

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE GRÁFICOS	5
INTRODUÇÃO.....	6
1 AS TRANSFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO.....	12
1.1 A revisão institucional do setor elétrico brasileiro no contexto da reforma do Estado.....	12
1.2 Breve história do setor elétrico brasileiro.....	14
1.3 Mudanças do modelo institucional do setor elétrico – anos 90.....	16
1.4 O setor elétrico brasileiro após a reestruturação dos anos 90.....	20
2 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO	24
2.1 O capitalismo contemporâneo; desarticulação do Estado, globalização e trabalho.....	24
2.2 A flexibilização das relações de trabalho no capitalismo contemporâneo.....	27
2.3 A flexibilização da gestão empresarial no capitalismo contemporâneo	32
3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL.....	38
3.1 O mercado de trabalho no Brasil.....	38
3.1.1 <i>História de heterogeneidade e exclusão social.....</i>	38
3.1.2 <i>Os desafios atuais do mercado de trabalho no Brasil.....</i>	40
3.2 Os desafios atuais do sindicalismo brasileiro.....	49
3.3 As relações de trabalho no contexto organizacional.....	52
3.3.1 <i>Os modelos de gestão de pessoas.....</i>	53
3.3.2 <i>Organização do processo de trabalho e tecnologia.....</i>	57
3.3 O sistema de relações de trabalho no Brasil: limites e desafios.....	60
4 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO SETOR ELÉTRICO.....	64
4.1 Impactos das mudanças institucionais do setor elétrico sobre o trabalho: análise do perfil e renda dos trabalhadores.....	64
4.2 A visão dos agentes do mercado de energia de São Paulo sobre as relações de trabalho no setor.....	71
4.2.1 <i>O mercado de energia de São Paulo.....</i>	71
4.2.2 <i>A visão dos sindicatos sobre as relações de trabalho no                 setor elétrico.....</i>	73
4.2.3 <i>A visão dos gestores sobre as relações de trabalho no                 setor elétrico.....</i>	83
4.3 CPFL Paulista e AES Eletropaulo: indicadores financeiros e de recursos humanos.....	100

CONCLUSÃO.....	108
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS SINDICATOS.....	122
APÊNDICE 2 – ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS.....	123
APÊNDICE 3 – ENTREVISTA COM O SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE CAMPINAS.....	125
APÊNDICE 4 – ENTREVISTA COM O SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE SÃO PAULO.....	132
APÊNDICE 5 – ENTREVISTA COM A CPFL PAULISTA.....	139
APÊNDICE 6 – ENTREVISTA COM A AES ELETROPAULO.....	152

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica  
BNDE: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico  
CEPAL: Comissão Econômica para a América Latina  
CLT: Consolidação das Leis Trabalhistas  
CGT: Central Geral dos Trabalhadores  
CUT: Central Única dos Trabalhadores  
DIEESE: Departamento Intersindical de Estatísticas  
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
MAE: Mercado Atacadista de Energia  
TEM: Ministério do Trabalho e Emprego  
NOS: Operador Nacional do Sistema  
PDET: Programa de Disseminação de Estatísticas do trabalho  
PED: Pesquisa de Emprego e Desemprego  
PND: Plano Nacional de Desenvolvimento  
RAIS: Relação Anual de Informações Sociais  
REVISE: Revisão Institucional do Setor Elétrico  
SEADE: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Paradigma Fordista x Paradigma Flexível.....	26
Quadro 2 – Paradigma industrial x concepção de gestão.....	34
Quadro 3 - Tecnologia de informação e reengenharia de processos.....	37
Quadro 4 - Dificuldades enfrentadas pelo movimento sindical a partir dos anos 90.....	51
Quadro 5 – Gestão de pessoas nas organizações: visão Fischer x visão Ulrich.....	56
Quadro 6 – Concepção de gestão e seus impactos sobre a organização dos processos de trabalho.....	58
Quadro 7 – Tipos de produção, tecnologia e organização do trabalho.....	59
Quadro 8 – Reconfiguração das empresas e redução de postos de trabalho pós-privatização.....	79
Quadro 9 – Atividades do grupo CPFL Energia.....	84
Quadro 10 – Atividades do grupo Brasileira Energia.....	95
Quadro 11 – Impactos das reestruturações sobre o perfil e a renda dos trabalhadores dos setores de energia e telecomunicações.....	113

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Investimento no setor elétrico – 1980/1998.....	17
Gráfico 2 - Consumo x Capacidade Instalada de Energia Elétrica – 1980/2000.....	17
Gráfico 3 - Evolução do Armazenamento Sudeste – Jan/1991 – Ago/2000.....	21
Gráfico 4 - Evolução das tarifas médias de fornecimento – 1995/2000.....	22
Gráfico 5 –Taxa de desemprego total – Região Metropolitana de São Paulo – 1994/2005.....	42
Gráfico 6 - Percentual de Assalariados na Indústria – 1985/2004 – Região Metropolitana de São Paulo.....	44
Gráfico 7 - Percentual de Assalariados no Comércio – 1985/2004 – Região Metropolitana de São Paulo.....	44
Gráfico 8 - Percentual de Assalariados em Serviços – 1985/2004 - Região Metropolitana de São Paulo.....	44
Gráfico 9 – Rendimentos dos trabalhadores – 1985/2004 – Região Metropolitana de São Paulo.....	48
Gráfico 10 – Evolução do número de trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia, segundo sexo – 1995/2004.....	65
Gráfico 11 - Evolução do número de trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia, segundo faixa etária – 1995/2004.....	67
Gráfico 12 – Remuneração média mensal dos trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia – 1995/2004.....	70
Gráfico 13 - Participação das Empresas no Total da Capacidade Instalada no Estado de São Paulo no Ano de 2004.....	71
Gráfico 14 – Receita Bruta – CPFL Paulista - 2002/2004.....	101
Gráfico 15 – EBITDA – CPFL Paulista – 2002/2004.....	101
Gráfico 16 – Receita Bruta – AES Eletropaulo - 1998/2005.....	102
Gráfico 17 – EBITDA – AES Eletropaulo – 2000/2005.....	103
Gráfico 18 - Evolução do quadro de funcionários – CPFL Paulista – 1999/2004.....	104
Gráfico 19 - Evolução da Produtividade de Recursos Humanos – CPFL Paulista – 2002/2004.....	104
Gráfico 20 - Evolução do quadro de funcionários – AES Eletropaulo – 1998/2005.....	105
Gráfico 21 - Evolução da Produtividade de Recursos Humanos – AES Eletropaulo – 2000/2005.....	105
Gráfico 22 - Salário médio mensal dos trabalhadores das atividades de produção e distribuição de energia do Estado de São Paulo – 1995/2004.....	106

## INTRODUÇÃO

---

O setor elétrico brasileiro enfrenta, desde a década de 80, um grande desafio: como garantir a oferta de energia, essencial para dar suporte ao crescimento econômico do país, em um cenário de crise econômica e financeira do Estado?

No contexto mundial, a importância do setor de energia cresce ao longo do tempo, devido ao ritmo constante e elevado das transformações que ocorrem na sociedade e conseqüentemente na economia. Estas transformações refletem-se no aumento da demanda por energia, impulsionada por fatores como crescimento demográfico, crescimento da atividade econômica e processo de urbanização. Por outro lado, o aumento da oferta mundial de energia depende de grande volume de capital a ser investido, em um cenário de dificuldade de captação junto a órgãos internacionais, uma vez que o sistema financeiro mundial apresenta limitações frente à demanda global por energia.

No cenário brasileiro, este descompasso entre oferta e demanda por energia, especialmente energia elétrica, tornou-se evidente com o blecaute de 1999 e com o racionamento de 2001. Porém, a crise do setor elétrico brasileiro vem sendo delineada desde épocas anteriores, aumentando ano a ano a insuficiência de investimentos setoriais, que, conseqüentemente, aumentaram o risco de colapso no abastecimento.

O aumento do risco de colapso no sistema elétrico brasileiro, e, principalmente a necessidade de aumento na oferta de energia elétrica levaram o Governo Federal à implantação de um novo modelo institucional para o setor, em 1995. Esta reestruturação setorial deveria ser capaz de atrair novos investimentos, de origem privada, para as atividades do setor, especialmente na geração e distribuição de energia elétrica. O papel do Estado alterava-se substancialmente: passava-se da condição de produtor e financiador, para a condição de regulador e fiscalizador dos agentes atuantes no setor elétrico brasileiro.

Na prática, foram implantadas ações como a desverticalização do setor, através da separação das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia e o desenvolvimento do programa de privatizações dentro do setor elétrico brasileiro.

O modelo institucional do setor elétrico, implantado em 1995, gerou, especialmente em virtude das privatizações, um movimento de busca por competitividade por parte dos novos agentes, que acabaram por modificar seus modelos de gestão empresarial.

Este movimento de mudança nos paradigmas de gestão das empresas do setor elétrico brasileiro ocorreu em um contexto nacional e internacional marcado pela fragilidade do mundo do trabalho. Esta fragilidade é refletida em três pontos principais: um mercado de trabalho em retração, as dificuldades dos sindicatos em defender o valor da força de trabalho em uma nova realidade social e econômica e a adoção, por parte das empresas, de novos padrões de gestão das relações de trabalho, que, muitas vezes, pioram as condições de trabalho no interior das organizações.

Assim, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar quais foram os impactos das transformações institucionais do setor elétrico brasileiro e do conseqüente processo de reestruturação das empresas a ele relacionadas, sobre as relações de trabalho deste setor. A pergunta de pesquisa pode ser expressa da seguinte maneira: como a reestruturação do setor elétrico brasileiro alterou a dinâmica das relações entre capital e trabalho no setor?

O que se procura demonstrar nesta pesquisa é a idéia de que as transformações institucionais e empresariais ocorridas no setor elétrico brasileiro alteraram a dinâmica do conflito e da colaboração entre capital e trabalho, inerente ao modo capitalista de produção. Busca-se mostrar que, de um lado, os trabalhadores que se encontram em melhores condições no mercado de trabalho, apresentam maior disposição em colaborar com os interesses empresariais, na tentativa de manter tais condições. Do lado do conflito, busca-se mostrar que, para os trabalhadores excluídos ou inseridos de maneira mais precária no mercado de trabalho, o conflito tende a aumentar. E neste cenário, as relações sindicais tornam-se mais complexas e muitas vezes mais conflituosas. O resultado desta alteração da dinâmica das relações de trabalho no setor é amplamente favorável ao capital e pode ser expresso, de um lado, através da expansão empresarial e do outro, pela dificuldade da categoria dos eletricitários em manter as condições de trabalho que haviam conquistado até então.

Estudar a questão das relações de trabalho no setor elétrico brasileiro reflete a preocupação do pesquisador em entender o processo de transformação das forças do capital e do trabalho no contexto das privatizações e da reestruturação produtiva dos novos agentes setoriais. A busca

por aumento de competitividade empresarial altera as diretrizes que norteiam as ações das empresas, causando fortes impactos sobre o mercado de trabalho e os trabalhadores do setor. Deve-se ainda destacar que o setor elétrico representa uma área de infraestrutura e as alterações por ele sofridas causam impactos que atingem a nação em pontos como suporte ao crescimento econômico e disponibilidade de um serviço de utilidade pública.

Para delimitar melhor o tema escolhido – relações de trabalho no setor elétrico brasileiro – este estudo utiliza a classificação sugerida por NOGUEIRA (2002) para estudo das relações de trabalho. Segundo o autor, as relações de trabalho, definidas como “o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações entre capital e trabalho”, podem ser entendidas em diferentes dimensões:

- i. Dimensão global: reflete a dinâmica das relações entre capital e trabalho no contexto de economias globalizadas, considerando maior inter-relação entre países e o aumento da competição entre empresas;
- ii. Dimensão macro-social: abrange a estrutura e políticas do Estado que regulam as relações entre capital e trabalho;
- iii. Dimensão meso-social: aborda os arranjos setoriais que viabilizam as relações entre capital e trabalho, como associações de trabalhadores e empresários, sindicatos, etc;
- iv. Dimensão micro-social: envolve os aspectos ligados às relações no ambiente de trabalho, com especial destaque às políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Nestas dimensões atuam diversos agentes: Estado, agências reguladoras, empresas, sindicatos, trabalhadores e consumidores. Embora as dimensões apareçam conceitualmente bem definidas, estes agentes atuam em muitas dimensões ao mesmo tempo, aumentando a complexidade do estudo relações de trabalho no setor. Como exemplo, podemos recorrer à



atuação dos sindicatos dos eletricitários (agente de natureza meso-social), nas discussões sobre a flexibilização das leis trabalhistas no país (questão de natureza macro-social). As dimensões das relações de trabalho ajudam ainda na estruturação da pesquisa aqui apresentada.

O referencial teórico deste estudo inicia-se com uma explicação sobre as mudanças institucionais do setor elétrico brasileiro (dimensão meso-social). A partir de então, procura compor o cenário mundial (dimensão global) e brasileiro (dimensão macro-social) das relações de trabalho, com intuito de mostrar uma mudança na dinâmica das relações de trabalho, que expõe ainda mais as fragilidades do trabalho frente ao capital.

A partir deste cenário, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, desenvolvida com intuito de investigar os impactos das transformações sofridas pelo setor elétrico brasileiro sobre as relações de trabalho. Assim, a pesquisa procura mostrar que houve alterações na dinâmica entre capital e trabalho no setor e que esta alteração resultou no enfraquecimento do lado do trabalho. Para isto, está estruturada em três frentes:

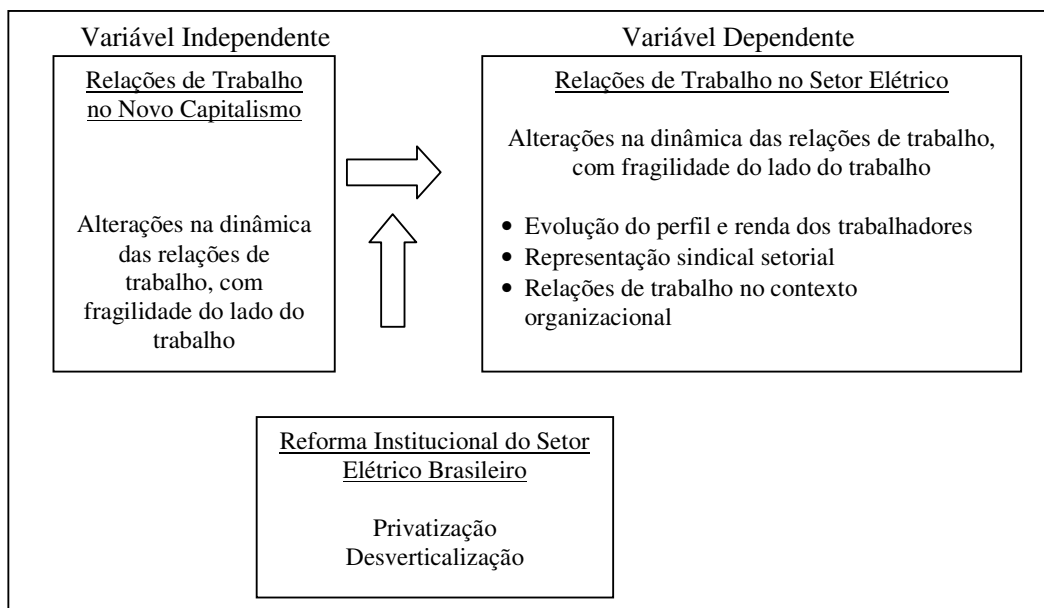
- i. Análise da evolução do perfil e da renda dos trabalhadores do setor elétrico brasileiro, especialmente das atividades de geração e distribuição de energia, por concentrarem os programas de privatizações do setor;
- ii. Análise da questão sindical no mercado de energia do Estado de São Paulo, destacando o sindicato dos eletricitários de São Paulo e o sindicato dos eletricitários de Campinas, em virtude de sua importância setorial;
- iii. Análise das relações de trabalho no contexto de duas importantes empresas do mercado de energia de São Paulo: as distribuidoras de energia AES Eletropaulo e CPFL Paulista.

A pesquisa de campo utiliza dados primários e secundários. Entre os dados secundários, destacam-se o uso de informações fornecidas pelo Ministério do Emprego e Trabalho (MTE) e a análise dos relatórios anuais das distribuidoras de energia estudadas, divulgados em seus respectivos “sites”. A coleta de dados primários conta com entrevistas estruturadas realizadas

com dirigentes sindicais e dirigentes empresariais. Os roteiros para a realização das entrevistas encontram-se transcritos nos anexos do trabalho

A concepção desta pesquisa pode ser representada através da figura a seguir:

Figura 1 – Design da Pesquisa



Espera-se, com a análise da gestão das relações de trabalho no setor elétrico brasileiro, contribuir para o desenvolvimento de novas formas de regulação do trabalho e de formação de marcos regulatórios setoriais, uma vez que este estudo expõe uma realidade enfrentada por trabalhadores e empresas após transformações institucionais.

Porém, reconhece-se que o estudo do mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo envolve uma série de variáveis de análise e de situações particulares. Este estudo restringe-se apenas às questões aqui expostas nesta metodologia. Outra importante restrição refere-se ao objeto de estudo deste trabalho: o setor elétrico brasileiro. Devemos considerar que a pesquisa enfoca, em sua maior parte, o mercado de energia do Estado de São Paulo, especialmente as distribuidoras AES Eletropaulo e CPFL Paulista, podendo haver realidades distintas no que se refere à questão do trabalho em outros contextos.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos.

O capítulo 1 – As mudanças institucionais do setor elétrico brasileiro - enfoca as transformações ocorridas neste setor, que levaram a um novo cenário de gestão das relações de trabalho setoriais.

O capítulo 2 – As relações de trabalho no capitalismo contemporâneo – retrata a realidade mundial do trabalho na atualidade.

O capítulo 3 – As relações de trabalho no Brasil – mostra que, assim como no nível mundial, o trabalho também apresenta fragilidades no cenário brasileiro. Parte-se do quadro traçado pelas dificuldades do mercado de trabalho no Brasil, pelo desafio do sindicalismo brasileiro e pela evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações para questionar o sistema de relações de trabalho nacional, enfatizando as discussões sobre alterações em sua base institucional.

O capítulo 4 – As relações de trabalho no setor elétrico brasileiro - apresenta os dados resultantes da pesquisa de campo, refletindo a realidade enfrentada pelos agentes envolvidos no estudo em questão.

A conclusão deste trabalho toma como base o referencial teórico e os dados de pesquisa para responder às questões centrais do estudo. Apresenta questionamentos e reflexões sobre o futuro das relações de trabalho no capitalismo contemporâneo.

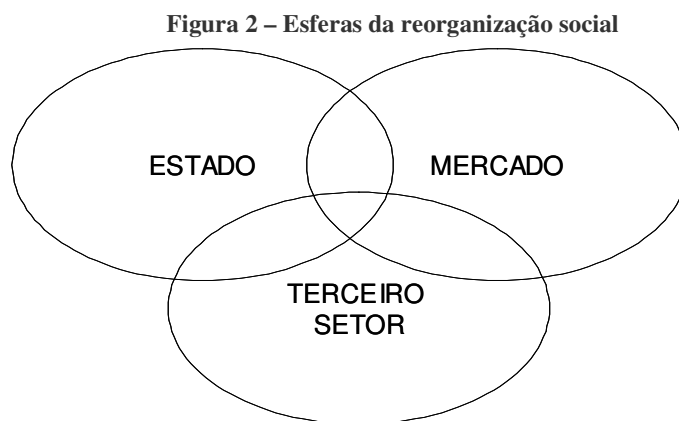
## 1 – AS TRANSFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

---

Este capítulo aborda as bases e os motivos que levaram à revisão institucional do setor elétrico no país. Inicialmente, considera-se a reforma setorial como parte integrante de um projeto maior de reformulação do Estado, orientada por concepções neoliberais. Posteriormente, parte-se para uma breve descrição da história do setor elétrico, que serve como base para entendimento dos problemas enfrentados ao longo dos anos. A partir deste cenário, apresenta-se o modelo setorial implantado nos anos 90, discutindo, por fim, sua capacidade de resolver os problemas do país na área de energia elétrica.

### 1.1 – A revisão institucional do setor elétrico no contexto da reforma do Estado

A atual dinâmica do capitalismo internacional, marcada especialmente pelo processo de globalização das economias e mercados, levanta uma importante discussão sobre os papéis e responsabilidades atribuídos ao Estado, ao Mercado e à própria Sociedade Civil. A busca por novas formas de interação entre as três esferas pode ser representada pela figura abaixo:



Fonte: HUDSON, 1999 – pg. 9

A interação entre Mercado e Estado é objeto de estudo não por ser um tema novo, mas sim pelas mudanças que vem enfrentando ao longo do tempo. PEREIRA (1996) destaca esta idéia de transformação do papel do Estado:

Historicamente, o papel do Estado está constantemente alterando-se, mas ele é sempre essencial. Além de garantir os direitos de propriedade e os contratos, além de cobrir as falhas de mercado, o Estado tem um papel na promoção do desenvolvimento econômico...E tem um papel particularmente importante em garantir a igualdade de oportunidade e uma razoável distribuição de renda. (PEREIRA, 1996, pg. 21).

Podemos identificar dois momentos distintos no relacionamento entre Estado e Mercado. Em um primeiro momento, sob a ótica de um Estado forte e intervencionista, sustentado pela lógica desenvolvimentista em países em desenvolvimento e pela manutenção do Welfare State em países desenvolvidos, o Estado deveria prestar apoio às atividades econômicas privadas, corrigindo imperfeições de mercado e buscando a maximização dos benefícios sociais. Porém, com o cenário dos anos 80 apontando para uma crise do Estado, observamos um segundo momento no qual o mercado, com sua capacitação técnica, administrativa e gerencial, somada a melhores condições de aporte de capital, passam a apoiar atividades até então sob escopo do Estado.

Segundo PEREIRA (1996), para superar os problemas gerados pela crise do Estado, deve-se recorrer a uma reforma do aparelho do Estado, orientada ao mercado. Deve-se, entretanto, evitar radicalismos tanto do Estado Mínimo de concepção neoliberal quanto do Estado desenvolvimentista do terceiro mundo, do Estado comunista do segundo mundo e do Welfare State no primeiro mundo.

