). **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública.** Rio de Janeiro: BNDES, 2000. p. 13-43.
- POZZEBON, M; PETRINI, M. Interação usuário-sistema: um estudo empírico sobre a proatividade no uso de sistemas de informação. XXIV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, (2000: Florianópolis) **Anais ...** Florianópolis: ANPAD, 2000, CD-ROM.
- RATTNER, H. Globalização - em direção a “um mundo só”? **Revista Estudos Avançados.** São Paulo, v. 9, n. 25, pp. 65-76, IEA-USP, 1995.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas. 1989.
- RODRIGUES, A T. **Neoliberalismo – gênese, retórica e prática.** Texto. Campinas, 1995.
- ROWE, O; FERREIRA JUNIOR R. A influência do processo de privatização nos recursos humanos: um estudo de caso na Telemar Alagoas. XXIV ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, (2000: Florianópolis) **Anais ...** Florianópolis: ANPAD, 2000, CD-ROM.
- SAVAS, E. S. **Privatização: a solução para um governo melhor.** Rio de Janeiro: Nordica. 1987.
- SELLTIZ, C., WRIGTSMAN, L., COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU. 1987. v. 1.
- \_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU. 1987. v. 2.
- SENNET, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** São Paulo: Record. 1999.

- SERVA, M. **A privatização de empresas públicas no Canadá e no Brasil.** Relatório, Curitiba, abril de 2001.
- SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: XXIII ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (1999: Foz do Iguaçu). **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999.
- SIQUEIRA, M. D.; OLIVEIRA, D. de; SILVA, E. A ; TRINDADE, E. M. de C.; MARCHI, E. **Um século de eletricidade no Paraná.** Curitiba: Companhia Paranaense de Energia, 1994.
- TAVARES, M. da C. **Acordo de investimentos, privatização e cidadania.** Disponível na Internet endereço <http://www.eco.unicamp.br/artigos/tavares/artigo44.htm>. Acesso em 24/09/2000 a.
- \_\_\_\_\_. **Ajuste estrutural e desemprego.** Disponível na Internet endereço <http://www.eco.unicamp.br/artigos/tavares/artigo44.htm>. Acesso em 24/09/2000 b.
- TEIXEIRA, F. J. S.; OLIVEIRA, M. A de. **Neoliberalismo e reestruturação produtiva:** as novas determinações do mundo do trabalho. 2ª ed. São Paulo: Cortez. 1996.
- TRIVIÑOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. 1987.
- WILSON, D. C. **A strategy of change.** GN: Routledge. 1995.
- YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. Bervelly Hills: SAGE. 1984.

**ANEXO 1**

**EMPRESAS DE ENERGIA PRIVATIZADAS**

## A DESESTATIZAÇÃO NO SETOR DE ENERGIA

<b>Empresa</b>	<b>Leilão</b>	<b>Comprador</b>	<b>Preço (R\$mi)</b>	<b>Governador/partido (*)</b>
Escelsa (ES)	12/07/95	Ivens S/A e GTD	385	Vítor Buaiz (PT)
Light (RJ)	21/05/96	AES, Houston, EDF e CSN	2.230	Marcelo Alencar (PSDB)
Cerj (RJ)	20/11/96	Endesa, Enersis, EDP	605	Marcelo Alencar (PSDB)
Coelba (BA)	31/07/97	Iberdrola, Brasilcap, Previ e BBDTVM	1.730	César Borges (PFL)
AES-Sul (RS)	21/10/97	AES	1.510	Antonio Britto (PMDB)
RGE (RS)	21/10/97	CEA, VBS e Previ	1.635	Antonio Britto (PMDB)
CPFL (SP)	05/11/97	VBC, Previ, Fundação Cesp	3.015	Mário Covas (PSDB)
Enersul (MS)	15/11/97	Escelsa	625	Wilson Martins (PMDB)
Cemat (MT)	27/11/97	Grupo Rede e Inepar	391	Dante de Oliveira (PSDB)
Energipe (SE)	03/12/97	Cataguazes e Uptick	577	Albano Franco (PSDB)
Cosern (RN)	11/12/97	Coelba, Guaraniã e Uptick	676	Garibaldi Alves (PMDB)
Coelce (CE)	02/04/98	Enersis, Chilectra, Endesa e Cerj	867	Tasso Jereissati (PSDB)
Eletropaulo (SP)	15/04/98	Light	2.026	Mário Covas (PSDB)
Celipa (PA)	09/07/98	Grupo Rede e Inepar	450	Almir Gabriel (PSDB)
Elektro (SP)	16/07/98	Grupo Enron	1.479	Mário Covas (PSDB)
C.Dourada (GO)	05/09/98	Endesa, Edegel e fundos	779	Maguito Vilella (PMDB)
Gerasul (RS)	15/09/98	Tractebel	945	Antonio Britto (PMDB)
Bandeirante (SP)	15/09/98	EDP e CPFL	1.014	Mário Covas (PSDB)
Cesp Tietê (SP)	27/10/99	AES e Gerasul	938	Mário Covas (PSDB)
Borborema (PB)	30/11/99	Cataguazes Leopoldina	87	José Maranhão (PMDB)
Celpe (PE)	20/02/00	Iberdrola e Previ	1.780	Jarbas Vasconcelos (PMDB)
Cemar (MA)	15/06/00	PP&L	552	Roseana Sarney (PFL)
Saelpa (PA)	30/11/00	Cataguazes Leopoldina	363	Almir Gabriel (PSDB)
<b>Total</b>			<b>24.665</b>	