... o objetivo é obter um Estado Social-Liberal menor, porém mais forte e flexível, um Estado que se pareça mais com um tigre jovem e ágil do que com um elefante velho e balofo. (PEREIRA, 1996, pg. 22)

É neste contexto que ocorrem as discussões sobre o projeto brasileiro de reforma do aparelho do Estado, que, alinhadas a concepções advindas do neoliberalismo, procuram diminuir a participação do Estado em alguns setores da economia.

A redefinição das funções do Estado, abordada no projeto de Reforma do Estado brasileiro, foi fortemente influenciada pela redução na capacidade de investimento por parte do Estado, ao mesmo tempo em que as transformações sociais geravam aumento de demanda por serviços públicos.

A importância do setor de energia vem crescendo ao longo do tempo, devido ao ritmo constante e elevado das transformações que ocorreram e ainda ocorrem na sociedade e conseqüentemente na economia mundial. O comportamento da sociedade e da economia vem sendo refletido, por exemplo, no aumento da demanda mundial por energia, devido a diversos fatores. Entre estes fatores, podemos destacar o crescimento demográfico aliado ao processo de urbanização e o crescimento das atividades econômicas.

A disponibilidade de energia é um fator fundamental para o desenvolvimento das nações. Ao criarem suas estratégias de crescimento e desenvolvimento, os países precisam entender quais as implicações que estes planos geram sobre o sistema de produção de energia, para evitar pontos de estrangulamento capazes de prejudicar os modelos econômicos adotados. Por outro lado, o aumento da demanda por energia gera pressões sobre novos investimentos no setor. Cria-se assim uma relação direta entre desenvolvimento das nações, demanda por energia e demanda por investimentos setoriais.

No Brasil, as reformas institucionais do setor elétrico procuram resolver um desafio principal: como aumentar a oferta de energia em um cenário de limitações da capacidade de investimentos do Estado no setor?

## **1.2. – Breve história do setor elétrico brasileiro**

A idéia de energia como um serviço público e o início da discussão sobre a contribuição do setor elétrico ao desenvolvimento nacional remetem-nos ao período de 1930 / 1945, marcado pela corrente de industrialização do país. Em 1934, com a promulgação do Código das Águas, o país definiu a geração de energia com base em usinas hidrelétricas de grande porte e lançou o conceito de intervenção estatal na exploração de riquezas naturais como minas e quedas d'água. Para viabilizar os investimentos no setor, concedeu-se a exploração de serviços com reversão ao Estado ao final de um contrato de longo prazo. Em 1943 deu-se início à intervenção estatal direta nas empresas de energia, através de companhias estaduais de distribuição e projetos regionais de geração de energia.

O período do pós-guerra, entretanto, ditou uma nova ordem mundial de investimentos, diminuindo assim o capital investido no Brasil em prol dos esforços de reconstrução européia. Tal fato gerou uma crise no setor de energia, incentivando ainda mais a intervenção direta do Estado sobre assuntos de energia, reforçando postura nacionalista existente até então.

Os anos 50 foram marcados pelo planejamento estatal do setor elétrico. Iniciou-se a montagem de um arcabouço institucional de planejamento e fomento de grandes projetos, apoiando as políticas desenvolvimentistas dos governos de Vargas e JK. Em 1953, constituiu-se o Grupo Misto BNDE-CEPAL, com objetivo de levantar os pontos de estrangulamento da economia brasileira, sobretudo nos setores de transporte, energia e alimentação. Esta análise resultou na identificação de projetos e planos específicos que deveriam ser desenvolvidos no setor elétrico. A partir de 1956, através do Plano de Metas de JK, o setor elétrico transformou-se em alvo de grandes investimentos por parte do governo.

A crise econômica e a instabilidade política dos anos 60 não modificaram a forte presença estatal no setor elétrico brasileiro. A criação da Eletrobrás, em 1961, sob governo de Jânio Quadros, sinalizou a continuidade de um modelo baseado em plena intervenção estatal através da regulamentação, planejamento, construção, operação e venda de energia elétrica sob controle do Governo.

Em 1968, a partir de um novo entendimento sobre as causas da inflação no país, o Governo militar lançou mão de programas de estímulo à demanda, retomando algumas prioridades propostas no Plano de Metas de JK. Desenvolveram-se projetos arrojados realizados com capital estrangeiro, na forma de investimentos diretos e, principalmente, por meio de empréstimos, refletindo no aumento do endividamento brasileiro e tornando a economia do país dependente e associada ao capital estrangeiro. O setor elétrico viveu tempos de amplo crescimento e consolidação de planejamento interligado em nível nacional.

Em 1974, pressionado por conjunturas nacionais e internacionais desfavoráveis, evidenciadas com o choque do petróleo ocorrido em 1973, o Governo Geisel lançou o II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), por um lado preocupado com a continuidade do crescimento econômico que garantiria a legitimação do governo militar; por outro lado, obrigado à revisão da matriz energética do país. A questão energética tomou uma dimensão ainda mais relevante na economia brasileira, ditando ações prioritárias nas atividades relacionadas à prospecção de

petróleo e geração de energia elétrica. Podemos destacar, entre os projetos ligados ao setor elétrico, neste período, a construção de Itaipu e o Programa Nuclear de energia.

O cenário econômico brasileiro nos anos 80 foi marcado por crise e inflação. Conjunturas econômicas mundiais desfavoráveis, acentuadas por um novo choque do preço do petróleo ocorrido no final da década de 1970, refletiram-se em atrasos nos projetos-chaves criados pelo II PND. O setor elétrico sofreu duplamente, pois o custo dos projetos atrasados comprometeu a rentabilidade do setor, ao mesmo tempo em que os investimentos estrangeiros tornaram-se mais caros, pressionando ainda mais um governo com alto índice de endividamento internacional. A partir de 1985 surgiram as reações do setor, com a tentativa de rediscutir as regras setoriais. Em 1987 criou-se o REVERSE (Revisão Institucional do Setor Elétrico), para análise de alternativas para organização, preços, financiamentos e legislação, já com idéias de inclusão do setor privado.

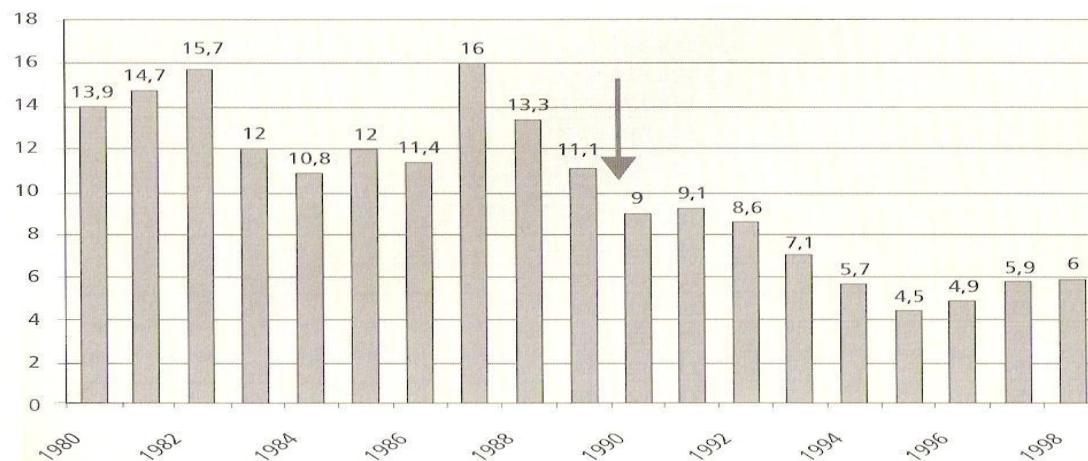
### **1.3 – Mudanças do modelo institucional do setor elétrico - anos 90**

O setor elétrico brasileiro apresentava-se, nos anos 90, em meio a uma discussão intensa sobre suas regras de funcionamento, em virtude, especialmente, de dois pontos: incapacidade de investimento público e necessidade de expansão da oferta de energia.

A questão dos limites de investimentos públicos no setor elétrico brasileiro, especialmente na década de 90 pode ser evidenciada através do gráfico seguinte.



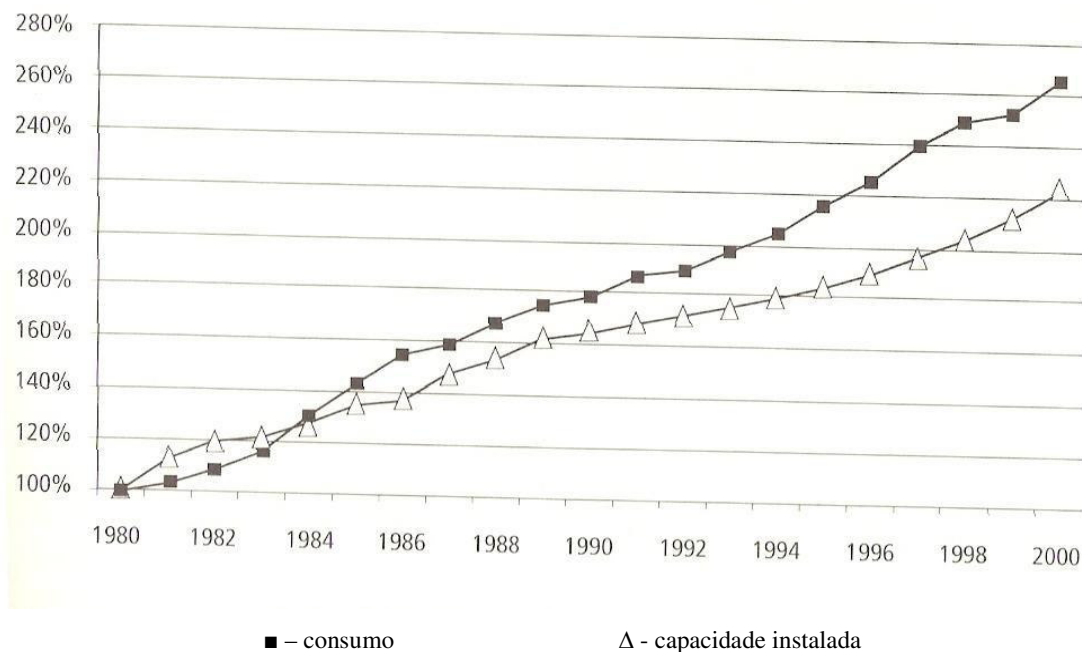
Gráfico 1 – Investimentos no setor elétrico – 1980/1998



Fonte: Ivo Pugnali, 2001 in Pinguelli Rosa, 2002 – pg.87

Já o problema enfrentado na relação oferta x demanda, no mesmo período pode ser evidenciado no gráfico seguinte, através da comparação entre consumo e capacidade instalada no país. Vale destacar que o crescimento da discrepância, acentuada após 1995, deu-se tanto por falta de investimentos em geração como em transmissão de energia, culminando no blecaute de 1999 e, mais tarde, no racionamento de 2001.

Gráfico 2 – consumo x capacidade instalada de energia elétrica – 1980/2000



Fonte: Roberto D'Araújo, 2001 in Pinguelli Rosa, 2002 – pg.89

Tomando-se como base o ano de 1980 (1980=100%) e comparando-os com os valores apontados no ano 2000, percebemos através do gráfico, um crescimento de 170% no consumo de energia elétrica, contra um crescimento de apenas 120% da capacidade instalada no país, o que ressalta a importância de novos investimentos no setor elétrico brasileiro.

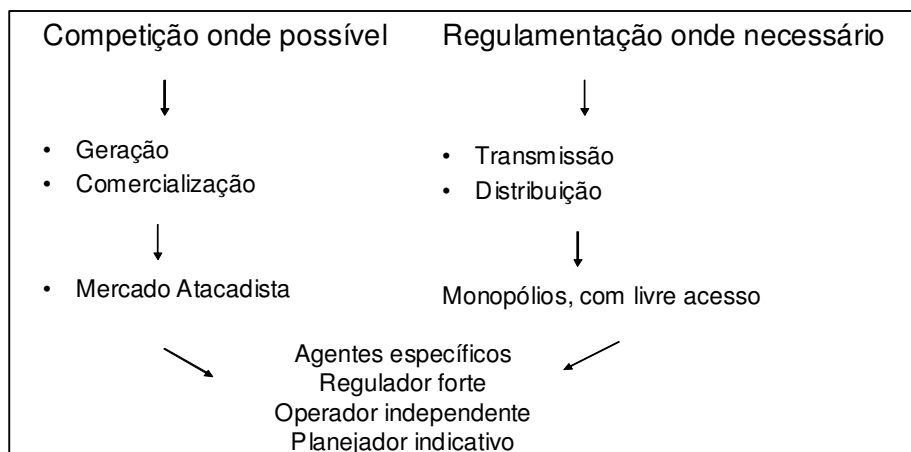
Nos anos 90, o Brasil realizou sua abertura comercial durante o Governo Collor, marcando um novo modelo de inserção da economia brasileira no cenário internacional. Neste contexto, os investimentos em infra-estrutura tornavam-se ainda mais importantes para a economia, devido a seus efeitos sobre a competitividade e a atração de investimentos privados (em especial estrangeiros) para o país.

É neste cenário que surgiu o modelo de organização setorial implantado na década de 90, sob Governo de Fernando Henrique Cardoso. A reforma institucional do setor elétrico brasileiro teve seu início em 1995, com a aprovação da Lei das Concessões (Lei 8987/95), que abriu espaço para um amplo programa de desestatização. O pilar central desta reforma setorial foi a saída do Estado como principal empresário do setor, abrindo espaço para programas de privatização das geradoras e distribuidoras federais e induzindo privatizações em empresas energéticas estaduais.

O programa de privatizações não ocorreu em todas as atividades do setor elétrico. Através de um processo de desverticalização das atividades setoriais, foram separadas as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia. Assim, O Estado continuaria a dominar a atividade de transmissão de energia, mas a competição deveria ser gradualmente instaurada nas atividades de geração e comercialização de energia.

A concepção do modelo institucional do setor elétrico implantado na década de 90 pode ser representada pela figura abaixo:

Figura 3 – Concepção do modelo institucional do setor elétrico brasileiro



] Fonte: SAUER, 2002 – Pg. 146

Para dar sustentação a um modelo institucional desverticalizado e competitivo, outras ações tiveram que ser adotadas. Entre elas, destacaremos: introdução de livre acesso às redes de transmissão e distribuição de energia elétrica, criação de um mercado atacadista competitivo para comercialização de energia elétrica, criação de um mercado livre de consumidores de energia elétrica, estimulação da produção independente e, finalmente, o estabelecimento de tarifas por preço e não mais com base nos custos.

Todas estas transformações levaram a uma necessidade de fortalecimento do poder regulador do Estado sobre as atividades do setor elétrico. Se por um lado o Estado diminuía sua participação direta em algumas empresas do setor, por outro, tornava-se mais importante reforçar sua atuação como regulador dos agentes mistos presentes agora nesta nova estrutura de mercado. Assim, foi criada a ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), responsável pela implementação de políticas, regulação e fiscalização das atividades setoriais.

Além da ANEEL, outros dois órgãos ligados ao Estado garantiriam o funcionamento do novo modelo institucional: o ONS (Operador Nacional do Sistema), responsável pelo planejamento e programação da operação das atividades de geração e transmissão de energia elétrica, garantiria a eficiência dos sistemas elétricos interligados (Norte/Nordeste e Sul / Sudeste / Centro Oeste), e o MAE (Mercado Atacadista de Energia), ambiente para compra e venda de energia elétrica entre os participantes, via contratos bilaterais e mercado de curto prazo.

Assim, a questão da energia elétrica no Brasil, nos anos 90, destacava a revisão de seu modelo institucional setorial. Tratava-se da transição gradual de um modelo baseado no monopólio estatal (ainda que baseado em capital estrangeiro por via de empréstimos) para um modelo de livre concorrência, com participação direta de capital privado, suportado por um novo arcabouço de regulamentação institucional.

#### **1.4 - O setor elétrico após a reestruturação dos anos 90**

Como vimos anteriormente, as reformas setoriais realizadas a partir de 1995 buscavam resolver o problema de incapacidade de investimento do Estado no setor elétrico, frente a um crescimento na demanda por energia elétrica. Porém, o blecaute ocorrido em 1999 e o racionamento de energia imposto em 2001 indicavam para a continuidade de problemas setoriais.

Embora a explicação do Governo Federal na época apontava a falta de chuvas como o motivo dos problemas energéticos acima citados, alguns analistas e estudiosos ligados ao setor elétrico insistem em outra explicação: a falta de investimentos suficientes para a expansão.

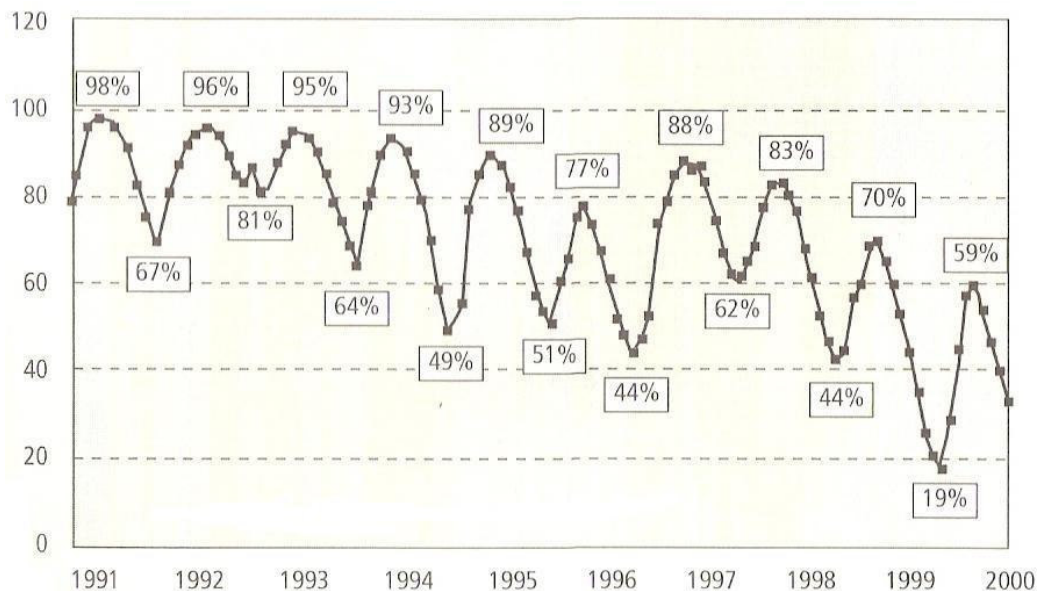
PINGUELLI ROSA (2002), descarta a possibilidade da escassez de chuvas ter sido a causa da crise que culminou com o racionamento, baseado em três pontos de argumentação:

- (a) mais de 90% da geração de energia do país é hidrelétrica e depende da variação das chuvas;
- (b) sempre ocorreram períodos secos e nem por isso houve falta de energia elétrica no Sistema Interligado desde a década de 1960;
- (c) logo, o sistema foi planejado prevendo períodos de falta de chuvas e funcionou com êxito neste aspecto. (PINGUELLI ROSA, 2002, Pg. 83)

Ainda segundo o autor, “a solução encontrada para evitar crises de falta de energia foi a construção de reservatórios dimensionados para a acumulação plurianual de água nas usinas hidrelétricas, por até cinco anos” (PINGUELLI ROSA, 2002).

SAUER (*apud* PINGUELLI ROSA, 2002) mostrou, através do gráfico abaixo apresentado, que o armazenamento de água veio decrescente ao longo do tempo e que o Governo Federal convivia com o aumento do risco de déficit no sistema.

Gráfico 3 – Evolução do Armazenamento Sudeste – Janeiro/1991 a Agosto/2000



Fonte: Sauer, 2002 – pg.196

De acordo com o gráfico, notamos que o nível de armazenamento de água dos reservatórios da região Sudeste em 1991 chegava a 98% da capacidade total, caindo para níveis bem mais baixos ao logo de toda década de 90.

E como seria possível resolver o problema da queda do nível de armazenamento de água? A resposta recai sobre a necessidade de novos investimentos no setor elétrico, tanto nas atividades de geração, como nas atividades de transmissão.

No que se refere à geração, as alternativas envolviam a revisão da matriz energética, com destaque para geração termelétrica e co-geração. Já os investimentos em novas linhas de transmissão poderiam aumentar a eficiência do sistema interligado, dando maior flexibilidade de manobras do fluxo de energia produzida nas geradoras.

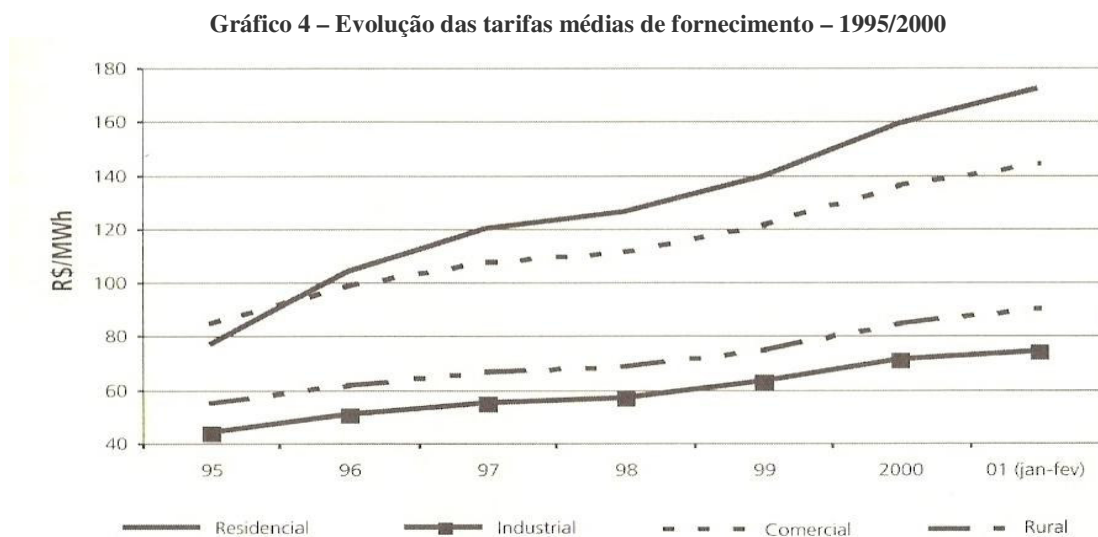
SAUER (2002), ao analisar os problemas na implantação da reestruturação setorial nos anos 90, destaca os seguintes pontos: (1) incertezas quanto a viabilidade e efetividade da competição como instrumento de melhoria da qualidade e redução de preços, em indústrias produtoras de serviços homogêneos, sob condição de altos custos fixos, especialmente em um quadro de escassez de oferta; (2) aumento de tarifas e transferências de renda dos

consumidores para os produtores; (3) dificuldade em viabilizar projetos de usos múltiplos de águas no cenário de geradoras de energia elétrica privadas; e (4) criação de preços discriminatórios e potencial aumento de exclusão social, com base em estratégias diferentes por parte das distribuidoras para clientes com diferentes níveis de consumo.

A questão do aumento das tarifas e transferência de renda dos consumidores aos produtores é particularmente interessante, por apontar para um processo de acumulação capitalista discutido no contexto deste trabalho. Vale lembrar que o mercado aqui estudado refere-se ainda a um serviço de utilidade pública. SAUER (2002) destaca o problema do aumento das tarifas através da seguinte análise:

... (existe) uma tendência de aumento nas tarifas de eletricidade, que pode ser estimada em torno de 100% para os consumidores em alta tensão e de 30% para os consumidores em baixa tensão, que já sofreram aumentos significativos decorrentes da preparação para a privatização das distribuidoras e da nova metodologia de revisão e reajuste. (SAUER,2002, Pg. 150)

O gráfico seguinte expressa o crescimento das tarifas praticadas pelas distribuidoras de energia elétrica.



Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica in Sauer, 2002 – pg. 169

Em 2002, sob governo de Luis Inácio Lula da Silva, foi elaborada uma nova revisão do modelo institucional do setor elétrico. Os objetivos desta nova reforma foram expressos pelos seguintes pontos: modicidade tarifária, aumento do investimento em expansão e manutenção do sistema elétrico e melhoria da qualidade do serviço prestado pelas concessionárias.

Apesar deste novo modelo encontrar-se em discussão na sociedade brasileira, este trabalho enfoca os impactos das transformações setoriais dos anos 90 sobre as relações de trabalho, com base em dois argumentos: (1) existência de um horizonte de tempo que permite análise de resultados e (2) profundidade das transformações, com destaque para a desverticalização das atividades setoriais e para o programa de privatizações.

## 2 - AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO

---

Este capítulo procura mostrar que as transformações institucionais do setor elétrico brasileiro ocorreram em um momento particularmente ruim para o trabalho em todo o mundo. A disseminação de concepções neoliberais levou ao enfraquecimento dos Estados, que vêm, dia a dia, perdendo sua força como regulador entre as forças contraditórias do modo de produção capitalista: capital e trabalho. Assim, abriu-se caminho para padrões cada vez mais flexíveis nas relações de trabalho. Estes novos padrões alteraram a dinâmica das relações de trabalho, uma vez que o jogo de forças entre empregados e empregadores apresentou-se ainda mais desigual, com o aumento da fragilidade do mundo do trabalho.

### 2.1 – O capitalismo contemporâneo: desarticulação do Estado, globalização e trabalho

O estudo das relações de trabalho no capitalismo contemporâneo inicia-se com um desafio: entender as transformações ocorridas no capitalismo ao longo do século XX e seus impactos sobre o trabalho.

Essa discussão passa por questões, conceitos e idéias como globalização, pós-globalização, neoliberalismo, mudança no papel do Estado, novas formas de gestão empresarial, alterações no mundo do trabalho, entre outras. Diversos autores abordam o capitalismo contemporâneo, sob óticas diferentes e complementares.

FURTADO (2001), ao analisar o capitalismo contemporâneo, ressalta seu caráter global, instituído através de um processo histórico-estrutural e que apresenta forte impacto sobre o poder do Estado e sobre a distribuição de renda em todo planeta. Segundo o autor, a dinâmica do capitalismo no século XIX e em parte do século XX baseou-se em dois fatores principais – inovações tecnológicas (que permitiram ganhos de produtividade) e expansão do mercado (especialmente o mercado interno). Por trás desses fatores, está o conflito entre capital e trabalho. Os ganhos de produtividade, ao refletir os interesses do capital em maximizar os lucros, muitas vezes levam à redução da força de trabalho; por outro lado, a expansão do mercado, especialmente o mercado interno, ao refletir o esforço para aumento do padrão de consumo, busca a valorização da força de trabalho. Neste contexto, o Estado exercia um



importante papel como regulador das relações de trabalho. Para FURTADO (2001), a busca do capital por mercados internacionais desarticulou essa interação entre empresas, mercado interno e Estado, criando uma nova lógica de funcionamento: o capitalismo global.

O processo atual de globalização a que assistimos desarticula a ação sincrônica dessas forças (inovação tecnológica e expansão do mercado) que garantiram no passado o dinamismo dos sistemas econômicos nacionais. Quanto mais as empresas se globalizam, quanto mais escapam da ação reguladora do Estado, mais tendem a se apoiar em mercados externos para crescer...Em suma, o tripé que sustentou o sistema de poder dos Estados nacionais está evidentemente abalado, em prejuízo das massas trabalhadoras organizadas e em privilégio das empresas que controlam as inovações tecnológicas. Já não existe o equilíbrio garantido no passado pela ação reguladora do poder público. Disso resulta a baixa participação dos assalariados na renda nacional de todos os países, independentemente das taxas de crescimento. (FURTADO, 2001 – pg. 29).

NOGUEIRA (2002) também aborda os impactos sociais do capitalismo contemporâneo destacando a desigualdade na distribuição da renda e os problemas enfrentados pelo mundo do trabalho.

...nunca houve, como hoje, tanta concentração de riquezas e renda em parcelas minoritárias da sociedade, o que reforça o caráter contraditório dos sistemas e das formas de trabalho do capitalismo contemporâneo...convém observar, de um lado, o surgimento de novas formas precárias de trabalho e, de outro, os deslocamentos migratórios em busca de trabalho, cuja mobilidade e liberdade no campo internacional, tanto incentivada no passado, hoje tem sido coibida e reprimida em plena universalização do regime assalariado”. (NOGUEIRA, 2002 – pg. 116)

HARVEY (1989) analisa as transformações do capitalismo através da ótica do processo de acumulação. Assim, institui dois paradigmas centrais: o fordismo e a acumulação flexível. O Fordismo, que atingiu seu ápice na década de 40, tendo como base um tênue equilíbrio entre Estado, Capital e Trabalho, dependia de um ambiente de relativa estabilidade, organizações burocráticas, processos de trabalho rotineiros, consumo de produtos padronizados e um forte controle sobre a força de trabalho. O novo capitalismo parece contradizer alguns dos alicerces do Fordismo, ao apoiar-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Troca-se a economia em massa pela economia de escopo. Busca-se adaptabilidade e rapidez das organizações frente a um mercado mutável, em um ambiente inconstante. O controle sobre a forma de trabalho muda, mas continua fundamental para o processo de acumulação capitalista. (HARVEY, 1989)

Segundo o autor, este movimento de transformação dos paradigmas no capitalismo está associado ao comportamento de consumo das sociedades, ao papel do Estado, às formas de organização da produção e do próprio trabalho, como apontado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Paradigma Fordista x Paradigma Flexível

<u><i>Paradigma Fordista</i></u> <u><i>(baseada em economias de escala)</i></u>	<u><i>Paradigma Flexível</i></u> <u><i>(baseada em economias de escopo)</i></u>
IDEOLOGIA	
Consumo em massa de bens duráveis: a sociedade de consumo	Consumo individualizado: cultura “yuppie”
ESTADO	
Regulamentação	Desregulamentação
Rigidez	Flexibilidade
Estado do bem-estar social	Privatização das necessidades coletivas e da seguridade social
PROCESSO DE PRODUÇÃO	
Produção em massa de bens homogêneos	Produção em pequenos lotes
Uniformidade e padronização	Produção flexível e em pequenos lotes de uma variedade de tipos de produtos
TRABALHO	
Realização de uma única tarefa pelo trabalhador	Múltiplas tarefas
Organização vertical do trabalho	Organização mais horizontal do trabalho
Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho)	Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador

Adaptado de Swyngedouw (1986) *apud* Harvey (1989) pg. 167,168, 169 e 170.

Para HARVEY (1989), o capitalismo contemporâneo, ao inserir-se em um contexto mais instável e competitivo de mercado, resulta na utilização de padrões mais flexíveis na relação entre capital e trabalho.

O mercado de trabalho, por exemplo, passou por uma radical reestruturação. Diante da forte volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. (HARVEY, 1989 – Pg. 143)

Para melhor abordar a questão da flexibilidade no mercado de trabalho, em especial nas formas de contratação, o autor ressalta o crescimento dos autônomos, dos trabalhadores com jornada parcial de trabalho e da sub-contratação como práticas empresariais. Nessas formas

mais flexíveis de contratação, a proteção social do trabalhador é menor, tornando-as formas mais precárias de inserção do trabalhador no mercado de trabalho.

Esses arranjos de emprego flexíveis não criam por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode às vezes ser mutuamente benéfica. Mas os efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguro, os direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo. (HARVEY, 1989 – pg. 144)

Assim, cria-se um quadro no capitalismo contemporâneo, marcado pela perda do poder do Estado (especialmente como regulador das relações de trabalho), pelo crescimento global do capital e pela fragilidade do trabalho, submetido a padrões mais flexíveis e menos protegidos de relações de trabalho. É neste contexto que abordaremos os desafios enfrentados pelos sindicatos no mundo e as transformações nas formas de gestão empresarial adotadas pelo capital.

## **2.2 – A flexibilização das relações de trabalho no capitalismo contemporâneo**

O cenário de um novo capitalismo e seus impactos sobre as relações de trabalho leva-nos ao contexto das reformas trabalhistas ocorridas em diversos países, especialmente a partir dos anos 80. Estas reformas ocorreram apoiadas por um discurso de flexibilização, que enxergava nas relações de trabalho e em seus mecanismos de proteção e regulação do trabalho, motivos de entrave ao crescimento econômico dos países. POCHMANN e MORETTO (2002) apontam para esta questão, destacando as dificuldades enfrentadas, em especial, por trabalhadores de países com menor grau de avanço social.

Em maior ou menor grau, tais reformas (reformas trabalhistas) buscavam livrar o empregador de parte dos mecanismos de proteção do uso e remuneração da força de trabalho. Países com maiores avanços sociais e trabalhistas puderam reduzir gorduras acumuladas, enquanto a maior parte das nações teve que cortar na carne, comprometendo a trajetória que consagra proteção e segurança no mercado de trabalho. (POCHMANN e MORETTO, 2002 - Pgs. 69 e 70)

Ainda segundo os autores, a flexibilização buscada nas reformas trabalhistas pode ser entendida em cinco grandes blocos temáticos:

i - a flexibilização nas formas de contratação do trabalho, que busca facilitar a mobilidade dos trabalhadores através da criação de novas formas de contratação da mão-de-obra (ex: contratos por tempo determinado);

ii - a flexibilização na demissão, que busca facilitar o processo de rompimento dos contratos de trabalho (ex: redução dos encargos pagos pela empresa em caso de demissão)

iii.- a flexibilização na organização dos processos de trabalho, que busca inserir novas formas de gestão da mão-de-obra , em substituição ao parâmetros empregados no paradigma fordista-taylorista (ex: equipe de trabalhadores multifuncionais)

iv - a flexibilização do tempo do trabalho, que busca maior adaptação das horas trabalhadas às oscilações de um mercado cada vez mais inconstante (ex: banco de horas) e;

v - a flexibilização dos salários, que busca maior adaptação dos custos do trabalho às oscilações do faturamento da empresa (ex: remuneração variável).

POCHMANN e MORETTO (2002) estudaram a reforma trabalhista realizada em diversos países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Holanda, Inglaterra, Itália, Japão, Portugal e Suécia. Suas conclusões foi a de que estas reformas, embora tenham trazido flexibilização em várias das áreas temáticas acima apresentadas, ao mesmo tempo em que não trouxe redução nas taxas de desemprego, aumentaram a precarização das condições e das relações de trabalho no mundo (POCHMANN e MORETTO, 2002 - pg. 73).

Já PASTORE (1995) entende a flexibilização no campo do trabalho como uma maneira de “contornar a competição, recessão e novas necessidades de contratação” (PASTORE, 1995 – pg. 14). O autor também desenvolveu um estudo sobre as reformas trabalhistas conduzidas por diversos países, que parte da identificação de três tipos distintos de sistema de relações de trabalho: tipo 1, praticado por países anglo-saxônicos (Estados Unidos e Inglaterra); tipo 2, presente em países de tradição social-democrata na Europa (Alemanha, Áustria, Holanda e Escandinávia); tipo 3, ligados a países latinos da Europa (Itália, Espanha, França e Portugal).

Os países de cultura anglo-saxônica (Inglaterra e Estados Unidos) apresentam um sistema de relações de trabalho baseados na descentralização, pouco estatutário, privilegiando as negociações no âmbito das empresas. A adoção de políticas alinhadas ao pensamento neoliberal durante os governos predominantes na década de 80 nestes países, acabou por acentuar estas características.

Segundo McILROY (1997), o período do *thatcherismo* na Inglaterra promoveu uma desregulamentação do mercado de trabalho ao mesmo tempo em que procurou desestruturar a representação sindical como instituição social, que, somada a um aumento das taxas de desemprego, apontam para o cenário de crise no movimento sindical inglês, marcada pela queda representativa na taxa de sindicalização. PASTORE (1994) aponta a Inglaterra como o país que mais tem demandado a flexibilização nas relações de trabalho entre os países do Mercado Comum Europeu. Nos Estados Unidos, país com forte descentralização das negociações trabalhistas, pode-se notar algumas mudanças que enfatizam ainda mais a flexibilização das contratações coletivas. No caso norte-americano, PASTORE (1994) destaca a redução salarial em novas contratações, a flexibilização da remuneração e a ênfase em produtividade e desempenho individual como mudanças importantes no cenário das negociações coletivas.

Os países europeus de orientação social-democrata agrupados no sindicalismo tipo 2 também apresentam mudanças no sistema de representação sindical, como reflexo do aumento da flexibilização nas relações de trabalho. Alemanha, Áustria, Holanda e Escandinávia apontam para o crescimento das negociações por empresa, que consideram questões de competitividade e produtividade como balizadores das contratações coletivas.

Segundo PASTORE (2003), a Suécia aparece, neste contexto, como um caso ilustrativo desta flexibilização, pois apresentou durante décadas um sistema de relações de trabalho extremamente centralizado, com contratações realizadas no nível nacional, mas que, no cenário de aumento da competição internacional e de deslocamento do trabalho da indústria para os serviços, não resistiu e desintegrou-se. O Estado passou a promover a desregulamentação e privilegiar negociações no nível das empresas. Situação semelhante pode ser encontrada na Holanda, que, antes de caminhar em direção à descentralização das negociações apresentava 78% da força de trabalho coberta por contratos setoriais-nacionais.

Segundo PASTORE (2003), esta tendência também pode ser confirmada em países como Finlândia e Dinamarca.

Já nos países associados ao sindicalismo tipo 3 – Itália, França, Espanha e Portugal – nota-se também uma tendência à flexibilização das relações de trabalho, com focos especiais em cada país. A flexibilização na Itália é marcada, entre outros pontos, pela descentralização das negociações, moderação salarial e práticas de sub-contratação. A França reúne esforços para diminuir a rigidez legal, flexibilizando os marcos legais trabalhistas. A Espanha, apesar de encontrar maior dificuldade no caminho da flexibilização, é a ela encaminhada especialmente por pressão da grande taxa de desemprego que atinge o país. O caso mais resistente às flexibilizações é o de Portugal, que mantém negociações setoriais e maior grau de regulação das relações de trabalho por parte do Estado. (PASTORE, 1994).

Assim, podemos entender que o sindicalismo europeu e americano, em virtude de um novo cenário de competição entre países, aponta para uma transformação nas relações de trabalho, privilegiando negociações descentralizadas, diminuindo o papel do Estado na regulação do trabalho e inserindo questões como competitividade, produtividade e desempenho nas pautas de negociação trabalhista, com forte apelo para a flexibilização do trabalho e da própria remuneração dos trabalhadores.

Por outro lado, o sindicato como instituição social passa a preocupar-se com questões nacionais, como inserção dos países em blocos internacionais de livre comércio e desemprego. O desafio para estes sindicatos está na capacidade de manter um posicionamento ativo no decorrer do processo de reestruturação produtiva de seus setores e de suas nações.

Para complementar o estudo do sindicalismo no mundo contemporâneo, é necessário entender ainda o contexto sindical japonês, que apresenta um modelo estruturado em bases diferentes dos modelos abordados até então por este trabalho. O sistema de relações de trabalho japonês foi criado sob influência americana, no período de reconstrução do Japão após a II Guerra Mundial.

Assim, este sistema, que resulta da combinação de idéias americanas com a cultura japonesa, pode ser resumido nos seguintes pilares: sindicatos por empresas, negociação anual na primavera (shunto), segurança no emprego e sistemas de consultação intra-empresariais. Os

sindicatos atuam tanto no nível local, como setorial e nacional, mas as negociações são conduzidas dentro das empresas, entre empregados e seus empregadores. As instituições setoriais e nacionais servem como balizadores das negociações, fornecendo estudos utilizados nas negociações, com foco em desempenho da economia nacional, desempenho do setor em negociação, perspectivas futuras, comportamento de preços, liquidez das empresas, taxa de desemprego e conjuntura internacional. (PASTORE, 1994).

O sistema de relações de trabalho no Japão apresenta um alto grau de flexibilização, pois demonstra capacidade de adaptar-se a diferentes conjunturas econômicas, ao apresentar negociações por empresas, envolvendo situações específicas de competitividade. Destaque especial deve ser dado à estrutura do mercado de trabalho, que apresenta dois tipos distintos de vínculo com a empresa. Uma parte dos trabalhadores japoneses é recrutada para compor o quadro de carreira, nas empresas centrais das cadeias produtivas. Esta parcela corresponde a aproximadamente 1/3 dos trabalhadores, com garantia de emprego vitalício. Os outros 2/3 dos trabalhadores constituem o quadro de apoio, com possibilidade de mobilidade segundo necessidades do mercado. Essa mistura de uma parcela vitalícia com uma parcela móvel é um ponto importante da flexibilidade do sistema japonês de relações de trabalho. (PASTORE, 1994).

Assim, tanto POCHMANN e MORETTO (2002) quanto PASTORE (1994) criam um cenário internacional marcado pela flexibilização no campo do trabalho. Mas, aqueles enxergam as reformas trabalhistas realizadas até então sob a ótica da fragilização do trabalho frente ao capital, este argumenta que só através destas medidas torna-se viável a produção e o emprego em um país. Por serem ambos autores brasileiros, estas diferentes concepções servem como base para as discussões sobre a condução de uma reforma trabalhista no Brasil.

O estudo do sindicalismo no mundo contemporâneo não é um tema homogêneo, pois devemos reconhecer a influência histórica, cultural, social, política e econômica na criação dos sistemas de relações de trabalho em cada país. O que este estudo nos mostra é que em uma nova lógica de competição capitalista, alguns países têm utilizado uma maior flexibilização das relações de trabalho como maneira de melhorar sua inserção no cenário internacional.

Porém, este caminho gera impactos sobre a condição dos trabalhadores no mercado de trabalho, especialmente no que se refere ao aumento das sub-contratações e, em alguns casos, da precarização de postos de trabalho. A dimensão destes impactos deve ser alvo de pesquisas específicas e deverá tornar-se mais clara ao longo do tempo.

### **2.3 – A flexibilização da gestão empresarial no capitalismo contemporâneo**

O capitalismo contemporâneo trouxe também um grande desafio à gestão empresarial: como manter uma empresa lucrativa em um cenário de instabilidade do mercado, aumento da concorrência e diminuição das margens de lucro? Essa discussão passa por duas questões essenciais: competitividade empresarial e flexibilidade de gestão.

ALBUQUERQUE (1992) define competitividade empresarial como sendo “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, uma posição sustentável no mercado”. Desta definição, podemos destacar três aspectos importantes:

- i. A competitividade empresarial remete-nos à questão da competição de mercado. Assim, devemos entender a configuração do ambiente externo às organizações para melhor análise do tema “competitividade e gestão empresarial”;
- ii. A competitividade empresarial remete-nos à questão da sustentabilidade a longo prazo da vantagem competitiva da organização. Assim, ressaltamos que as organizações devem buscar vantagens competitivas baseadas em fatores de difícil imitação;
- iii. A competitividade empresarial remete-nos à questão de formulação de estratégias competitivas. PORTER (2000) ressalta que estratégia é sinônimo de escolha ao destacar a importância da empresa ter concepções claras sobre o que irá e o que não irá fazer parte dos planos estratégicos da organização.

As discussões sobre competitividade empresarial ganham espaço nos debates acadêmicos à medida que as transformações do ambiente externo às organizações imputam uma competição



cada vez mais acirrada em diversos mercados. ALBUQUERQUE (1992) destaca que já nas décadas de 70 e 80 realizaram-se inúmeros estudos sobre o tema, mas estudos mais aprofundados surgiram na década de 90. A. FLEURY e M. T. FLEURY (2000) apontam três movimentos que alteraram a lógica de competição dos mercados neste período:

i. A passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador: a partir da segunda metade dos anos 70, o mercado começou a apresentar maior oferta do que demanda, acirrando a competição entre empresas e valorizando conceitos de gestão como a orientação para o cliente e o movimento da qualidade;

ii. O processo de globalização dos mercados e da produção: iniciado pelos aspectos financeiro e comercial, o processo de globalização atinge aspectos da produção nos anos 90 e institui novas regras para o mercado mundial, com especial destaque à formação de blocos comerciais e econômicos entre diversos países;

iii. O advento da economia baseada em conhecimento: na economia do conhecimento, destaca-se o trabalho intelectual ao invés do trabalho rotineiro da produção ou do serviço; assim, a formulação de estratégias e a criação de vantagens competitivas sustentáveis (de difícil imitação) passam a considerar um novo e importante foco – atividades “intensivas em inteligência”.