(\*) Governador na data em que ocorreu o leilão de privatização  
Fonte: CND e Governo do Paraná

### Empresas previstas para ser desestatizadas (2001-2002)

<b>Geradoras</b>	<b>Distribuidoras</b>
Furnas Centrais Elétricas	Cia Paranaense de Energia (Copel)*
Eletronorte - Centrais Elétricas do Norte	Cia Energética do Piauí (Cepisa)
Chesf - Cia Hidrelétrica do São Francisco	Centrais Elétricas de Rondônia (Ceron)
Manaus Energia	Centrais Elétricas do Acre (Eletroacre)
Boa Vista Energia	Cia Energética de Alagoas (Ceal)

(\*) A Copel possui os segmentos de geração, transmissão e distribuição  
Fonte: CND e Governo do Paraná

**ANEXO 2**

**ESTRATIFICAÇÃO DA AMOSTRA  
DO QUESTIONÁRIO**

### NÍVEL HIERÁRQUICO

Nível Hierárquico	Freqüência	Percentual
1 - Operacional (execução)	133	72,7%
2 - Tático (média gerência, supervisão)	47	25,7%
3 - Estratégico (alta gerência, diretoria)	3	1,6%
<b>T O T A L</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

### TEMPO DE EMPRESA

Tempo de Empresa	Freqüência	Percentual
1 - Menos de 5 anos	9	4,9%
2 - De 5 a 10 anos	34	18,6%
3 - De 10 a 20 anos	91	49,7%
4 - Mais de 20 anos	49	26,8%
<b>T O T A L</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

### ESCOLARIDADE

Escolaridade	Freqüência	Percentual
1 - Primeiro Grau	2	1,1%
2 - Segundo Grau	101	55,2%
3 - Graduação	57	31,1%
4 - Especialização	19	10,4%
5 - Mestrado/Doutorado	4	2,2%
<b>T O T A L</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

**ANEXO 3**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Entrevista semi-estruturada****Questões abertas:**

- 1) O que você acha da privatização da COPEL e o que ela significa para o funcionário?
- 2) Como você imagina que será a empresa depois da privatização para o funcionário (o que deverá acontecer)?
- 3) Você acha que as condições de trabalho deverão melhorar ou piorar com a privatização? Por que?
- 4) Como tem sido a relação entre os colegas no processo de privatização? Como foi e como deve ficar depois da privatização?
- 5) Você percebe alguma alteração no comportamento dos colegas durante esse processo de privatização? Se sim, de que tipo?
- 6) Na sua opinião que importância tem a COPEL para os funcionários?
- 7) Você poderia dizer como se sentem as pessoas que trabalham na COPEL diante da privatização?
- 8) Como você vê a sua relação com a empresa antes da privatização, no processo de privatização e como deverá ficar após a privatização?
- 9) Você acha que para o funcionário haverá mais perdas ou ganhos com a privatização? Por que?

**ANEXO 4**  
**QUESTIONÁRIO**

## QUESTIONÁRIO

1) Há quanto tempo você trabalha na Copel?

- Menos de 5 anos  
 De 5 a 10 anos  
 De 10 a 20 anos  
 Mais de 20 anos

2) Qual o seu grau de escolaridade?

- Primeiro grau  
 Segundo grau  
 Graduação  
 Especialização  
 Mestrado/doutorado

3) Qual o nível hierárquico do seu atual cargo?