Este cenário marcado por transformações e turbulência criou uma nova lógica de competição para as organizações (o capital), que, para manter-se em condições de participar do mercado em que estão inseridas, precisaram rever suas estratégias – entre elas, os seus modelos de gestão empresarial. Esses modelos de gestão empresariais deveriam ser capazes de responder às novas necessidades da empresa: inovação e flexibilidade.

Iniciam-se, assim, processos de reestruturação em muitas empresas, com objetivo de aumentar a competitividade e, conseqüentemente, a lucratividade empresarial. Essa reestruturação parte da mudança da concepção da gestão, levando a empresa à revisão da estrutura organizacional, à reorganização dos processos de trabalho e, conseqüentemente, à alteração do perfil dos trabalhadores. É importante ressaltar que essas transformações ocorrem sobre uma nova base tecnológica.

HELOANI (2003) apresenta um estudo comparativo de gestão em três paradigmas industriais diferentes: (1) o paradigma fordista, que predominou no começo do século XX até o pós-guerra, (2) o paradigma da crise do fordismo, vigente entre os anos 60 e 70, (3) e o paradigma do pós-fordismo, que teve início nos anos 80. O quadro a seguir resume as principais diferenças de concepção da gestão empresarial nesses paradigmas.

**Quadro 2 – Paradigma Industrial x Concepção de Gestão**

<b>Paradigma industrial</b>	<b>Concepção de gestão</b>
Fordismo – Taylorismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação entre trabalhador intelectual e braçal;</li> <li>• Controle dos processos produtivos (tempos e movimentos);</li> <li>• Dependência do “trabalho vivo” (intervenção direta do trabalhador).</li> <li>• Busca por ganhos constantes de produtividade;</li> <li>• Adoção da linha de montagem;</li> <li>• Produção em grandes lotes de produtos padronizados;</li> <li>• Alienação do trabalho na fábrica compensada pelo consumo.</li> </ul>
Crise do Fordismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão por medidas de racionalização;</li> <li>• Redução da mão-de-obra em vários setores;</li> <li>• Movimentos pela defesa de empregos;</li> <li>• Aumento da divisão e do ritmo do trabalho impulsionado por novas tecnologias;</li> <li>• Processo de “fuga do trabalho” (altos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal);</li> <li>• Tentativas de formas alternativas de gestão.</li> </ul>
Pós-Fordismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automação flexível (microeletrônica);</li> <li>• Produção em pequenos lotes;</li> <li>• Envolvimento dos trabalhadores associado à redução dos níveis hierárquicos e ao aumento de responsabilidade;</li> <li>• Integração entre departamentos;</li> <li>• Diversas formas de controle mediante uso da automação microeletrônica;</li> <li>• Toyotismo: estabilidade relativa, políticas de qualidade e gestão do conhecimento;</li> <li>• Organizações hiper-modernas: gestão pelo inconsciente, controle a distância (implícito / explícito) e gestão do conhecimento.</li> </ul>

Fonte: adaptado de HELOANI (2003), pgs. 42, 74, 98, 104 e 113.

A concepção de gestão predominante no pós-fordismo levou as organizações à adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis e enxutas. Essas estruturas deveriam ser capazes de proporcionar à empresa maior facilidade de adaptação a demandas flutuantes, maior velocidade no processo decisório e maior eficiência nos processos de trabalho. VASCONCELLOS e HEMSLEY (2002) explicam as alterações ocorridas nas estruturas das organizações através da incapacidade de resposta das estruturas tradicionais, baseada em concepções fordistas, em responder às novas demandas do ambiente empresarial contemporâneo.

As estruturas tradicionais em muitos casos não resistiram ao impacto das mudanças ocorridas nas últimas décadas. O ambiente organizacional tornou-se mais complexo, apresentando, entre outras, as seguintes características: tornou-se mais turbulento e incerto..., mudanças tecnológicas continuaram a aparecer de forma intensa..., aumento do grau de internacionalização dos negócios...Com o aumento da complexidade observado nas últimas décadas, tornou-se necessária, em certos setores, a existência de organizações inovativas que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças. (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002 – pgs. 19 e 23)

A retomada do foco na eficiência dos processos levou as organizações à prática de reengenharia, redesenhando seus fluxos de trabalho e integrando processos de forma sistêmica e, muitas vezes, reduzindo o número de trabalhadores necessários para a realização das atividades.

Essa nova concepção de empresa, mais flexível e enxuta contou com uma nova base tecnológica, com especial destaques para a microeletrônica, a automação flexível e os sistemas integrados de gestão.

HAMMER e CHAMPY (1994) associam as mudanças na forma de gestão com uma resposta das empresas à necessidade de maior flexibilidade e agilidade, reforçando assim a concepção de HARVEY (1989) sobre a acumulação flexível e o paradigma de HELOANI (2003), sobre o paradigma pós-fordista, expostos neste capítulo. Para HAMMER E CHAMPY (1994), precursores do conceito de reengenharia, a empresa deveria passar por uma reinvenção na forma de realizar seus trabalhos para obter sucesso e competitividade empresarial.

Portanto, se as gerências desejam empresas que sejam enxutas, ágeis, flexíveis, receptivas, competitivas, inovadoras, eficientes, com enfoque nos clientes e rentáveis, por que tantas empresas são inchadas, ineptas, rígidas, lerdas, não-competitivas, sem criatividade, ineficientes, insensíveis às necessidades dos clientes e financeiramente deficitárias? A resposta está em como essas empresas trabalham e por que funcionam dessa forma. (HAMMER e CHAMPY, 1994 – Pg. 1)

Assim, um dos pilares da reengenharia está na construção de uma empresa orientada por processos, ao invés de uma empresa voltada para tarefas. Entende-se por processos “o conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente” (IDEM - pg. 24). Essa nova concepção de empresa altera a maneira como o trabalho é desenvolvido na organização e, conseqüentemente, o perfil dos trabalhadores. Ao juntar diversos processos e atividades em um único processo mais abrangente e eficiente, a empresa deixa de lado a idéia de gestão baseada em divisão de trabalho e adota uma gestão baseada na integração das atividades executadas no interior da organização. Os trabalhadores, por sua vez, devem possuir uma visão mais sistêmica da organização e do seu trabalho. Outra alteração importante no perfil do trabalhador é o aumento da autonomia e participação nas diversas instâncias organizacionais. Por fim, o trabalho em equipe é valorizado, em detrimento do trabalho individualizado e especializado.

É importante ressaltar que, embora as novas formas de gestão aumentem a participação dos empregados na organização, isto não significa, necessariamente, o afrouxamento do controle do capital sobre o trabalho. Para HELOANI (2003), a empresa passa a adotar sistemas mais subjetivos de controles, reforçando um caráter de manipulação psicológica do trabalhador.

À medida que a empresa aumenta relativamente a autonomia dos trabalhadores, passa a controlá-los mediante enunciados sobre sua dependência e incapacidade de organizar a produção, assumindo papel ambíguo de protetora e opressora, dentro de mecanismos da “gestão da percepção dos trabalhadores”, de acordo com a expressão que utilizamos em nossa obra *Organização do trabalho e administração* (HELOANI, 1994 *apud* HELOANI, 2003 – pg. 14).

DAVENPORT (1994) também apresenta a idéia de empresa orientada por processos, defendendo assim a reengenharia de processos como uma maneira das empresas buscarem posições competitivas nos dias atuais. O autor associa ainda a reorganização dos processos de trabalho da empresa ao uso de novas tecnologias, em especial, a tecnologia de informação.

As atividades empresariais devem ser vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave. A realização de níveis de melhoria dessa ordem de magnitude em tais processos significa seu replanejamento do princípio ao fim, com o emprego de todas as tecnologias inovadoras e recursos organizacionais disponíveis. (DAVENPORT, 1994 – pg. 1)

O autor identifica ainda nove formas diferentes de usar a tecnologia de informação para obter benefícios empresariais como redução de custos, eliminação do trabalho humano e redução de tempo, associados à reengenharia de processos. O quadro a seguir destaca essas categorias.

**Quadro 3 - Tecnologia de informação e reengenharia**

Categoria	Explicação
Automacional	Eliminação do trabalho humano de um processo
Informacional	Captção de informação de processos com o objetivo de compreensão
Seqüencial	Modificar a seqüência do processo, ou possibilitar o paralelismo
Acompanhamento	Monitoração rigorosa da situação e objetos do processo
Analítico	Melhorar a análise da informação e tomada de decisão
Geográfico	Coordenação dos processos à distância
Integrativo	Coordenação entre tarefas e processos
Intelectual	Captção e distribuição de bens intelectuais
Desintermediação	Eliminação de intermediários num processo

Fonte: DAVENPORT (1994) pg. 60

Analisando o quadro acima sob a ótica do trabalho, percebemos dois impactos principais: a eliminação de algumas tarefas em virtude da substituição do trabalho humano por tecnologia e a criação de novas tarefas, em virtude das alterações nos processos de trabalho. Essas novas tarefas exigem um novo perfil de trabalhador, com mais conhecimento tecnológico e visão mais sistêmica dos processos.

Assim, se, por um lado o sindicalismo enfrenta uma crise ligada à perda de poder nas negociações e na representatividade dos trabalhadores, por outro, as empresas esforçam-se em conduzir mudanças que a tornem mais competitivas e flexíveis, que pressionam ainda mais o mundo do trabalho. É importante ressaltar que este cenário desfavorável ao trabalho causa impactos sociais em nível mundial, marcado por altas taxas de desemprego, crescimento de formas precárias de inclusão do trabalhador no mercado de trabalho e a queda no nível do rendimento dos trabalhadores.

No capítulo seguinte, analisaremos o quadro das relações de trabalho no Brasil.

### **3 - AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL**

---

Até aqui entendemos que as mudanças institucionais do setor elétrico brasileiro ocorreram em um contexto de fragilidade do trabalho no cenário mundial. Mas fica ainda uma questão: qual é o panorama das relações de trabalho no Brasil? A partir da compreensão de como foi formado o mercado de trabalho no Brasil, já com características de exclusão e desigualdade, aborda-se os desafios atuais dos sindicatos em uma nova realidade social e as transformações das empresas nas formas de gerir os recursos humanos nas organizações. Por fim, discute-se o sistema institucional de relações de trabalho no Brasil, questionando a necessidade e a forma da condução das mudanças que caminham no sentido da flexibilização dos marcos regulatórios do trabalho no país.

#### **3.1 – O Mercado de trabalho no Brasil**

##### *3.1.1 - História de heterogeneidade e exclusão social*

Na época do Brasil colonial, as relações de trabalho não estavam embasadas no trabalho assalariado, mas sim na escravidão. Mas, já nesta época, existia uma população livre e destituída de terra ou capital, cuja alternativa era viver às margens do sistema produtivo escravocrata. As bases das relações de trabalho no campo foram sendo alteradas por diversos fatores (fim da escravidão, chegada de imigrantes, modernização das atividades agrícolas, etc). Mas estas transformações não foram capazes de eliminar a heterogeneidade e a exclusão social.

A transformação da economia baseada na monocultura agrária para uma economia industrial ocorreu a partir dos anos 30. Esta mudança trouxe grande impacto sobre o mercado de trabalho, que deixou de apresentar predominância do trabalho rural em contrapartida ao crescimento do trabalho urbano. Este processo de urbanização ocorreu com grande velocidade.

A mudança do trabalho rural para o urbano, porém, apenas consolidou a situação de heterogeneidade e exclusão social vigente no período pré-industrial. Em parte, a incapacidade de resolver esta questão encontrava-se exatamente na velocidade deste processo migratório.

Os trabalhadores que chegavam às cidades encontravam dois tipos de inserção no mercado de trabalho. A primeira referia-se ao trabalho formal, resultante principalmente do crescimento das atividades industriais capitalistas. Estes trabalhadores viviam com uma relativa estabilidade em virtude da garantia de direitos previstos na legislação trabalhista vigente. Porém, devido a grande quantidade de pessoas que deixavam o campo, a capacidade de geração de empregos formais apresentava seus limites. Como o mercado de trabalho formal não era capaz de absorver todo o fluxo migratório, muitos trabalhadores acabaram inserindo-se em um mercado informal, ligadas principalmente a pequenas atividades mercantis. As condições sociais proporcionadas através de atividades informais eram precárias, uma vez que os mecanismos de regulação das relações de trabalho válidos para os trabalhadores do núcleo capitalista formal, não incidiam sob esta parcela de trabalhadores da informalidade mercantil. Isto pressionava o mercado de recursos humanos em direção aos empregos formais, contribuindo assim para um excedente de trabalhadores e conseqüente redução do nível salarial.

Consolidou-se assim um panorama marcado por massas de trabalhadores enfrentando realidades muito distintas em relação às suas atividades e renda e à maneira de inclui-se no contexto social da época, reproduzindo o modelo de uma sociedade desigual e excludente.

A crise econômica vivida pelo país nos anos 80 gerou uma grande desarticulação do desenvolvimento industrial apresentado entre os anos 30 e meados dos anos 70. A conseqüência disto foi um novo processo de “migração” da força de trabalho, pois, com os sérios limites de geração de empregos industriais, o mercado de trabalho começou a desenvolver-se em direção ao setor de serviços da economia. Vale destacar que a crise dos anos 80 desencadeou ainda um forte processo de desemprego e uma deterioração das relações de trabalho, uma vez que conduziu uma parcela ainda maior de trabalhadores para atividades autônomas ou por conta própria, sujeita a uma menor grau de regulação das relações de trabalho.

O estudo “Condicionantes macro, mercado de trabalho e rendimentos dos ocupados na década de 1990” (SERT/FECAMP, 2002), ressalta que a crise dos anos 80 e a conseqüente desarticulação do crescimento industrial geraram um processo de desestruturação do mercado de trabalho, definido pelas seguintes características:

- i. crescimento desestruturado do setor terciário (comércio e serviços) da economia;
- ii. crescimento expressivo da informalidade nas relações de trabalho;
- iii. aumento não desprezível dos níveis de desocupação e desemprego;
- iv. precarização ou piora na qualidade dos postos de trabalho;
- v. queda relativa dos rendimentos médios oriundos do trabalho; e
- vi. estagnação relativa da situação distributiva, tanto do ponto de vista da distribuição funcional de renda quanto da distribuição pessoal dos rendimentos do trabalho.

Este processo de desestruturação do mercado de trabalho ganhou força no final da década de 90, com o aumento da competição empresarial e freqüentes processos de reestruturação produtiva e tecnológica, aliados ao baixo crescimento da economia brasileira.

### 3.1.2 – Os desafios atuais do mercado de trabalho no Brasil

Historicamente, o Brasil apresentou, entre os anos 40 e 70, um processo de estruturação do trabalho. Porém, a partir dos anos 90, o país começou a mostrar sinais da desestruturação do mercado de trabalho.

MENDONÇA (2003) caracteriza este processo de desestruturação através de três indicadores: elevação do desemprego, crescimento das formas mais precárias de trabalho e a queda do rendimento dos trabalhadores.

A questão do desemprego está fortemente associada às baixas taxas de crescimento econômico do país. Soma-se a isto, um aumento da população economicamente ativa, influenciado pelo crescimento demográfico dos anos 80 e a maior participação das mulheres no mercado de trabalho. MENDONÇA (2003) ressalta que, enquanto a taxa média de crescimento do PIB, entre 1990 e 2002, ficou próxima de 1,9%, a PEA (população



economicamente ativa) aumentou 3%, gerando um déficit de empregos da ordem de 1,5 milhões de novos postos de trabalho ao ano.

A tabela abaixo apresenta dados do DIEESE que revelam um patamar elevado das taxas de desemprego já a partir do final da década de 90.

**Tabela 1 – Taxa de desemprego total – Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 1998/2005**

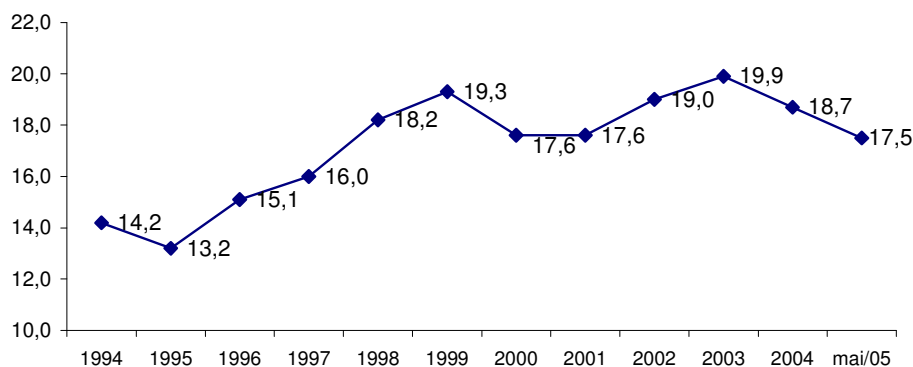
<b>Período</b>	<b>São Paulo</b>	<b>Salvador</b>	<b>Recife</b>	<b>Porto Alegre</b>	<b>Distrito Federal</b>	<b>Belo Horizonte</b>
1998	18,2	24,9	21,6	15,9	19,7	15,9
1999	19,3	27,7	22,1	19,0	22,1	17,9
2000	17,6	26,6	20,7	16,6	20,2	17,8
2001	17,6	27,5	21,1	14,9	20,5	18,3
2002	19,0	27,3	20,3	15,3	20,7	18,1
2003	19,9	28,0	23,2	16,7	22,9	20,0
2004	18,7	25,5	23,1	15,9	20,9	19,3
Mai/05	17,5	25,8	23,1	14,9	20,1	18,2

Fonte: PED – DIEESE

A tabela acima aponta para um quadro de altas taxas de desemprego nas principais regiões metropolitanas e no Distrito Federal. Salvador e Recife são as regiões que apresentam os maiores níveis de desemprego, chegando a atingir mais de 23% da população economicamente ativa dessas regiões em maio de 2005.

A região metropolitana de São Paulo, embora apresente uma taxa decrescente do nível de desemprego, ainda apresentou um índice superior a 17%. em maio de 2005. Neste caso, é interessante aumentar o período de análise para observar que, apesar de decrescente, o desemprego na região metropolitana de São Paulo ainda está em patamares superiores aos praticados no início dos anos 90. O gráfico abaixo apresenta essa evolução.

Gráfico 5 – Taxa de desemprego total – Região Metropolitana de São Paulo – 1994/2005



Fonte: PED - DIEESE

Assim, percebe-se que, nas grandes regiões metropolitanas do país, o nível de desemprego permanece alto, ao menos, desde 1998. Na região metropolitana de São Paulo, nota-se um aumento da taxa de desemprego já a partir de 1995. Embora tenha apresentado uma ligeira queda entre 2004 e maio de 2005, a taxa de desemprego ainda mantém-se em patamares elevados.

Já o crescimento de formas mais precárias de inserção no mercado de trabalho surge, em um ambiente de acirramento da competição entre empresas, como consequência do baixo crescimento econômico e dos processos de reestruturação produtiva e tecnológica, que tornaram-se mais expressivos no final da década de 90.

CASTEL (1998 *apud* BUONFIGLIO, 2001, P.51) demonstra a importância deste tema ao considerá-lo como “a pior ameaça para os trabalhadores” na atualidade:

...(a precarização) constitui ameaça ainda maior que o desemprego, porque significa o desmonte de conquistas que foram construídas ao longo de um século e meio de lutas e porque vem se alastrando e pode atingir a todos; cada vez mais trabalhadores são “flexibilizados”, não importando a qualificação, o ramo, a função ou profissão. (CASTEL, 1998 *apud* BUONFIGLIO, 2001, Pg.51)

A perda relativa da importância do emprego industrial é apontada por MENDONÇA (2003) como um fator importante no movimento de precarização do trabalho, uma vez que os postos de trabalho na indústria apresentam maior proteção formal, quando comparadas às atividades do setor de serviços.

A tabela abaixo apresenta dados que refletem a perda da importância relativa do emprego industrial na região metropolitana de São Paulo.

**Tabela 2 – Distribuição dos assalariados do setor privado com e sem carteira de trabalho assinada pelo atual empregador e dos autônomos, segundo setor de atividade – Região Metropolitana de São Paulo**

Em porcentagem

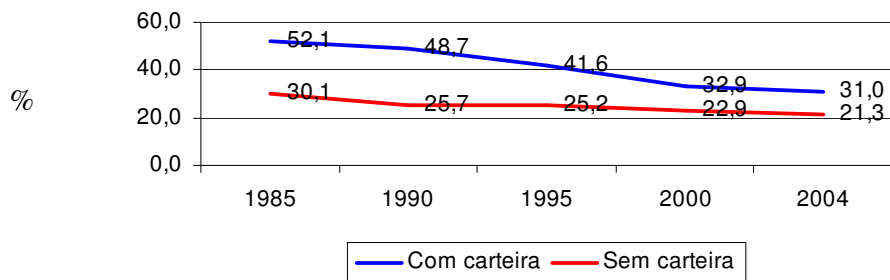
Ano	Assalariados do Setor Privado													
	Com carteira					Sem carteira					Autônomos			
	Total	Indústria	Comércio	Serviços	Outros	Total	Indústria	Comércio	Serviços	Outros	Total	Indústria	Comércio	Serviços
1985	100,0	52,1	11,9	31,7	4,3	100,0	30,1	21,1	40,0	8,8	100,0	13,1	27,8	54,1
1986	100,0	53,8	11,8	30,3	4,1	100,0	32,7	19,3	40,3	7,6	100,0	14,4	28,2	51,2
1987	100,0	52,8	11,7	30,3	5,1	100,0	27,5	20,5	42,4	9,5	100,0	13,2	29,4	52,0
1988	100,0	50,0	12,7	31,7	5,7	100,0	27,2	19,9	43,8	9,1	100,0	13,8	24,9	55,3
1989	100,0	50,7	12,8	31,5	5,0	100,0	26,8	20,7	42,8	9,7	100,0	14,6	26,9	52,7
1990	100,0	48,7	13,9	32,9	4,5	100,0	25,7	22,1	44,5	7,8	100,0	13,1	29,3	51,9
1991	100,0	46,6	14,0	35,3	4,0	100,0	24,7	24,0	44,7	6,6	100,0	12,4	27,9	55,9
1992	100,0	44,2	14,1	37,3	4,5	100,0	24,5	22,8	45,4	7,4	100,0	12,3	28,2	54,5
1993	100,0	42,8	14,2	38,8	4,2	100,0	24,9	24,0	44,4	6,7	100,0	12,4	26,7	56,9
1994	100,0	42,4	14,7	38,7	4,2	100,0	24,7	23,3	45,8	6,1	100,0	11,7	28,1	56,0
1995	100,0	41,6	15,1	39,9	3,4	100,0	25,2	22,5	47,1	5,1	100,0	11,2	27,7	56,7
1996	100,0	38,4	15,0	42,6	4,0	100,0	24,0	22,8	46,8	6,5	100,0	11,2	26,9	57,8
1997	100,0	35,6	15,2	45,3	3,9	100,0	23,1	21,4	49,9	5,6	100,0	10,8	25,6	60,0
1998	100,0	33,4	15,7	47,0	3,9	100,0	22,3	20,4	51,2	6,0	100,0	10,2	25,6	61,4
1999	100,0	32,0	15,5	48,8	3,7	100,0	23,1	19,2	52,4	5,2	100,0	11,9	24,0	62,1
2000	100,0	32,9	15,1	48,6	3,5	100,0	22,9	20,0	51,6	5,5	100,0	11,7	22,7	63,1
2001	100,0	32,3	15,9	48,3	3,4	100,0	23,0	19,4	52,4	5,1	100,0	11,7	23,4	61,0
2002	100,0	32,4	16,0	48,2	3,4	100,0	23,0	19,4	52,2	5,4	100,0	12,5	23,5	59,7
2003	100,0	30,9	16,1	49,3	3,7	100,0	21,6	19,5	54,2	4,7	100,0	12,9	23,8	59,4
2004	100,0	31,0	16,7	49,2	3,1	100,0	21,3	19,5	54,1	5,2	100,0	12,6	23,3	60,5

Fonte: Convênio Seade-Dieese. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED.

A tabela acima mostra uma diminuição de trabalhadores com carteira assinada no setor industrial. Por outro lado, ocorre um aumento de trabalhadores com carteira assinada nos setores de comércio e serviço. Já entre os trabalhadores sem carteira assinada e autônomos, nota-se uma diminuição de trabalhadores nas atividades de indústria e comércio e um aumento de trabalhadores sem carteira assinada nas atividades de serviço.

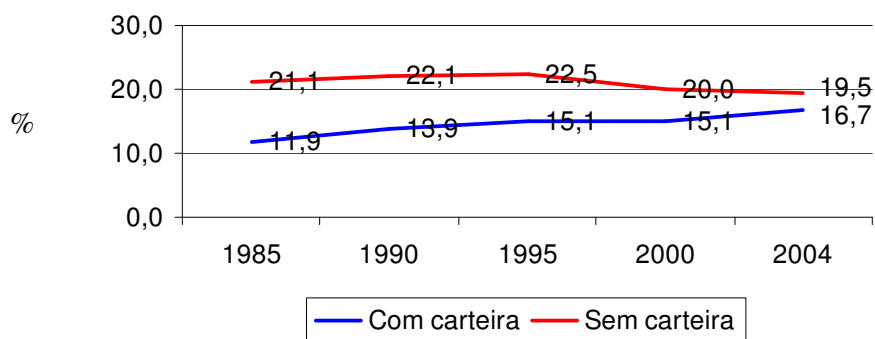
Os gráficos seguintes reforçam a perda relativa da importância do emprego industrial na região metropolitana de São Paulo.

**Gráfico 6 – Percentual de assalariados na indústria – 1985/2004 – Região Metropolitana de São Paulo**



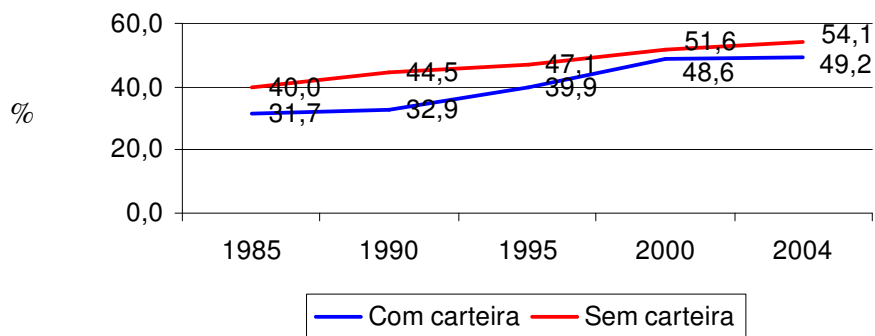
Fonte: Convênio Seade-Dieese. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED.

**Gráfico 7 – Percentual de assalariados no comércio – 1985/2004 – Região Metropolitana de São Paulo**



Fonte: Convênio Seade-Dieese. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED.

**Gráfico 8 – percentual de assalariados em serviços – 1985/2004 – Região Metropolitana de São Paulo**



Fonte: Convênio Seade-Dieese. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED

A quantidade de horas semanais trabalhadas pelos assalariados também pode ser um indicador da precarização do trabalho. Na região metropolitana de São Paulo, apesar da jornada de trabalho ter sofrido uma redução (de 48 pra 44 horas semanais), houve um significativo aumento no percentual de assalariados que trabalham além da jornada legal, conforme dados da tabela a seguir:

**Tabela 3 – Horas semanais trabalhadas pelos assalariados no trabalho principal, segundo setor de atividade econômica – 1985/2004**

Ano	Média	% que Trabalha mais que a Jornada Legal (1)	Indústria		Comércio		Serviços	
			Média	% que Trabalha mais que a Jornada Legal (1)	Média	% que Trabalha mais que a Jornada Legal (1)	Média	% que Trabalha mais que a Jornada Legal (1)
1985	46	26,1	46	22,4	50	41,8	43	23,8
1986	45	26,4	46	22,8	49	43,8	43	23,6
1987	45	25,8	46	20,3	49	41,8	44	24,2
1988	45	27,2	45	21,3	49	43,4	43	25,6
1989	44	42,7	44	42,1	47	57,7	42	36,7
1990	43	36,1	43	34,8	46	49,0	42	32,4
1991	43	38,5	43	38,3	47	53,6	42	33,6
1992	42	38,2	42	36,7	46	53,0	41	34,5
1993	42	38,4	43	38,7	47	55,3	41	32,7
1994	43	39,2	43	39,8	47	54,4	41	33,3
1995	43	41,4	43	42,5	46	55,1	41	35,9
1996	43	41,4	43	41,4	46	55,1	42	37,0
1997	43	42,1	43	42,2	47	56,0	42	37,4
1998	43	40,6	42	37,9	47	57,5	42	36,6
1999	43	42,4	43	40,7	47	59,1	42	38,3
2000	44	44,6	43	44,4	47	61,1	42	39,7
2001	43	43,2	43	43,4	48	59,2	42	38,2
2002	44	44,2	43	44,1	48	62,2	42	38,8
2003	44	44,0	44	43,2	47	60,6	42	39,4
2004	43	42,8	44	42,4	47	59,1	42	38,2

Fonte: Convênio SEADE-DIEESE. Pesquisa de Emprego e Desemprego

(1) A partir de novembro de 1988, a jornada legal considerada passa de 48 para 44 horas semanais.

Nota: Excluídos os Assalariados que não trabalharam na semana.

Pela tabela, nota-se um aumento de 16,7 pontos percentuais no dado que indica o percentual de trabalhadores que excedem a jornada legal de trabalho. Especial ênfase deve ser dada ao setor industrial, com variação de 20 pontos percentuais nesta questão.

Por fim, somada às questões da elevação das taxas de desemprego e da crescente precarização do trabalho, destaca-se o problema da queda dos rendimentos dos trabalhadores. A tabela a seguir ilustra o problema da queda dos rendimentos dos trabalhadores, para a região metropolitana de São Paulo

Tabela 4 - Rendimento Médio Real dos Ocupados no Trabalho Principal (1), segundo Posição na Ocupação – RMSP – 1985/2004

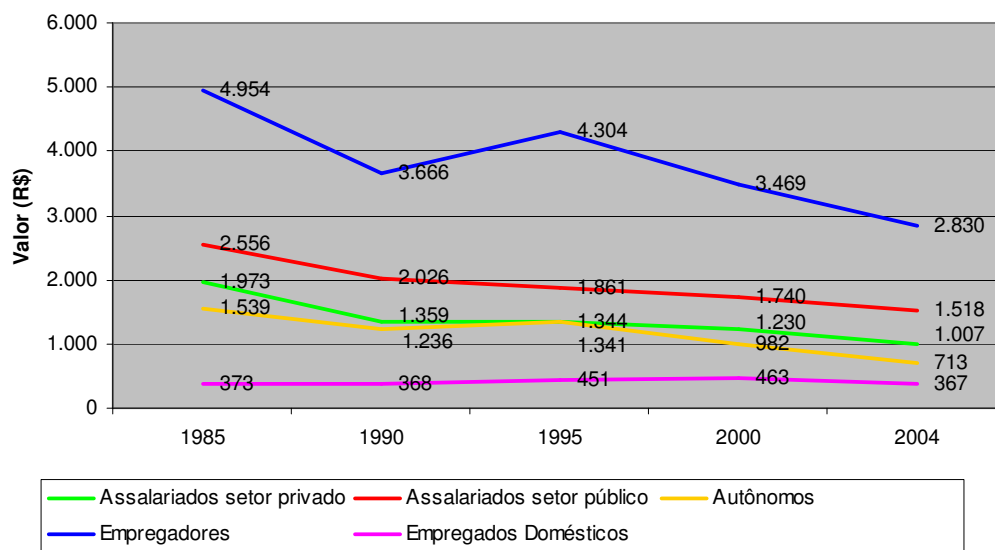
Ano	Ocupados												
	Total (2)	Assalariados (3)					Autônomos			Empregador	Empregado Doméstico		
		Total	Setor Privado			Setor Público	Total	Para o Público	Para Empresa		Total	Mensalista	Diarista
			Total	Com Carteira	Sem Carteira								
1985	1.953	2.054	1.973	2.146	758	2.556	1.539	1.322	1.810	4.954	373	373	370
1986	2.133	2.161	2.065	2.229	935	2.756	1.904	1.704	2.159	6.176	480	483	472
1987	1.657	1.651	1.578	1.695	744	2.118	1.581	1.438	1.793	4.431	478	464	507
1988	1.522	1.590	1.512	1.634	675	2.072	1.232	1.057	1.512	3.525	374	370	384
1989	1.658	1.670	1.580	1.707	747	2.237	1.529	1.380	1.776	4.100	395	392	398
1990	1.439	1.456	1.359	1.454	658	2.026	1.236	1.109	1.468	3.666	368	371	359
1991	1.232	1.250	1.167	1.266	614	1.719	984	904	1.133	3.124	393	373	434
1992	1.103	1.186	1.127	1.236	539	1.488	788	683	978	2.563	290	298	271
1993	1.239	1.325	1.263	1.397	597	1.620	898	786	1.086	2.863	283	308	224
1994	1.324	1.363	1.298	1.436	666	1.707	1.053	922	1.261	3.456	314	322	292
1995	1.492	1.424	1.344	1.470	807	1.861	1.341	1.207	1.568	4.304	451	414	551
1996	1.487	1.446	1.370	1.500	861	1.883	1.297	1.142	1.544	4.063	508	483	581
1997	1.490	1.473	1.395	1.537	883	1.944	1.217	1.078	1.451	3.927	520	517	529
1998	1.442	1.453	1.365	1.493	906	1.993	1.146	1.008	1.368	3.869	524	525	520
1999	1.360	1.393	1.313	1.440	893	1.885	1.019	917	1.174	3.656	498	509	458
2000	1.278	1.300	1.230	1.351	870	1.740	982	861	1.168	3.469	463	474	418
2001	1.164	1.207	1.145	1.264	787	1.617	890	812	1.002	3.107	442	455	393
2002	1.068	1.116	1.050	1.155	740	1.539	797	713	917	2.910	413	437	328
2003	1.000	1.063	1.003	1.102	695	1.452	690	630	773	2.877	373	401	285
2004	1.015	1.076	1.007	1.116	682	1.518	713	647	810	2.830	367	390	289

Fonte: Convênio SEADE - DIEESE. Pesquisa de Emprego e Desemprego. (1) Exclui os assalariados e os empregados domésticos assalariados que não tiveram remuneração no mês, os trabalhadores familiares sem remuneração salarial e os trabalhadores que ganharam exclusivamente em espécie ou benefício. (2) Inclusive a categoria Outras Posições na Ocupação. (3) Inclusive aqueles que não informaram o segmento em que trabalham.

A tabela aponta para uma queda de aproximadamente 18% do rendimento dos ocupados, entre os anos de 1985 e 2004. A maior queda foi encontrada nos profissionais autônomos, totalizando 53,67% de queda nos rendimentos, seguida pelos trabalhadores assalariados, com 49% de queda e dos empregadores, que apresentaram 43% de queda nos rendimentos. Já os trabalhadores domésticos apresentaram uma diminuição de apenas 1,6% dos rendimentos, entre 1985 e 2004.

O gráfico abaixo reforça as informações acima expostas.

**Gráfico 9 – Rendimento dos trabalhadores – região metropolitana de São Paulo – 1985/2004**



Fonte: Convênio SEADE - DIEESE. Pesquisa de Emprego e Desemprego.

O retrato do mercado de trabalho no Brasil, marcado por questões como desemprego, precarização e queda dos rendimentos dos trabalhadores, levanta um questionamento sobre a necessidade de elaboração e implantação de políticas públicas capazes de enfrentar ou, ao menos, minimizar esta realidade. Estas ações passam por debates polêmicos e complexos, como o que cerca a retomada do crescimento econômico como meio de geração de empregos, a revisão da legislação trabalhista, atualmente focada nos trabalhadores do mercado formal de trabalho e a elaboração, implantação e sustentação de políticas públicas de longo prazo nos níveis Federal, Estadual e Municipal capazes de influenciar o mercado de trabalho tanto em questões institucionais quanto no âmbito das comunidades locais.



A questão fica ainda mais complexa ao inserir estas discussões no contexto da economia globalizada e a predominância de políticas neoliberais, que, se por um lado buscam melhorias na competitividade dos países, por outro, diminuem a vertente estruturante e regulatória do Estado.

Mas, apesar da complexidade das soluções, os problemas enfrentados pelo mercado de trabalho e seus impactos sobre os trabalhadores compõem um tema urgente e que deve ser discutido com maior intensidade por toda sociedade brasileira.

### **3.2 - Os desafios atuais do sindicalismo brasileiro**

O sindicalismo brasileiro tem suas origens atreladas à substituição do trabalho escravo pelo trabalho assalariado, nos últimos anos do século XIX, através da criação de uma classe operária no país. Apesar do crescimento das lutas operárias, baseadas em reivindicações como melhoria dos salários e das condições de trabalho, tratava-se de movimentos isolados e espontâneos, repreendidos inclusive pelo aparelho do Estado, devido à sua associação com ideologias socialistas e anarquistas existentes no período.

Com a institucionalização de um sistema de relações de trabalho a partir dos anos 30, sob comando de Getúlio Vargas, o movimento sindical brasileiro ganhou novas características. O sindicalismo passava a ser controlado pelo Estado, através de medidas como o fim da liberdade de associação sindical e o controle do Ministério do Trabalho sobre os recursos dos sindicatos. A reação da classe operária frente a este controle foi sufocada pela intensificação de ações repreensivas que levaram a desestruturação deste movimento combativo. Abriu-se assim, espaço para a criação de uma “burocracia sindical dócil, vinculada e escolhida a dedo pelo Estado, cujo objetivo não era outro senão o de controlar as reivindicações operárias”. (ANTUNES, 2003).

Com o Estado Novo de Getúlio demonstrando sinais de debilidade já a partir de 1945, o movimento operário encontrou espaço para retomar as lutas sindicais. Destaca-se neste período a intensa atuação do movimento sindical através da realização de diversos congressos

e intensificação das greves. Porém, o golpe militar de 1964 impôs, novamente, um cenário de repressão para o sindicalismo no país.

O cenário de abertura política do final da década de 70, aliado à instabilidade econômica, com destaque para o crescimento da inflação, criou espaço para uma nova fase do sindicalismo no Brasil. Tornava-se urgente e possível ocupar um espaço importante na sociedade. Esta ascensão do movimento sindical nos anos 80 foi evidenciada pelo aumento da importância da negociação coletiva como fenômeno social, o crescimento dos movimentos grevistas e a própria reorganização das entidades pela constituição de centrais sindicais. Dentro da dimensão estritamente política, a pujança do movimento sindical certamente colaborou para a chegada do ex-sindicalista Lula, ao segundo turno da eleição presidencial de 1989.

O início da década de 90 foi marcado por uma grande mudança na economia brasileira, que sofria com o descontrole da inflação no país. A inserção do Brasil no mercado internacional, realizada pelo governo Collor através da abertura do mercado nacional, representou uma ruptura com o modelo de economia fechada que caracterizou o Brasil desde os anos 50. O Plano Real, implantado pelo governo de Fernando Henrique Cardoso em 1994, apesar obter sucesso no controle da inflação, não conseguiu levar o país a maiores taxas de crescimento da economia, mantendo assim a dificuldade primária para geração de empregos no país.

O processo de abertura de mercado representou um novo patamar de competição e vulnerabilidade para as empresas brasileiras, resultando em processos de reestruturações organizacionais e atualização tecnológica em prol da sobrevivência em um mercado mais competitivo.

Segundo estudos do DIEESE (2001), o mercado de trabalho sofreu os impactos destas mudanças, apresentando como principal problema a diminuição da oferta de empregos formais, resultando em aumento do desemprego e da precarização do trabalho no país. O pano de fundo econômico da segunda metade da década de 90 combina elementos como queda consistente da inflação, baixo crescimento econômico e alto desemprego. Em síntese, um quadro francamente desfavorável para o movimento sindical brasileiro, que encontra-se em um contexto de crise a partir dos anos 90.

Para facilitar a compreensão das dificuldades enfrentadas pelo movimento sindical a partir dos anos 90, podemos recorrer à análise das negociações coletivas de trabalho, segundo as dimensões apresentadas por AMORIM (1992) - estrutura, processo e conteúdo – de acordo com o quadro a seguir:

**Quadro 4 - Dificuldades enfrentadas pelo movimento sindical a partir dos anos 90**

<b>Dimensão da Negociação Coletiva</b>	<b>Definição</b>	<b>Característica</b>	<b>Observações</b>
Estrutura	Maneira pela qual as partes organizam a negociação no interior de sua organização e entre si.	Centralizada ↓ Descentralizada	Crescimento de negociações entre trabalhadores e sindicatos patronais isolados. Exceção: campanhas centrais sindicais.
Processo	forma pela qual as partes envolvidas desenvolvem a negociação	Postura defensiva dos sindicatos	Queda do número de greves; Greves por empresa e não por categoria; Greves em caso de descumprimento de direitos já conquistados
Conteúdo	conjunto de assuntos tratados na negociação	Flexibilização	Crescimento da importância da remuneração variável ante a fixa; Escalonamento de reajustes; Banco de horas

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, com base em AMORIM (1992)

O quadro acima indica que, assim como mencionado no estudo do sindicalismo no mundo contemporâneo, o Brasil também enfrenta uma forte pressão por flexibilização das negociações sindicais, marcada especialmente pelo aumento da descentralização da negociação e pela pauta discutida, que busca flexibilizar de salários à jornada de trabalho.

Se, por um lado o movimento sindical enfrenta uma conjuntura atual desfavorável, por outro, avança em conquistas importantes no cenário institucional das relações de trabalho. O principal exemplo destas conquistas está na consolidação dos Fóruns Institucionais – espaços de discussões públicas nos quais os trabalhadores possuem um certo poder de veto (ALMEIDA, 1998).

As questões abordadas nestes Fóruns podem ter natureza internacional, nacional, estadual, local ou setorial. Entre as principais temáticas abordadas nestas discussões, podemos citar as políticas de emprego, a educação profissional, os programas de geração de renda e a gestão de recursos públicos destinados a programas de apoio ao trabalhador.

Os principais representantes dos trabalhadores nestes Fóruns são as Centrais Sindicais. Isto acaba por impor a necessidade de especialistas cada vez mais capacitados, trazendo um novo desafio ao sindicalismo no país: articular discussões amplas e complexas em discussões públicas, sem perder a força e legitimidade de suas bases. (POCHMANN,1998).

Assim, apesar das adversidades enfrentadas pelo sindicalismo no Brasil, devemos reconhecer a superioridade do movimento atual em relação às décadas de 50 e 60, particularmente, quando se considera o surgimento das centrais sindicais. Em realidade, ao que parece, as organizações estão numa situação de certa forma confortável para enfrentar as organizações sindicais e, nessas circunstâncias, cabe aos sindicatos rever sua forma de inserção nesse novo e complexo cenário.

### **3.3. As relações de trabalho no contexto organizacional**

Assim como o sindicalismo brasileiro, as empresas também estão enfrentando novos desafios para gerir as relações de trabalho. Esses desafios estão relacionados às transformações empresariais expostas no capítulo 2 deste estudo, que envolvem a adoção de novos modelos de gestão empresarial, novas concepções de estruturas organizacionais, novas formas de organização dos processos de trabalho e novas bases tecnológicas, que buscam fornecer à empresa maior capacidade de inovação e flexibilidade em um cenário mais competitivo de mercado.

Essas transformações de gestão envolvem ainda um importante aspecto: a revisão dos modelos de gestão de pessoas adotados pela organização. E este é um ponto fundamental para a compreensão das relações de trabalho no contexto organizacional.

Outro importante aspecto para a compreensão das relações de trabalho no contexto organizacional refere-se à compreensão das transformações ocorridas na organização do processo de trabalho, incluindo o aporte de tecnologia utilizado para suporte dessas mudanças.

### 3.3.1 – Os modelos de gestão de pessoas

Segundo a definição de FISCHER, André (2002), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho; para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”. São essas idéias e diretrizes gerais que estabelecem o padrão de relações de trabalho adotado pela organização.