- Operacional (execução)  
 Tático (média gerência, supervisão)  
 Estratégico (alta gerência, diretoria)

PERGUNTAS	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 4	Não tenho opinião 3	Discordo parcialmente 2	Discordo totalmente 1
4) A privatização deverá causar demissões de funcionários;					
5) A privatização deve afetar a segurança no emprego representando risco futuro de demissão;					
6) A privatização não deve melhorar o nível salarial;					
7) A cobrança por resultados deverá ser maior após a privatização;					
8) A liberdade/autonomia no trabalho deve ser prejudicada com a privatização, ou seja, deve diminuir;					
9) Os funcionários se sentem fragilizados com a iminente privatização ou com o processo de privatização;					
10) Após a privatização não vai haver maior reconhecimento pelo trabalho prestado na empresa do que quando era estatal;					
11) O trabalho e a dedicação do funcionário para com a COPEL antes da privatização não será reconhecido e valorizado pelo novo proprietário;					
12) A privatização não representa uma oportunidade profissional, um estímulo;					
13) O nível de stress aumentou entre os colegas nesse processo de privatização;					
14) O processo de privatização gera um sentimento de frustração nos funcionários da empresa;					
15) Os funcionários se sentem preocupados e apreensivos com o processo de privatização;					
16) Com a mudança de propriedade deverá haver maior exigência por qualificação e aperfeiçoamento profissional;					

17) As pessoas estão buscando qualificar-se/aperfeiçoar-se em função do processo de privatização;					
18) A privatização deve provocar aumento no volume de trabalho;					
19) O processo de privatização abalou o relacionamento entre os colegas aumentando a concorrência entre as pessoas no grupo de trabalho;					
20) Nesse processo de privatização as pessoas estão buscando se firmar dentro da empresa;					
21) O processo de privatização e a iminente privatização interfere no comportamento dos colegas;					
22) Nesse processo de privatização há uma preocupação dos funcionários em diferenciarem-se um dos outros;					
23) As condições de trabalho, com o processo de privatização, prejudica o relacionamento fora do trabalho (vida pessoal);					
24) A privatização significa um rompimento com a história de vida do funcionário;					
25) A privatização significa uma nova fase, um recomeço inovador;					
26) A privatização não é necessária para o desenvolvimento da empresa;					
27) As empresas privadas não são mais eficientes que as empresas estatais;					
28) Na empresa privada não permanece somente quem for competente/profissional;					
29) As normas de conduta interna deverão ser mais rigorosas após a privatização;					

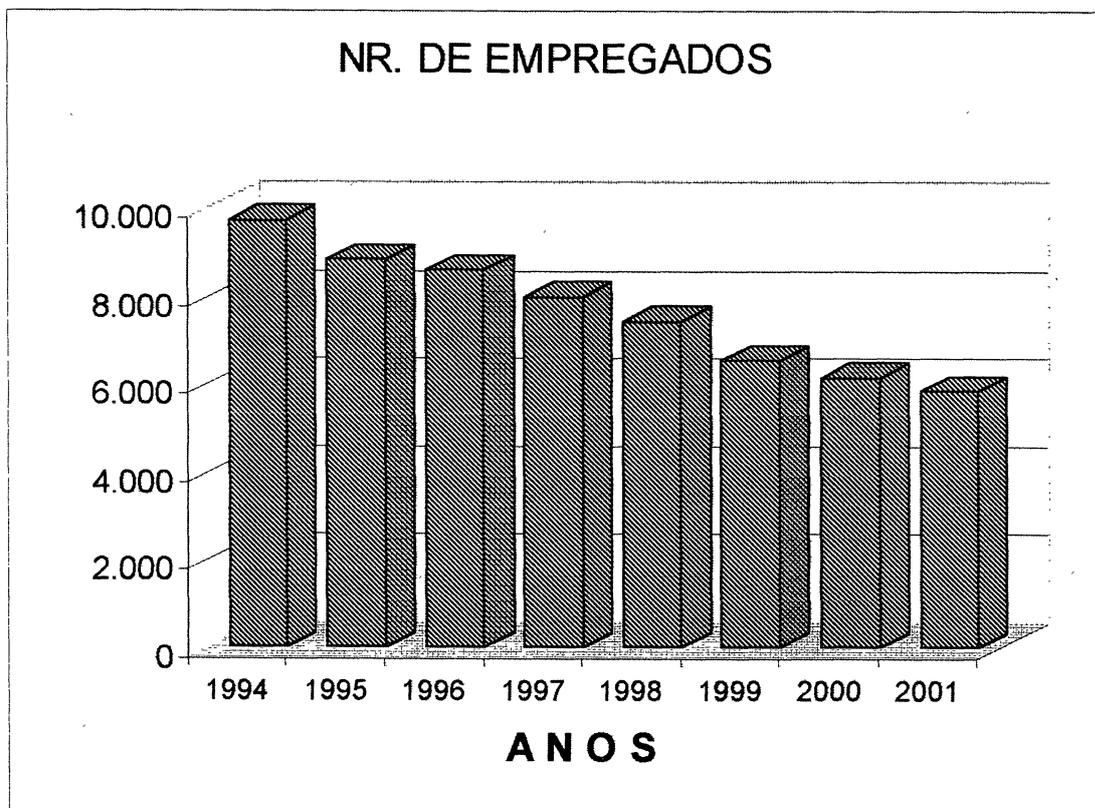
**ANEXO 5**

**EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL  
1994-2001**

## EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL 1994-2001

ANO	NR. DE EMPREGADOS
1994	9.799
1995	8.835
1996	8.602
1997	7.997
1998	7.442
1999	6.536
2000	6.148
2001	5.857

GRÁFICO 1: EVOLUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL – 1994-2001



Fonte: Elaboração do autor com dados da COPEL e do SINDENEL (Sindicato dos eletricitários de Curitiba).

**ANEXO 6**

**PRÊMIOS**

CATEGORIAS		1999	2000	2001
Melhor Distribuidora de Energia Elétrica do Brasil		<b>COPEL</b>	CPFL	<b>COPEL</b>
Melhor Avaliação pelo Cliente		CELESC	CELESC	COPEL
Melhor Gestão Operacional		COPEL	CEMIG	CPFL
Melhor Gestão Econômico-Financeira		CPFL	CPFL	COSERN
Maior Evolução do Desempenho		(*)	COSERN	BOA VISTA
Melhor Distribuidora de Energia Elétrica da Região	Nordeste	CELPE	BORBOREMA	COSERN
	Norte / Centro-Oeste	CEB	CELG	ENERSUL
	Sudeste	CPFL	(*)	ELEKTRO
	Sul	(*)	<b>COPEL</b>	(*)
Qualidade da Gestão		(**)	CEMIG	ESCELSA
Responsabilidade Social		(**)	CEMIG	LIGHT

(\*) Região da empresa vencedora do prêmio nacional.

(\*\*) Prêmios dados a partir da versão 2000.

Fonte: ABRADÉE

**ANEXO 7**

**REPORTAGEM DA  
FOLHA DE LONDRINA**

## 'AJUSTE SELETIVO'

## Plano de demissão leva 'terror' a Copel

Redução das equipes de manutenção e dos estoques de materiais coloca atendimento ao público em risco, dizem funcionários



## ENXUGAMENTO

Elisson Spigolon, superintendente em Londrina:

"Esses funcionários são aqueles que apressaram o balanço de desempenho e não estão comprometidos com suas atribuições na empresa"

Benê Bianchi  
De Londrina

O plano batizado de Ajuste Seletivo instituído pela Companhia Paranaense de Energia (Copel) este mês, associado a notícia que a Folha divulgou no dia 4 de maio de que a Eletrobrás compraria as ações da companhia em poder do governo, instituiu um "clima de terror" entre os funcionários. O medo da demissão sem justa causa tomou conta da grande maioria dos contratados que reclama da falta de informações e transparência no processo.

O receio é tanto que a Folha tinha marcado um encontro com um grupo de funcionários mas apenas dois compareceram. "Muitos disseram que viriam, mas ficaram com medo de serem descobertos", disse um deles, preferindo o anonimato. "Na nossa visão, as gerências querem limpar o quadro para mostrar poder", diz ele, referindo-se às demissões. Convicto de que o enxugamento ocorre para preparar a empresa para a privatização, ele e um colega de trabalho reclamam das atuais condições de trabalho.

Segundo eles, as equipes de manutenção foram reduzidas e a empresa tem pouco material no almoxarifado. "Acho que não existem 300 lâmpadas no estoque", diz um deles. A redução das equipes de trabalho

verbal: "As pessoas mal conversam. Está triste trabalhar lá. Antes trabalhávamos com alegria, vestíamos a camisa da empresa. Hoje, vestimos a camisa por obrigação", diz um dos entrevistados.

O Sindicato dos Eletricistas endossa a afirmação dos funcionários e diz que o clima de medo vivido na Copel permite classificar o plano de ajuste como sendo de demissão indicada. "Não existem regras claras para as demissões. Eles não estão poupando nem mesmo as pessoas com mais de 20 anos de casa. O funcionário que hoje é chamado para a sala da gerência treme", comenta Renê Morato, presidente da entidade.

Na última quinta-feira, Morato fez duas reuniões de trabalho, em Apucarana. Uma delas foi a de Ivone Zanardo Ally que trabalhava há 21 anos na empresa. Ivone relata que foi chamada na sala da gerência e informada que a empresa não precisava mais de seus serviços.