Nesta mesma obra, FISCHER, André (2002) aponta quatro modelos de gestão de pessoas:

i. Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal: neste modelo, a ênfase da área de Recursos Humanos recai sobre trâmites burocráticos e procedimentos operacionais com objetivo de tornar o trabalho, baseado no conceito de cargos e tarefas, o mais eficiente possível. A visão sobre os Recursos Humanos é a de custos que precisam ser eficientemente administrados. Sua origem data de 1890 e sua aplicação pode ser associada ao paradigma Fordista-Taylorista de gestão.

ii. Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano: o desenvolvimento da psicologia no campo organizacional é a base da escola das relações humanas, que deslocou o foco da área de Recursos Humanos para questões como “integração, comprometimento dos empregados, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade” (Idem). Destacam-se aqui assuntos como planejamento da alocação das pessoas no trabalho, comunicação com os empregados e motivação, entre outros. Prevalece assim a visão da área de Recursos Humanos como valorização de ativos ao invés de gestão de custos. Sua aplicação está associada à abordagem sociotécnica, amplamente divulgada nos anos 60.

iii. Modelo estratégico de gestão de pessoas: destaca-se aqui a influencia da Administração Estratégica, em ascensão nos anos 70 sob a área de Recursos Humanos. A preocupação agora

é o alinhamento entre a gestão de pessoas e os planos estratégicos organizacionais. Novamente o foco da área de Recursos Humanos é deslocado, recaindo agora sobre a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas da área.

iv. Modelo de gestão de pessoas articulado por competências: o novo ambiente competitivo já exposto neste trabalho é o contexto de surgimento deste modelo, sob a discussão de novos paradigmas de gestão empresarial. Considera-se que a competitividade das organizações relaciona-se à capacidade de transformação ou reinvenção de si própria e de seu setor. Alinhada à concepção de economia do conhecimento, este modelo traz a idéia de que é através do capital intelectual e da energia emocional de seus colaboradores que empresa desenvolverá competências para competir e obter sucesso empresarial. Assim, o foco da área de Recursos Humanos desloca-se para a mobilização da energia emocional e ao estímulo das competências humanas para tornar a empresa mais competitiva.

Encontramos ainda mais duas obras nesta linha de análise das transformações de atuação da área de Recursos Humanos e as diversas teorias de gestão empresarial. FLEURY e FLEURY (2000) apresentam a seguinte classificação para as formas de organização do trabalho e de gestão de pessoas:

- i. Primórdios da gestão de pessoas: práticas de gestão de pessoas associadas ao paradigma fordista-taylorista;
- ii. Abordagem sociotécnica (anos 60): denota a influência da psicologia industrial sobre a gestão de pessoas; concilia as demandas do sistema social às demandas técnicas;
- iii. Modelo japonês (anos 80): destaca a utilização e desenvolvimento do conhecimento do empregado e sua associação à estratégia competitiva da organização;
- iv. Gestão estratégica de Recursos Humanos (anos 80/90): destaca a necessidade de uma área de Recursos Humanos que participe ativamente do processo de planejamento estratégico empresarial;

v. Gestão de pessoas segundo o conceito de competências (anos 90): ressalta a necessidade de alinhar o desenvolvimento das pessoas às definições estratégicas empresariais e à formação das competências organizacionais

Por fim, ALBUQUERQUE (1992) apresenta duas visões sobre as organizações: a visão tradicional e a visão transformada, baseadas na contraposição entre o paradigma fordista-taylorista e novos paradigmas de gestão empresarial. A cada visão, associam-se maneiras distintas de gestão e orientação do comportamento humano nas organizações.

ULRICH (1998) apresenta uma análise sobre os papéis e funções da área de Recursos Humanos que não segue uma linha histórica como visto anteriormente neste trabalho. Em busca de um modelo que auxilie as organizações a desenvolverem as funções de Recursos Humanos de modo a agregar maior valor aos resultados empresariais, o autor classifica as atividades de Recursos Humanos em quatro linhas complementares de atuação:

i. Administração da infra-estrutura da empresa: busca dar enfoque aos processos relacionados à gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento, avaliação, etc), objetivando a eficiência administrativa;

ii. Administração da contribuição do funcionário: busca dar enfoque a questões e demandas sociais da organização, objetivando maior envolvimento e capacidade dos empregados de uma organização;

iii. Administração estratégica de Recursos Humanos: busca dar enfoque ao alinhamento entre as estratégias empresariais e as ações de Recursos Humanos, objetivando maior agregação de valor por parte desta nos resultados da organização;

iv. Administração da transformação e da mudança: busca dar enfoque às atividades relacionadas à cultura e ao desenvolvimento de capacidade para renovação, com objetivo de tornar a organização apta a mudanças.

Em uma primeira análise, é possível encontrar um paralelo entre os modelos propostos por Fischer (2002) e os papéis descritos por ULRICH (2000). O quadro a seguir apresenta esta comparação.

Quadro 5 – Gestão de pessoas na organização – visão Fischer x visão de Ulrich

Proposta Fischer	Proposta Ulrich	Observações
Modelo de gestão de pessoas como Departamento Pessoal	RH como Administração da Infra-estrutura da empresa	Foco na redução de custos com gestão de pessoas, com destaque para administração dos processos relacionados à RH.
Modelo de gestão de pessoas como Gestão do Comportamento Humano	RH como Administração da Contribuição dos Funcionários	Foco nas demandas sociais da organização, com destaque para questões de motivação e comprometimento dos empregados com a organização.
Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas	RH como Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Foco na busca de orientação estratégica para as ações de Recursos Humanos, alinhando-as às estratégias empresariais.
Modelo de gestão de pessoas articulado por competências	RH como Administração da Transformação e da Mudança	Foco na preparação da organização para enfrentar um ambiente competitivo e instável através da gestão do capital intelectual, com destaque para o desenvolvimento de competências ligadas à inovação e mudança.

Fonte: quadro elaborado pelo autor, com base em Fischer, André (2002) e Ulrich (1998)

Porém, o modelo proposto por ULRICH (2000) integra múltiplos papéis para a gestão de Recursos Humanos, ou seja, eles devem coexistir em uma organização.

FLEURY, Maria Tereza L. (1996) destaca especificamente a importância da análise das políticas e práticas de gestão de pessoas para compreensão da gestão de pessoas no contexto organizacional. Para a autora, as políticas de recursos humanos (incluídas nos modelos de gestão de pessoas) representam a filosofia da empresa empregada aos processos de captação, desenvolvimento, compensação e manutenção de pessoas (FLEURY, M.T, L, 1996 – Pg. 116). As políticas de recursos humanos constituem os parâmetros de mediação do conflito entre forças sociais contraditórias (capital e trabalho), delimitando assim, um padrão de relações de trabalho no interior da organização.

As transformações sofridas pelos modelos de gestão de pessoas nas organizações podem ser entendidas como mudanças estratégicas realizadas pelas empresas com o intuito de tornarem-se mais competitivas, garantido assim, além da própria sobrevivência da organização, a manutenção do domínio do capital sobre o trabalho.



### 3.3.2 – Organização do processo de trabalho e tecnologia

A importância do estudo da organização do processo de trabalho para compreender como se constituem as relações de trabalho foi apontada por FISCHER, Rosa Maria (1987) em um estudo que distingue suas três instâncias: (1) a instância do político (2) a instância das políticas de administração de recursos humanos e (3) a instância da organização do processo de trabalho. As instâncias do político e das políticas de administração das políticas de recursos humanos já foram, de alguma forma, abordadas ao longo deste estudo, ao tratar do contexto político e social do trabalho no mundo e dos modelos de gestão de pessoas nas organizações.

Cabe ainda abordar a instância da organização dos processos de trabalho, essencial para a compreensão das relações de trabalho no contexto organizacional. Esta discussão está associada às mudanças nas formas de gestão empresarial, expostas no capítulo 2 deste estudo. Ou seja, recuperando os paradigmas expostos por HELOANI (2003) – o fordismo-taylorismo, a crise do fordismo e o pós-fordismo – podemos entender que as suas concepções sobre a gestão e sobre o trabalho moldavam o padrão estabelecido para as relações de trabalho no contexto da organização.

Aqui, uma nova questão se coloca: como as práticas mais contemporâneas de gestão alteraram as relações de trabalho nas organizações? FISCHER, Rosa Maria (1992) aborda esta questão ao comparar os princípios básicos do fordismo-taylorismo ao pensar o aspecto do trabalho às concepções da Escola das Relações Humanas e, finalmente, a correntes mais contemporâneas de gestão, associadas à gestão participativa. As idéias da autora estão expressas no quadro a seguir:

Quadro 6 – Concepções de gestão e seus impactos sobre a organização dos processos de trabalho

Concepções de gestão	Visão sobre o trabalho que orientam a organização do processo de trabalho
Fordismo-taylorismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização da idéia da eficácia científica que se apropria do saber do trabalhador e o transforma em normas e métodos sistematizados;</li> <li>- separação entre pensar e executar que culmina com adoção de critérios físicos para a seleção de empregados;</li> <li>- controles explícitos do trabalho com base no tempo e na disciplina.</li> </ul>
Escola das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de estabelecer rotação de cargos para evitar a monotonia do trabalho segmentado;</li> <li>- Necessidade de promover um processo de enriquecimento de cargos para transmitir ao empregado a idéia de oferecimento de novas oportunidades.</li> </ul>
Modelos Participativos de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento explícito de que o trabalho pode aperfeiçoar os processos</li> <li>- Delegação de autoridade a grupos de trabalhadores</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, com base em FISCHER, Rosa Maria (1992) – pg. 45 a 48.

A autora destaca ainda que, embora considerando um aspecto mais psicológico do trabalho e do trabalhador, as concepções expostas pela Escola das Relações Humanas constituem-se apenas como mais uma estratégia para diminuição dos custos de produção.

Já a concepção dos modelos mais participativos de gestão suscita discussões mais polêmicas. De um lado, HELOANI (2003) enxerga tais modelos sob a ótica da manipulação subjetiva do trabalhador. Já FISCHER, Rosa Maria (1992) enxerga os modelos mais participativos pela ótica da diversidade de novos padrões de relações de trabalho que deles derivam e critica a postura crítica da manipulação subjetiva do trabalhador, por desconsiderar a capacidade de reação do homem frente a situações que levem à sua degradação (FISCHER, Rosa Maria, 1992- pg. 49).

FLEURY, Maria Tereza L. (1996) também de destaca a importância de analisar a organização do processo de trabalho, refletida em dois pontos centrais: a tecnologia e a forma de gestão.

A compreensão do processo de trabalho como relação social e política que contém visões e projetos sociais diferentes e conflitantes leva a uma compreensão da tecnologia e da organização do trabalho como campo e expressão de luta das forças em jogo e permite apreender as relações coletivas como relação social entre atores que se defendem como classe, se auto-identificam através do reconhecimento de interesses opostos mesmo quando estabelecidos em formas institucionais. (FLEURY, Maria Tereza L. 1996 – pg. 115).

Cabe destacar que, neste mesmo estudo, FLEURY, Maria Tereza L. (1996) incorpora uma nova dimensão ao estudo das relações de trabalho no contexto organizacional: a dimensão cultural.

FLEURY, Afonso C. C. (1992) desenvolveu um estudo sobre a organização dos processos de trabalho na indústria brasileira, com especial destaque para a questão da tecnologia. Para abordar a questão tecnológica, o autor partiu de uma prévia distinção de três tipos de sistemas de produção: a produção sob encomenda, a produção em massa e a produção em fluxo. O uso da microeletrônica e da automação industrial são as principais inovações tecnológicas que, juntamente às novas concepções de gestão, alteram a organização dos processos de trabalho nas empresas.

**Quadro 7 – Tipos de produção, tecnologia e organização do trabalho**

<b>Tipo de produção</b>	<b>Características básicas da organização do trabalho</b>	<b>Inovações tecnológicas</b>
Sob encomenda	Sistema semi-artesanal, requerendo grande porcentagem de trabalhadores qualificados	Utilização de máquinas-ferramenta de comando numérico
Em massa	Sistema em linha de montagem, permitindo a utilização de mão-de-obra não qualificada	Robôs
Em fluxo	Trabalho em grupos para a monitoração de grandes equipamentos geograficamente dispersos	Sistemas centralizados de controle de processos

Fonte: elaborada pelo autor, com base em FLEURY, Afonso C.C. 1992 – pg. 57.

No aspecto tecnológico, vale ainda destacar os impactos do desenvolvimento da informática e seus impactos sobre o trabalho administrativo, de escritório.

As alterações nas formas de organização dos processos de trabalho, suportadas essencialmente pelas mudanças nas concepções de gestão e nas inovações tecnológicas tiveram grande impacto ainda sobre o nível de emprego e sobre o perfil dos trabalhadores. Se, de um lado, levaram à extinção de postos de trabalho, por outro, refletiram na valorização de um trabalhador muitas vezes mais qualificado e com uma visão mais sistêmica da organização.

Assim, fecha-se o quadro das relações de trabalho no contexto organizacional, marcado por duas principais características:

- i. Alterações significativas nos modelos de gestão de pessoas, refletindo-se, especialmente nas políticas e práticas de recursos humanos;
- ii. Alterações nas formas de organização dos processos de trabalho que, associados à implantação de novas tecnologias, modificam as atividades e o perfil dos trabalhadores no interior da organização.

Cabe ainda lembrar que todas essas transformações empresariais estão ocorrendo em um cenário de fragilidade da representação sindical e de condições adversas no mercado de trabalho para o trabalhador.

Soma-se a isto, a discussão sobre alterações no sistema de relações de trabalho no Brasil, que caminha para uma institucionalização da flexibilidade, em muitos casos, já praticada no país.

### **3.4 – O sistema de gestão das relações de trabalho no Brasil: limites e desafios**

A discussão sobre os problemas de desemprego, precarização e queda dos rendimentos dos trabalhadores no mercado de trabalho nacional, aliada às discussões do enfraquecimento do movimento sindical e busca de competitividade empresarial no contexto do capitalismo contemporâneo remete-nos à discussão sobre o sistema de relações de trabalho brasileiro. Isto

porque a existência de forças e processos contraditórios no modo de produção capitalista (capital x trabalho) gera a necessidade de uma regulamentação do trabalho por parte do Estado. Esta regulamentação deve ser capaz de estabelecer normas, regras e instituições que organizem as relações de trabalho em um país.

NOGUEIRA (2002) apresenta três padrões diferentes de sistemas de relações de trabalho nos países avançados. Primeiramente é descrito o sistema de relações de trabalho com predominância da dimensão micro-social das relações de trabalho, ou seja, ressalta-se a importância das relações diretas entre empresas e empregados, com ou sem a utilização de representação sindical. O segundo padrão refere-se a sistemas de relações de trabalho com predominância da dimensão meso-social das relações de trabalho, ou seja, ressalta-se a importância das agências de mediação setoriais ou nacionais. Por fim, identifica-se o terceiro padrão, baseado na dimensão macro-social das relações de trabalho, ou seja, sistemas com predominância de instituições mais burocratizadas e institucionalizadas, com forte atuação do Estado como mediador do conflito trabalhista.

PASTORE e ZYLBERSTAJN (1987) apontam para a existência de dois sistemas de resoluções de conflitos entre capital e trabalho: o sistema negocial e sistema estatutário. O primeiro aproxima-se do primeiro padrão apresentado por NOGUEIRA (2002), privilegiando a livre negociação entre as partes, enquanto o segundo aproxima-se do terceiro padrão, ao destacar a intervenção do Estado na gestão das relações de trabalho.

O sistema de relações de trabalho no Brasil apresenta características de um sistema estatutário, com um arcabouço institucional bem delineado pelo Estado, através das leis trabalhistas (CLT) e instituições jurídicas ligadas ao trabalho.

O questionamento do sistema de relações de trabalho no Brasil fica por conta de sua efetividade na gestão do conflito trabalhista, por tratar-se de um sistema único e homogêneo, para atender a uma realidade de diversificação e heterogeneidade. Levanta-se aqui o problema da exclusão de milhares de trabalhadores que, por encontrarem-se sem registro em carteira de trabalho, não participam de um amplo sistema de proteção social instituído pelo sistema de relações de trabalho brasileiro, ou por estarem desempregados, ou por estarem em situações precárias de inserção no mercado de trabalho.

É neste ponto que identificamos duas grandes correntes de pensamento sobre as reformas necessárias nas instituições de trabalho brasileiras.

A primeira corrente argumenta que a rigidez da estrutura trabalhista no Brasil (especialmente da legislação trabalhista) acaba por gerar as “desigualdades legais” (PASTORE, 2005), ou seja, a existência de diferenças de condições entre trabalhadores “incluídos” e trabalhadores “excluídos” do sistema forma de relações de trabalho. O autor destaca esta questão ao ressaltar o crescimento da informalidade no país:

Em 2004, o Brasil tinha 8,5 milhões de pessoas desempregadas e 79.3 milhões trabalhando. Destas, apenas 31,7 milhões (40%) estavam protegidas pelas leis trabalhistas e previdenciárias. Os restantes 47,5 milhões encontravam-se desprotegidos. É a divisão entre o mundo da formalidade e o da informalidade no mercado de trabalho. São os incluídos e os excluídos. (PASTORE, 2005 – Pg. 13).

Ainda segundo o autor, a solução deste problema passaria, portanto, pela flexibilização das instituições de trabalho, como forma de inclusão de trabalhadores no mercado formal de trabalho.

(O Brasil precisa de uma) mudança de concepção na solução dos conflitos trabalhistas. A base do direito do trabalho teria que se deslocar da lei para o contrato, dos tribunais para as mesas de negociação e dos julgamentos para os métodos voluntários de solução de controvérsias – autocomposição, conciliação, mediação, arbitragem, etc. (PASTORE, 2005 – Pg. 16)

Diante do contexto de fragilidade do trabalho frente ao capital, acentuado no contexto do novo capitalismo, as medidas de flexibilização defendidas por esta corrente podem gerar, ao mesmo tempo, processos contraditórios de inclusão e de acentuação do conflito entre capital e trabalho, resultando na perda de conquistas históricas por parte dos trabalhadores.

Uma segunda corrente argumenta que, apesar do sistema de relações de trabalho no Brasil caracterizar-se como estatutário, com forte atuação do Estado, notam-se medidas claras de flexibilização como: jornada flexível de trabalho, banco de horas, redução e aumento da jornada de trabalho, terceirizações, subcontratações, novas modalidades de contratos de trabalho, trabalho em tempo parcial e cooperativas profissionais (NOGUEIRA, 2002). O autor destaca ainda que algumas dessas medidas liberalizantes, adotadas especialmente a partir de 1994, acentuaram o quadro de precarização das condições de trabalho e emprego no país. O autor justifica os efeitos negativos da flexibilização através do desequilíbrio de forças entre capital e trabalho:

As relações entre capital e trabalho estão longe de atingir o equilíbrio e tendem a reproduzir com maior gravidade a desigualdade e as injustiças sociais no mundo do trabalho. (NOGUEIRA, 2002 – pg. 128)

Aqui, fica um dos principais desafios das relações de trabalho no novo capitalismo: como desenvolver um sistema de relações de trabalho capaz de garantir, por um lado, a competitividade empresarial e, por outro, a igualdade e a justiça social entre trabalhadores, constituindo assim a base para um desenvolvimento sustentável do país?

Esta discussão passa necessariamente pelo fortalecimento das instituições sindicais e da reorganização da Justiça do Trabalho. Uma vez equalizados estas questões, pode-se então prosseguir para um modelo mais negocial nas relações de trabalho no Brasil.

## **4 – AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO SETOR ELÉTRICO**

---

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa de campo, que teve como objetivo demonstrar como as mudanças institucionais do setor elétrico brasileiro alteraram a dinâmica das relações de trabalho no setor.

Inicialmente são apresentados dados agregados nacionais que retratam o que aconteceu com o perfil e com a renda dos trabalhadores inseridos nas atividades de geração e distribuição de energia, entre os anos de 1995 e 2004. O foco em geração e distribuição se justifica, pois foram as atividades em que mais ocorreram privatizações e em que as mudanças institucionais foram muito significativas. O período analisado tomou como base o ano de aprovação da lei das privatizações (1995), chegando até o ano de 2004, último ano disponibilizado na base concedida pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Em seguida, parte-se para um estudo focado em dados primários, que retratam a visão de importantes agentes do mercado de energia de São Paulo sobre as relações de trabalho no setor. Assim, primeiramente são apresentados dados para entendimento do mercado de energia do Estado de São Paulo. Em seguida, aborda-se a visão de empresas e sindicatos sobre as relações de trabalho no setor.

Como este trabalho procurou, em todo referencial teórico, demonstrar o quanto o trabalho tem se mostrado frágil diante do capital no contexto do capitalismo contemporâneo, tanto no cenário nacional quanto internacional, a pesquisa de campo encerra-se com uma comparação entre os resultados financeiros de duas importantes distribuidoras de energia do mercado de São Paulo e seus indicadores de Recursos Humanos. Busca-se, assim, evidenciar, por um lado o ciclo de acumulação capitalista e, por outro lado, as perdas enfrentadas pelos trabalhadores.

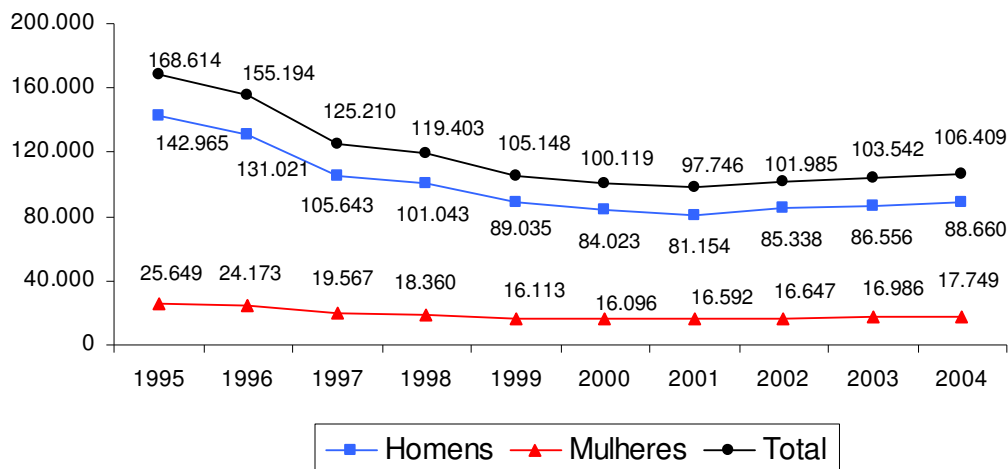
### **4.1 – Impactos das mudanças institucionais do setor elétrico sobre o trabalho: análise do perfil e renda dos trabalhadores**

As alterações institucionais ocorridas no setor elétrico brasileiro, especialmente a inserção de agentes privados, promoveram mudanças significativas sobre o nível de emprego e o perfil dos trabalhadores do setor.