"No outro dia cheguei para trabalhar e ao tentar acessar, minha máquina constava que eu era funcionária demitida", conta ela, que trabalhava no setor de faturamento. Ivone reconhece que teve problemas com a empresa, tendo sido suspensa após pedir a uma amiga para bater seu cartão e ir embora mais cedo.

**'Por precariedade, fizemos em 2 dias o trabalho que antes resolvíamos em um só'**

"Acontece que foi isso porque o clima lá dentro estava insuportável. Quando voltei das minhas férias, há pouco mais de um mês, tinham colocado uma outra pessoa no meu lugar e me deixaram, até ser demitida, sem nenhuma função", reclama.

O Sindicato também denuncia que, das verbas repassadas ao funcionário demitido, em forma de 'incentivo', e descontado o valor da multa de 40% que a empresa paga ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) no caso de demissões sem justa causa. Com isso, muitos funcionários podem sair da empresa na prática, sem incentivo algum.

Num exemplo hipotético de um funcionário com salário de R\$ 1.000,00 e com 20 anos de trabalho na Copel, o plano prevê o pagamento de 0,8 vezes o valor do salário por cada ano de trabalho, até 10 anos, somando R\$ 800,00. Após esse tempo, o valor é multiplicado por 0,4, acrescentando mais R\$ 400,00. O total do incentivo seria de R\$ 1.200,00. Se a multa do FGTS for equivalente a R\$ 800,00, esse valor será descontado dos R\$ 1.200,00. Sobraria ao funcionário R\$ 400,00 a título de incentivo. Se o valor da multa for igual ou superior aos R\$ 1.200,00, o incentivo será igual a zero.

## Programa visa os 'indesejáveis'

Copel nega clima de terrorismo, mas admite plano de demissão sem justa causa

A superintendência da Copel em Londrina rebate as afirmações dos funcionários. O superintendente regional e distribuição Norte, Elisson Marcos Spigolon, diz que não há clima de terrorismo, e estoques de materiais, equipamentos e número de equipes disponíveis são suficientes para oferecer um atendimento de qualidade e preço competitivo. Mas admite que pela primeira vez a Copel está fazendo um plano amplo de demissões sem justa causa.

O Plano de Ajuste Seletivo Quadro de Pessoal foi insuflado para vigorar apenas este mês. O plano atinge os funcionários que não têm a função na empresa e também aqueles "indesejáveis", como classifica Spigolon. "Esses funcionários são aqueles que apresentam baixo desempenho e não estão comprometidos com suas atribuições na empresa". Segundo Spigolon, desde a Copel vem aplicando, administrativamente, planos

de demissão incentivada ou de demissão voluntária. "São instrumentos administrativos que permitem uma compatibilização entre a demanda de trabalho e o número de funcionários. Sistemáticamente há mudanças de processos, com aplicação de recursos tecnológicos que, às vezes, implicam na diminuição de mão-de-obra", comenta Pa-

trabalhadores. "É o mecanismo de bonificação escolhido pela empresa", justifica. Com os sucessivos planos de demissão e as aposentadorias registradas, a Copel passou de 10 mil funcionários, em 95, para 6.500 atualmente. Na regional de Londrina, que atende 96 municípios, são 720 funcionários e mais 117 terceirizados. Segundo Spigolon, o trabalho na regional poderia ser feito com cerca de 680 dos 720 funcionários contratados. "Tivemos substituições automatizadas, o atendimento que era de forma personalizada agora é feito por telefone, centralizamos processos", diz Spigolon, para explicar a necessidade de enxugamento do quadro de pessoal. A Regional já chegou a ter mais de 1.100 funcionários.

Quanto às reclamações dos funcionários de que está ha-

vingando um 'desmonte' da Copel, Spigolon é enfático: "Temos um contrato com o poder concedente - a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). Temos obrigações a cumprir, sob pena de sermos multados ou termos o contrato cancelado".

Ele informa que a Copel tem um programa de acompanhamento dos trabalhos e os indicadores de qualidade da empresa melhoram dia a dia. "O tempo de atendimento urbano, segundo ele, está na média de 1h14 e a meta é chegar ao final do ano com a média de 1h06, na zona rural, o tempo hoje é 2h03 e a meta é atingir 1h53", exemplifica o superintendente.

Ele reconhece que há demissões de pessoas com bastante tempo de casa, mas diz que isso ocorre porque os demitidos não correspondem mais às expectativas da empresa. Isso acontece, segundo ele, não por falta de incentivos da Copel. "Oferecemos treinamentos constantes a nossos funcionários." (B.B.)

**Empresa tinha 10 mil empregados em 95; atualmente são só 6,5 mil**