O primeiro aspecto a ser destacado nesta análise refere-se à queda acentuada do número de trabalhadores nas atividades de geração e distribuição de energia a partir de 1995, como mostra o gráfico a seguir:

**Gráfico 10 - Evolução do número de trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia, segundo sexo – 1995/2004**



Fonte: elaborado pelo autor, com base em informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / PDET (RAIS 1995-2004)

De acordo com o gráfico, havia, em 1995, um total de 168.614 trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia elétrica no Brasil. A partir deste ano, nota-se uma queda constante no número de trabalhadores. Em 2004, este total atingiu a marca de 106.409 trabalhadores, apontando uma queda de 36,9% do número total de trabalhadores nas atividades aqui estudadas. Esta queda ocorreu de forma mais acentuada entre os trabalhadores do sexo masculino. Enquanto o número de trabalhadores do sexo masculino diminuiu 37,9% entre 1995 e 2004, o número de trabalhadores do sexo feminino diminuiu em proporções menores, apresentando uma redução de 30,8% entre o mesmo período.

Mesmo com o número de trabalhadores do sexo feminino sofrendo uma redução menor em relação ao número de trabalhadores do sexo masculino, o mercado de trabalho nas atividades de geração e distribuição de energia ainda apresenta grande predominância de homens. Entre 1995 e 2004, o percentual de homens sempre esteve acima de 83% do total de trabalhadores. A tabela a seguir destaca esta predominância de trabalhadores do sexo masculino nas atividades aqui estudadas:

**Tabela 5 - Distribuição dos trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia, segundo sexo – 1995/2004**

Em %

Sexo	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
% homens	84,8	84,4	84,4	84,6	84,7	83,9	83,0	83,7	83,6	83,3
% mulheres	15,2	15,6	15,6	15,4	15,3	16,1	17,0	16,3	16,4	16,7
total (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborado pelo autor, com base em informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / PDET (RAIS 1995-2004)

Outra análise importante para entender a mudança no perfil do trabalhador refere-se à questão da faixa etária. As atividades de produção e distribuição de energia apresentaram, entre os anos de 1995 e 2004, uma predominância de trabalhadores entre 30 e 49 anos. Porém, embora esta predominância prevaleça até 2004, nota-se uma queda acentuada e constante no número de trabalhadores nesta faixa etária, como mostra a tabela a seguir:

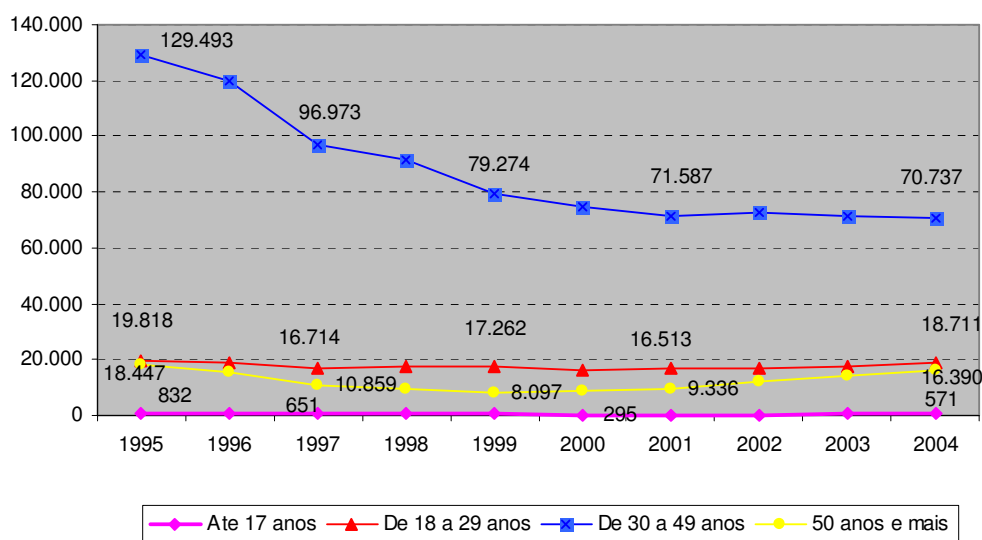
**Tabela 6 - Distribuição do número de trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia, por faixa etária 1995/2004**

Faixa Etária	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ate 17 anos	832	809	651	712	510	295	308	326	501	571
De 18 a 29 anos	19.818	18.998	16.714	17.376	17.262	16.074	16.513	16.824	17.451	18.711
De 30 a 49 anos	129.493	119.967	96.973	91.689	79.274	74.767	71.587	72.632	71.557	70.737
50 anos e mais	18.447	15.407	10.859	9.622	8.097	8.980	9.336	12.201	14.033	16.390
Total	168.614	155.194	125.210	119.403	105.148	100.119	97.746	101.985	103.542	106.409

Fonte: elaborado pelo autor, com base em informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / PDET (RAIS 1995-2004)

Segundo a tabela acima, em 1995, havia 129.493 trabalhadores entre 30 e 49 anos nas atividades de produção e distribuição de energia no Brasil. Em 2004, este número diminuiu para 70.737, o que representou uma queda de 45,4% de trabalhadores nesta faixa etária nas atividades aqui estudadas. As demais faixas etárias apontadas na tabela também revelaram uma diminuição no número de trabalhadores, porém em menores proporções. Os trabalhadores até 17 anos sofreram uma redução de 31,4%, enquanto os trabalhadores entre 18 a 29 anos sofreram uma redução de 5,6%, entre os anos de 1995 e 2004. Neste mesmo período, notamos ainda uma redução de 11,2% número de trabalhadores com mais de 50 anos nas atividades aqui estudadas. Esta queda acentuada no número de trabalhadores entre 30 e 49 anos está retratada no gráfico a seguir:

**Gráfico 11 - Evolução do número de trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia, segundo faixa etária – 1995/2004**



Fonte: elaborado pelo autor, com base em informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / PDET (RAIS 1995-2004)

O entendimento dos impactos das mudanças institucionais do setor elétrico brasileiro, especificamente nas atividades de produção e distribuição de energia, sobre o perfil do trabalhador requer ainda uma análise de mais duas questões: grau de instrução e o tempo de permanência no emprego.

Em relação ao grau de instrução dos trabalhadores das atividades de produção e distribuição de energia no Brasil, notamos, entre os anos de 1995 e 2004, um aumento no percentual de trabalhadores que possuem, ao menos, o segundo grau completo e, conseqüentemente, uma redução no percentual de trabalhadores com até segundo grau incompleto, refletindo, de modo geral, um aumento da escolaridade dos trabalhadores das atividades aqui estudadas. A tabela seguinte apresenta os dados percentuais sobre grau de instrução:

**Tabela 7 - Distribuição dos trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia, segundo grau de instrução – 1995/2004**

Em %

<b>Grau de Instrução</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Analfabeto	0,74	0,50	0,48	1,87	0,40	0,48	0,84	1,05	0,06	0,05
4ª série incompleta	3,60	4,65	2,89	2,35	2,10	2,05	1,51	1,71	1,57	1,50
4ª série completa	8,44	8,49	6,10	5,45	4,68	3,85	3,45	3,14	2,88	2,69
8ª série incompleta	9,20	12,34	9,04	7,32	6,23	5,72	5,28	5,23	4,80	4,56
8ª série completa	11,32	12,33	11,12	10,70	10,03	9,90	9,47	8,74	8,08	7,47
2º grau incompleto	8,36	7,59	8,00	7,33	6,47	6,87	6,62	6,32	5,74	5,25
2º grau completo	31,20	28,85	34,00	35,76	35,37	39,86	41,00	42,52	44,04	44,69
Superior incompleto	5,43	5,03	5,73	5,85	5,64	5,70	5,84	6,29	6,24	6,66
Superior completo	21,58	20,20	22,64	23,37	29,09	25,57	26,00	25,01	26,57	27,13
Ignorado	0,12	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor, com base em informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / PDET (RAIS 1995/2004)

Deste modo, notamos que, em 1995, 58,21% dos trabalhadores possuíam, ao menos, segundo grau completo. Em 2004, este percentual aumentou para 78,48%, representando um aumento relativo de 20,3 pontos percentuais. Conseqüentemente, em 1995, 41,67% dos trabalhadores possuíam até o segundo grau incompleto. Em 2004, este percentual diminuiu para 21,52%.

Já em relação ao tempo de permanência no emprego, notamos, entre os anos de 1995 e 2004, uma diminuição no percentual de trabalhadores com 5 ou mais anos de empresa e, conseqüentemente, um aumento no percentual de trabalhadores com menos de 5 anos de empresa. Estes dados revelam, portanto, o aumento proporcional de trabalhadores com menos tempo de empresa, em detrimento de trabalhadores com mais tempo de empresa. A tabela seguinte apresenta os dados percentuais sobre tempo de emprego:

**Tabela 8 - Distribuição dos trabalhadores nas atividades de produção e distribuição de energia, segundo tempo de emprego – 1995/2004**

Em %

<b>TEMPO DE SERVIÇOS</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Menos de 1 ano	2,14	4,62	5,64	11,76	8,58	9,93	16,80	11,98	9,45	11,58
De 1 ano a menos de 3 anos	4,40	4,66	5,54	7,00	8,34	8,76	10,42	10,48	14,11	14,49
De 3 anos a menos de 5 anos	2,93	2,52	4,23	4,47	5,76	7,34	7,48	6,29	6,51	7,87
De 5 anos a menos de 10 anos	21,47	19,51	17,58	13,95	10,10	8,83	9,03	10,58	11,57	10,81
10 anos e mais	69,05	68,67	66,94	62,81	67,20	65,15	56,26	60,67	58,36	55,24
Ignorado	0,01	0,01	0,08	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor, com base em informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / PDET (RAIS 1995-2004)

Assim, notamos que, em 1995, 90,52% dos trabalhadores possuíam ao menos 5 anos de empresa. Em 2004, este percentual diminuiu para 66,55%, representando uma queda de 24,5 pontos percentuais. Conseqüentemente, em 1995, apenas 9,47% dos trabalhadores possuíam menos de 5 anos de empresa. Em 2004, este percentual aumentou para 33,94%. Especial destaque deve ser dado à queda do percentual de empregados com 10 ou mais anos de empresa. Em 1995, estes trabalhadores respondiam por 69,06% do total de trabalhadores. Em 2004, este percentual caiu para 55,25%, representando uma diminuição relativa de 13,81 pontos percentuais.

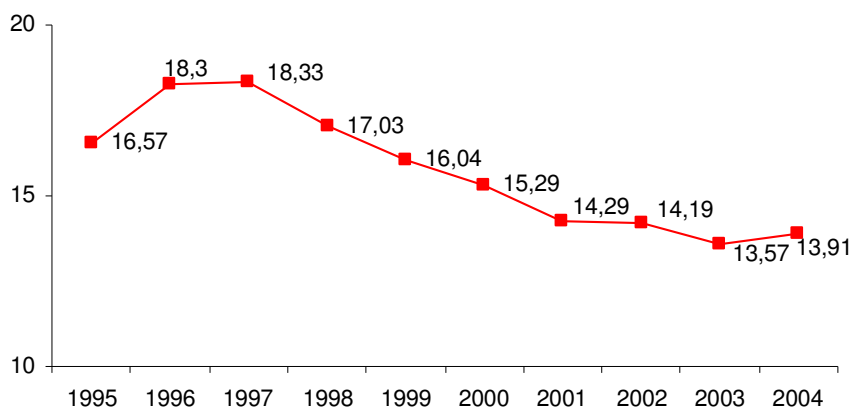
A análise do nível de emprego e do perfil dos trabalhadores das atividades de produção e distribuição de energia pode, portanto, ser sintetizada em quadro principais pontos:

- i. Diminuição do número total de trabalhadores, especialmente do sexo masculino;
- ii. Diminuição do número total de trabalhadores, especialmente entre 30 e 49 anos de idade;
- iii. Aumento relativo (percentual) de trabalhadores com maior nível de escolaridade (grau de instrução);
- iv. Aumento relativo (percentual) de trabalhadores com menos tempo de empresa.

Todos estes fatos, com exceção do aumento do nível de escolaridade, podem ajudar na compreensão do comportamento da remuneração média dos trabalhadores de produção e distribuição de energia, que, no mesmo período, apresentou uma queda de 16%. O gráfico a seguir apresenta os dados relativos à remuneração:

**Gráfico 12 - Remuneração média mensal dos trabalhadores de produção e distribuição de energia – 1995/2004**

Em número de salários mínimos



Fonte: elaborado pelo autor, com base em informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) / PDET (RAIS 1995-2004)

Ao comparar os dados de remuneração a partir de 1997, o impacto da redução em relação a 2004 fica ainda maior, chegando a 24%. É importante destacar que foi a partir de 1997 que ocorreram as principais privatizações do setor elétrico brasileiro.

Por fim, o aumento do grau de instrução em um contexto de redução da remuneração média dos trabalhadores das atividades aqui estudadas ressalta a fragilidade do lado do trabalho no capitalismo contemporâneo.

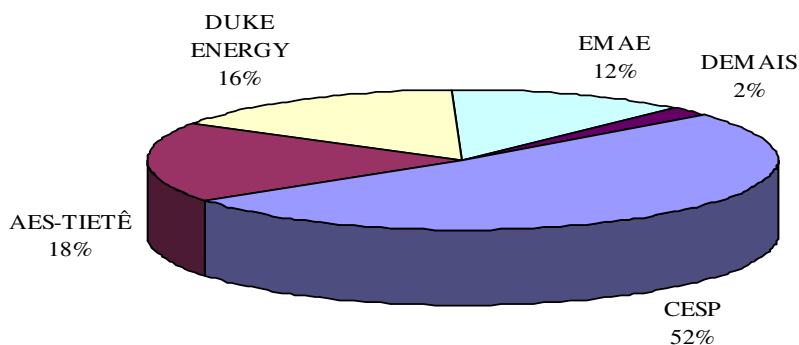
## 4.2 – A visão dos agentes do mercado de energia de São Paulo sobre as relações de trabalho no setor

### 4.2.1 – O mercado de energia do Estado de São Paulo

Para uma melhor compreensão dos impactos da reestruturação institucional do setor elétrico sobre os trabalhadores, fez-se a opção metodológica por focar o mercado de energia do Estado de São Paulo, destacando os seguintes agentes: Sindicato dos Eletricitários de Campinas, Sindicato dos Eletricitários de São Paulo, CPFL Paulista e AES Eletropaulo.

A importância do mercado de energia do Estado de São Paulo pode ser retratada através de sua capacidade de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia e pelo grande consumo, seja industrial, residencial ou comercial. O Estado de São Paulo possui um mercado de geração de energia que corresponde a 16% da capacidade nominal instalada no país (Balanço Energético – Estado de São Paulo – 2004/2005). Entre as principais empresas ligadas à geração de energia elétrica, estão: CESP, AES Tietê, Duke Energy e EMAE. A participação de cada uma dessas empresas está expressa no gráfico seguinte:

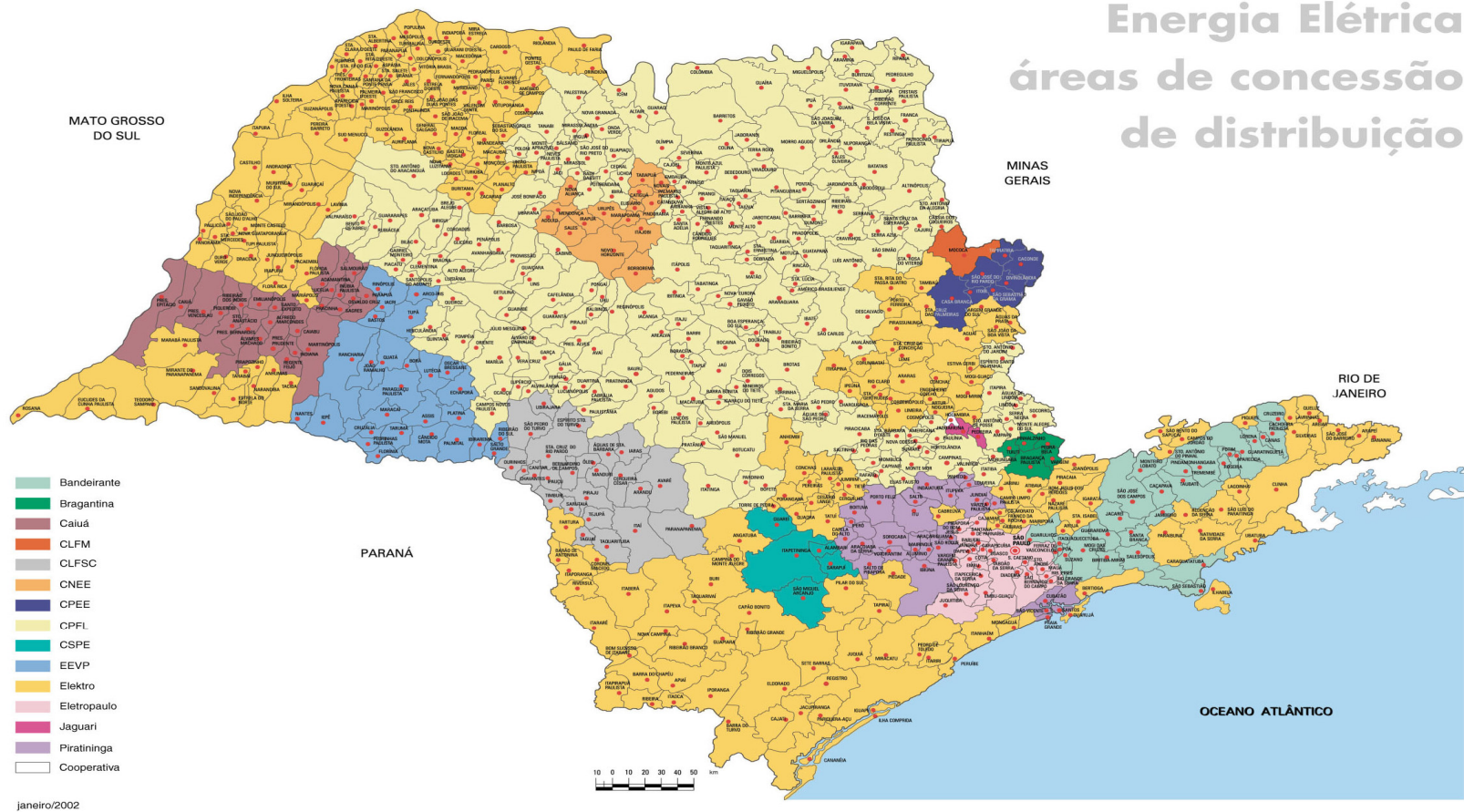
Gráfico 13 - Participação das Empresas no Total da Capacidade Instalada no Estado de São Paulo no Ano de 2004



Fonte: Balanço Energético do Estado de São Paulo, 2004/2005.

Já na atividade de distribuição de energia, o Estado de São Paulo conta com 15 empresas, que atuam sob regime de concessão. As distribuidoras e suas respectivas áreas de concessão estão definidas na figura a seguir:

Figura 4 - Concessionárias distribuidoras de energia elétrica – área de concessão – Estado de São Paulo



Fonte: Balanço Energético do Estado de São Paulo – 2004/2005



Para efeito das análises desenvolvidas nas próximas etapas deste estudo, destacaremos a atuação de dois grupos importantes no cenário do setor elétrico estadual, controladoras das distribuidoras AES Eletropaulo e CPFL Paulista, e dos sindicatos dos eletricitários de São Paulo e de Campinas.

#### 4.2.2 – A visão dos sindicatos sobre as relações de trabalho no setor elétrico

Esta etapa do trabalho apresenta o resultado da entrevista realizada com dirigentes sindicais ligados ao Sindicato dos Eletricitários de Campinas e ao Sindicato dos Eletricitários de São Paulo.

O sindicato dos eletricitários de Campinas foi fundado em 1941 e, durante o período do regime militar no país, sofreu intervenção, voltando a atuar somente em 1968, com o final do AI-5. Em 1988 o sindicato filiou-se à Central Única dos Trabalhadores (CUT). Mas foi em 16 de novembro de 1997 que o sindicato associou eletricitários e gasistas em uma nova categoria: a categoria dos energéticos. Em 1999 filiou-se à CUT, passando a denominar-se SINERGIA CUT.

A criação da categoria dos energéticos reflete uma preocupação do sindicato em adequar-se à nova realidade do setor elétrico, especificamente no que se refere à matriz energética do país. Embora a matriz energética continue a apresentar uma predominância de energia proveniente de usinas hidrelétricas, é cada vez mais relevante a participação de usinas termelétricas que utilizam gás natural.

Outro ponto que demonstra a preocupação do sindicato em acompanhar as transformações que estão em curso no setor elétrico está na própria declaração de propósito apresentada no estatuto do SINERGIA CUT, que passou a contemplar trabalhadores vinculados a empresas terceirizadas, prestadores de serviços e cooperativas que atuem na cadeia produtiva deste setor.

(o SINERGIA CUT foi) constituído para fins de coordenação, proteção e representação legal da categoria profissional dos trabalhadores, das empresas de produção de energia ou gás, geração, distribuição, transformação ou transmissão de energia, cooperativas de eletrificação rural e, empresas terceirizadas ou interpostas que prestem serviços às empresas vinculadas a estas atividades fim; em empresas de distribuição, construção de tubulações, transporte de gás canalizado e empresas terceirizadas ou interpostas que prestem serviços às empresas vinculadas a estas atividades fim; eclusas e serviços de administração de hidrovias e empresas terceirizadas e interpostas que prestem serviços às empresas vinculadas a estas atividades fim; e, ainda, os empregados em fundações e cooperativas de

consumo vinculadas às empresas destes setores e atividades econômicas. (Estatuto do SINERGIA CUT)

A idéia de ampliação da representatividade do Sindicato dos Eletricitários de Campinas já era evidente nos anos 90, com a tentativa de criação de um sindicato estadual, que unisse o sindicato de Campinas e o Sindicato dos Eletricitários de São Paulo. Entre 1992 e 1993 chegou-se a considerar um único sindicato estadual filiado a duas entidades: CUT e CGT. Em virtude de alterações nos quadros de decisão dos sindicatos, este projeto acabou sendo abandonado.

Segundo Wilson Marques, presidente do sindicato, o SINERGIA é o maior sindicato do setor em termos de base de representação.

O SINERGIA possui uma forte expressão no contexto setorial e nacional, participando ativamente de discussões sobre regulamentação do setor. É importante ressaltar ainda que suas lideranças são muito próximas às lideranças da CUT, o que ressalta a importância do sindicato no contexto do sindicalismo nacional.

O nosso sindicato é o maior no país, no setor elétrico. Temos uma base de representação bastante grande, embora o sindicato de SP represente a maior distribuidora da América Latina, a Eletropaulo, que foi pulverizada em 3 empresas, mas o nosso sindicato é o maior em base de representação. Do ponto de vista do setor, temos muito destaque na central. Nosso ex-presidente será o presidente nacional da CUT. Temos grande representatividade no setor e no movimento sindical nacional. Nós discutimos as mudanças do setor, não ficamos limitados a discutir o “valor do valinho”. Não somos o sindicato anual que só aparece no dissídio. Temos uma presença bastante marcante nas discussões do setor. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT)

O envolvimento com questões setoriais, nacionais e até mesmo políticas é claro e evidenciado no discurso oficial do sindicato.

Nas questões corporativas, o sindicato defende bons salários, boas condições de trabalho e uma aposentadoria digna para os trabalhadores. É este o papel dos sindicatos. Mas nós vamos além das questões corporativas, nós defendemos programas de baixa renda para os consumidores, regras de corte e qualidade do serviço prestado. Outro ponto importante: nós não temos vergonha de fazer política. Nós acreditamos que as lideranças dos movimentos sindicais têm que deixar claro para os trabalhadores de que lado estão. Pode ser lado errado, mas tem que falar. Não misturamos as políticas partidárias e sindicais, mas falamos sobre as duas. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT)

Acompanhando o processo de reestruturação das empresas do setor elétrico, o sindicato, quando da formação do SINERGIA, em 1997, passou por uma diminuição de sua estrutura.

Com o processo de reestruturação das empresas, terceirização das atividades, fechamento de alguns locais de trabalho, nós reorganizamos o sindicato. Com o SINERGIA, em 1997, nós decidimos reduzir a estrutura. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT)

Antes da reestruturação, o sindicato possuía 15 subseções, 1 colônia de férias e 2 clubes de campo. Atualmente, o sindicato é estruturado em 10 macro-regiões e possui 2 sedes – uma em São Paulo e uma em Campinas. A colônia de férias foi mantida, mas os clubes de campo foram fechados. O sindicato conta hoje com 8 departamentos: secretaria geral, imprensa, jurídico, formação sindical, subseção do DIEESE, organização sindical, lazer e saúde.

O envolvimento do sindicato no processo de privatização das empresas de energia, embora tumultuado, apresentou um posicionamento claro por parte do sindicato, que desencadeou um plano de ação para enfrentar as mudanças desse período. O sindicato posicionava-se como contrário a privatização, a favor da criação de uma holding de energia no Estado, defendia a criação de um clube de investimentos que viabilizasse a participação dos trabalhadores caso ocorresse a privatização e apoiava um processo de adequação do plano de previdência para realidade privada.

É interessante notar que o sindicato reconhecia a necessidade de investimentos privados para a expansão e manutenção do setor. Porém, sugeria um modelo no qual uma grande holding estatal competiria com outras empresas de capital privado.

...nós somos contra a privatização; nós não somos contra o capital privado; nós não temos aversão ao capital privado, mas nós queremos que o capital privado construa novos empreendimentos para evolução do setor: novas usinas de geração, novas linhas de transmissão, melhorias nas linhas de distribuição... Nós propusemos a criação de uma única empresa no Estado de São Paulo, fundindo CESP, CPFL e Eletropaulo. Nós teríamos no Estado de São Paulo uma grande empresa de infraestrutura. Com o ganho de escala com esta empresa gerando, transmitindo e distribuindo nós teríamos energia mais barata. Com isso, é claro que nós perderíamos alguns postos de trabalho (e não seriam poucos postos), mas nós teríamos uma grande empresa no estado de São Paulo de base de infraestrutura com energia barata. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT).

É importante ressaltar que a proposta do sindicato, baseada na criação de uma holding estatal que concentrasse as atividades de geração, transmissão, distribuição e venda de energia é totalmente oposta à lógica seguida na revisão institucional do setor elétrico implantada nos anos 90. O modelo implantado no país tem, como uma de suas bases, a desverticalização das atividades do setor elétrico.

O período pós-privatização foi relatado durante a entrevista com o presidente do sindicato, como um período difícil, no qual muitas empresas realizaram reduções no quadro de pessoal via programas de demissão incentivados.

Nós tínhamos que mostrar para os trabalhadores que havia vida depois da privatização. Vida para poucos, não para todos, mas para aqueles que permanecessem tinha que ter vida. Nós tínhamos que continuar. E nós continuamos a fazer ações sindicais. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT).

No que se refere aos acordos coletivos, o sindicato têm conseguido manter uma importante cláusula, referente á garantia de emprego. Esta cláusula impõe uma série de condições para a demissão de funcionários sem justa causa. Esta cláusula permanece até hoje no acordo coletivo da CPFL. Porém, destacou-se este ano por ter desencadeado uma forte discussão na negociação, levando ao processo de dissídio. O presidente do sindicato ressaltou a importância desta cláusula, comparando esta realidade com a de outras empresas que acabaram por ficar sem acordo em função de negociações mal sucedidas.

Nós mantivemos acordos inéditos por manter em empresas privadas cláusulas de garantia de emprego. A empresa não pode demitir do jeito que ela quer. Isto são coisas que só tem no nosso acordo. O sindicato de São Paulo, só para fazer um paralelo do que é você ir lá e ficar lá...O primeiro ano em que foi privatizada a Eletropaulo, o sindicato ficou 1 ano sem ter acordo coletivo, e os trabalhadores nas mãos da iniciativa privada. Teve uma sexta-feira lá que demitiram 1080 pessoas de uma vez. Não tinha uma folha de papel para pegar e defender os trabalhadores. Não tinha mobilização, porque não tinha representação dos trabalhadores, não tinha um documento, um acordo, nada. A Bandeirante ficou 2 anos sem acordo. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT).

Embora esta cláusula não tenha impedido o redimensionamento do quadro das empresas submetidas a estes acordos coletivos, ao menos garantiu um processo de discussão do planejamento de pessoal junto ao sindicato.

O Presidente do SINERGIA CUT, quando questionado sobre o que mudou no relacionamento do sindicato com as empresas após a privatização, ressaltou o aumento da dificuldade em mobilizar funcionários de empresas privadas, em virtude da perda da estabilidade que possuíam na empresa estatal.

Outro aspecto importante ressaltado durante a entrevista realizada junto ao sindicato, foi a diversidade de padrões de relacionamento entre empresas e sindicato no pós-privatização.

Então nós temos condições de relacionamentos para todos os gostos. Nós temos desde a AES Tiete que você vai lá fazer uma reunião com os trabalhadores e você vai em uma sala com ar refrigerado, se você levar datashow tem lá a maquininha para datashow. Você tem este tipo de relacionamento até a Duke Energy, que você anda 750Km, chega lá os guardas estão lá com o revólver na cintura e você não entra. Então, nós temos estes extremos de relacionamentos. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT).

Especificamente sobre o relacionamento do sindicato com a CPFL, o Presidente do sindicato afirmou que, durante os primeiros anos de pós-privatização, o relacionamento era muito ruim. Com mudança do Presidente da CPFL, que apresentava histórico no setor e em questões sindicais, o relacionamento entre a empresa e o sindicato melhorou muito. Porém, nos últimos anos, após uma série de conquistas de resultados, a empresa endureceu sua postura frente à representação dos trabalhadores. Ao comparar a relação do sindicato com a CPFL e com a Elektro, ficou clara a percepção sobre a mudança da CPFL.

Do ponto de vista da relação (da Elektro) com o sindicato é uma relação razoável só que agora nós estamos enfrentando a mesma questão que a CPFL, que é a necessidade de atacar os direitos dos trabalhadores, que é onde sobrou para eles atacarem. Atacou o que pôde no bolso do consumidor, atacou o que pôde no não investimento em estrutura e modernização; agora tem que atacar o direito dos trabalhadores. Está demitindo gente; a Elektro, a gente está brigando na cláusula de dispensa de pessoal. Então o relacionamento na CPFL e na Elektro, que são as duas maiores privadas está desta forma. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT).

É interessante ressaltar que, ainda especificamente sobre a CPFL, o sindicato admitiu que a empresa apresenta valores mais nacionalistas e maior nível de investimento entre as empresas do setor elétrico.

A postura defensiva dos sindicatos, preocupado mais em não perder o que já foi conquistado ao invés de obter novas conquistas é evidente no discurso do Presidente.

Desde que foi privatizado, nós não conseguimos nada de novo. Quem estava na empresa dia 31 de maio de 1997, nestes 9 anos o sindicato só fez manter o que ele tinha, ou seja, não conquistamos nada. Para os novos, é pior a situação. Este povo aqui conhece nossa história de luta, de greve, de resistência. E ta nesta situação, mas diz, pô, este sindicato, precisa trocar este povo aí, que não consegue nada novo. O novo, que entrou depois de 1 de junho de 1997, é pior ainda por que ele entrou e já tinha. Os antigos pelo menos ajudou a conquistar. Foi para o portão, fez greve...os novos não fizeram nada e, pior, não conhecem a nossa história. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT).

Ao retratar as condições de trabalho nas empresas do setor elétrico após o processo de privatização, o Presidente do sindicato ressaltou alguns pontos importantes. Primeiramente, foi enfatizada a questão do aumento da competição entre os trabalhadores e dos mecanismos implícitos de controle estabelecidos pela própria equipe de trabalho.

Um trabalhador avalia o outro, o tempo todo. Um trabalhador compete com o outro. Então, tem o que eles chamam daquela avaliação 360 graus, então é aquela coisa: o seu chefe te avalia, um colega seu te avalia e você se auto-avalia. Então dá uma pontuação e essa pontuação reflete em bônus, em uma serie de coisas. O trabalhador, ele está hoje com sobrecarga de trabalho, correndo feito um louco e um vigiando o outro. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT).

Outro ponto enfatizado ao abordar as condições de trabalho nas empresas do setor elétrico remete-nos à questão salarial. Neste caso, destacou-se a dificuldade em obter aumentos reais de salários desde a privatização.

Do salário de 1997, nós somos uma categoria que não ficamos nenhum ano sem reposição da inflação oficial. Não conseguimos, é verdade, nenhum centavo de aumento real. Então, nosso salário dos trabalhadores está congelado desde 1997. De 1997 até hoje, não houve nenhum aumento do rendimento dos trabalhadores. A gente conseguiu, em algum momento ter um pouquinho maior que a inflação, com o valinho, mas coisa que o reflexo não é muito grande. Depois da privatização, nós não tivemos aumento real; estamos congelados. E, na CPFL nós perdemos um benefício histórico que é a nota de despesa de viagem e ainda estamos lutando pela reconquista dele e nas outras empresas nós não perdemos nada. (Entrevista realizado com Sr. Wilson Marques, Presidente do SINERGIA CUT).

Já a questão da redução dos postos de trabalho foi associada a 2 fatores preponderantes: ganhos obtidos com processos de modernização e a questão da terceirização no setor.

Para ter uma idéia mais concreta do impacto das privatizações no nível de emprego do setor, é oportuno recorrer a dados apresentados em um estudo específico realizado por Luiz Henrique de Souza, diretor do Sinergia, sobre privatização, terceirização e primarização na CPFL. O quadro a seguir trata especificamente sobre a redução do número de trabalhadores após as privatizações no setor elétrico

**Quadro 8 - Reconfiguração das empresas e redução de postos de trabalho pós-privatização**

<b>Empresa</b>	<b>Atividade</b>	<b>Privatização (data)</b>	<b>N. de trabalhadores no momento da privatização</b>	<b>N. de trabalhadores em 2001</b>
Eletropaulo	Distribuidora energia elétrica	Abril/1998	10.000	3.900
AES Tietê	Geradora de energia elétrica	Outubro/1999	699	248
Elektro	Distribuidora de energia elétrica	Julho/1998	2.745	2.200
Duke energy	Geradora de energia elétrica	Julho/1999	421	386
Bandeirante	Distribuidora de energia elétrica	Setembro/1998	4.700	2.750
Comgás	Distribuidora de gás natural	Abril/1999	937	570

Fonte: adaptado de Souza (2004), pg. 138.

Em virtude do algo grau de terceirizações, o sindicato estuda maneiras de aproximar-se de trabalhadores que não estejam diretamente vinculados às empresas de energia, com destaque na questão do Estatuto do SINERGIA – CUT.

O estudo específico de Souza (2004) sobre a CPFL, com base na região Nordeste do Estado de São Paulo, relata ainda alguns aspectos relativos á condição de trabalho dos empregados terceirizados. Segundo o autor, muitos trabalhadores terceirizados que exercem funções mais qualificadas são ex-funcionários da CPFL.

Boa parte dos trabalhadores terceirizados, especialmente no setor operacional, é ex-funcionário aposentado ou demitido da própria CPFL. Estão neste caso, especialmente os eletricitistas. São pessoas que têm um certo nível de qualificação profissional e, geralmente, trabalham por demanda de serviço (construção ou manutenção de uma linha, liga e desliga, etc). Nos outros setores terceirizados (tais como leitura e entrega de contas, manutenção predial e almoxarifado) os trabalhadores são oriundos do mercado de trabalho, sem ligação anterior com a CPFL. Nessas empresas terceirizadas, prevalece um trabalhador com baixo grau de escolaridade e sem tradição sindical. (Souza, 2004 - pg. 144).

Outro ponto importante abordado por Souza (2004) refere-se ao rendimento dos empregados terceirizados, considerado como muito inferior à remuneração dos empregados da CPFL.

No setor operacional, em geral, os trabalhadores terceirizados recebem um salário fixo (com registro em carteira) estimado em R\$300,00 (um salário mínimo e meio, no valor do início de 2003) mais uma comissão, perfazendo uma média salarial de R\$600,00. Nos outros setores (limpeza, conservação, leitura e entrega de contas), geralmente o salário fica muito próximo do salário mínimo. Em alguns casos, há o acréscimo da cesta básica. Entretanto, em todas as situações, o salário é abaixo do piso da empresa mãe (CPFL). (Souza, 2004 - pg. 144).

Para finalizar a análise de Souza (2004) sobre a condição de trabalho dos terceirizados, é importante destacar ainda o alto grau de rotatividade nas empresas terceirizadas, a falta de equipamentos de segurança e de treinamentos específicos e a limitação dos benefícios ao que é exigido pela legislação trabalhista vigente.

Já o sindicato dos eletricitários de São Paulo foi criado em 1945, próximo à data de criação do sindicato dos eletricitários de Campinas (1941). Este período da história brasileira foi marcado pelo fim do Estado Novo de Getúlio Vargas, que representava o regime ditatorial vigente até então no país.

O sindicato dos eletricitários de São Paulo foi responsável por uma série de conquistas dos trabalhadores do setor e também do país. Como exemplo, podemos citar o abono para Natal, instituído aos funcionários da Ligth já em 1945. Somente em 1963, este benefício passou a vigorar na legislação trabalhista brasileira, sob o nome de décimo terceiro salário. Durante a entrevista realizada na entidade, este aspecto foi ressaltado.

O sindicato dos eletricitários de São Paulo é reconhecido no mundo inteiro como um grande sindicato. Por várias razões. Uma delas é ter modificado o conceito da legislação trabalhista. Na época, criou-se vários benefícios que não havia na lei, como a licença maternidade, licença paternidade, férias de trinta dias, décimo terceiro, aquele negócio de, morreu, os familiares tem não sei quantos dias para ir acompanhar o funeral, nasceu, não sei quantos dias para cuidar da criança. Uma série de coisas. Tiquete refeição, vale matinal, cesta básica. Tudo isto foi tirado daqui. (Entrevista realizada com Sr. Gabriel dos Alves Santos, Assessor da Diretoria do sindicato dos eletricitários de São Paulo).

Uma marca muito importante do sindicato dos eletricitários de São Paulo é o seu caráter assistencialista, com atuação nas áreas de saúde, cultura, lazer e esporte. Especial destaque deve ser dado aos serviços prestados a aposentados e pensionistas, especialmente na área de saúde e



previdência. Este caráter assistencialista foi muito fortalecido durante o período do regime militar no país, pois as demais áreas de atuação do sindicato foram fortemente reprimidas pelo Estado.

Com o início do processo de abertura política no país, o sindicato voltou a ter atuação reivindicatória e política, já sob a direção de Antonio Rogério Magri, presidente da entidade entre os anos de 1978 e 1989.

A era Magri foi marcada ainda pelo sindicalismo de resultados, definido em entrevista ao assessor da Presidência, Gabriel dos Alves Santos, como um sindicato que busca o diálogo e evita confrontos diretos quando possível.

Evidentemente, com a visão dos dirigentes sindicais da época, acabou favorecendo também, não só com relação a relação do sindicato com o trabalhador, mas com a empresa também. O sindicato de resultados, que buscava o diálogo, que não ia para o confronto por qualquer coisa. (Entrevista realizada com Sr. Gabriel dos Alves Santos, Assessor da Diretoria do sindicato dos eletricitários de São Paulo).

Esta é uma característica importante que difere a concepção dos sindicatos de São Paulo e de Campinas. O sindicato dos eletricitários de Campinas, filiado à CUT (central única dos trabalhadores) apresenta uma postura mais combativa, enquanto o sindicato dos eletricitários de São Paulo, filiado à CGT (central geral dos trabalhadores) aposta no sindicalismo de resultados para conciliação de conflitos entre empresas e empregados.

Os anos 80 protagonizaram uma grande conquista da categoria dos eletricitários: o adicional de periculosidade. Esta conquista foi resultado de uma luta que durou cerca de 20 anos.

Já os anos 90 foram marcados pelas fortes transformações sociais e econômicas do país e seus impactos sobre o mundo do trabalho. Essas transformações externas levaram o sindicato a promover uma reestruturação administrativa e a elaborar um novo estatuto, motivados especialmente pela queda da contribuição e do número de associados.

O número de associados hoje é menor por uma série de razões. Uma delas: a privatização. A mais significativa. Todos os setores aonde houve privatizações, seja no Brasil ou fora do Brasil, o ponto crucial da história é rotatividade dos trabalhadores. Há uma dispensa significativa, mas há uma rotatividade muito grande. A título de exemplo: a Eletropaulo, quando foi privatizada ela levou 11300 trabalhadores; hoje não tem mais do que 400, 300 e poucos trabalhadores daquela época. Dentro de seu

quadro, deve ter uns 4.000 e poucos trabalhadores. Destes 4000, já rodou muito. (Entrevista realizada com Sr. Gabriel dos Alves Santos, Assessor da Diretoria do sindicato dos eletricitários de São Paulo).

Ao contrário das conquistas acumuladas ao longo da história do sindicato dos eletricitários de São Paulo, os anos 90 são descritos como um período de lutas pela manutenção do status já conquistado. Informativos internos da entidade abordam o cenário de ameaça de flexibilização das leis trabalhistas e os impactos das privatizações no setor. Durante a entrevista, foi dada ênfase especial à situação da AES Eletropaulo, a maior distribuidora de energia da América Latina, que fica na área de atuação do sindicato de São Paulo.

O que houve foi muita dificuldade para nós em estabelecer alguns conceitos que eram praticados na Ligth, na Eletropaulo, agora na AES. É claro, desde a época em que foi privatizada, até hoje, modificou-se muita coisa...Então, quando a empresa tirou benefícios, estendeu horas, modificou a forma de pagamento e de tratamento dos trabalhadores, foi um problema muito grave e ainda é porque algumas coisas ainda permanecem, a empresa ainda insiste em fazer na surdina. (Entrevista realizada com Sr. Gabriel dos Alves Santos, Assessor da Diretoria do sindicato dos eletricitários de São Paulo).

Esta postura defensiva do sindicato é evidenciada ainda nos demais focos de atuação descritos em materiais internos de comunicação: combate às terceirizações e investimento em cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

Por fim, cabe destacar o importante papel da entidade nas discussões setoriais e nacionais, além da grande representatividade política do sindicato, que conta com histórico de ex-presidentes na direção de federações e confederações sindicais e até mesmo nos poderes legislativo e executivo do país.

Assim, nota-se três grandes questões a ser enfrentada pelos sindicatos na atual conjuntura do setor elétrico: (1) manter parâmetros de discussão com as empresas a respeito do nível de terceirização de suas atividades e sobre a natureza das atividades terceirizadas (2) manter parâmetros de discussão com as empresas a respeito da extinção / manutenção da cláusula de garantia de emprego em empresas privadas (especificamente para o SINERGIA) e (3) representar efetivamente os trabalhadores que, embora terceirizados, atuam em atividades específicas no segmento de energia.

#### 4.2.3 – A visão dos gestores sobre as relações de trabalho no setor elétrico

Esta etapa do trabalho apresenta o resultado das entrevistas realizadas junto a gestores da área de Recurso Humanos de duas grandes distribuidoras de energia do Estado de São Paulo: a CPFL Paulista e a AES Eletropaulo, empresas ligadas aos grupos CPFL Energia e Brasileira Energia, respectivamente.

A CPFL Energia tem suas origens na distribuição de energia, através da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL). A CPFL foi fundada em 1912, como resultado de um processo de fusão de quatro empresas de eletricidade do interior de São Paulo: a Empresa Força e Luz de Botucatu, a Força e Luz de Agudos/Pederneiras, a Força e Luz de São Manoel e a Companhia Elétrica do Oeste de São Paulo (Dois Córregos).

Em 1927, a CPFL foi incorporada pelo grupo americano American Foreign Power Co. (AMFORP) e permaneceu sob seu controle até 1964, quando passou a ser controlada pelo Estado (União Federal), através da Eletrobrás. Em 1975, o controle acionário da CPFL passou a ser da Companhia Energética de São Paulo (CESP), controlada pelo Estado de São Paulo.

A CPFL foi privatizada em 5 de novembro de 1997. A empresa foi adquirida pelo consórcio VBC (Votorantim, Bradesco e Camargo Correa), pela 521 Participações S/A (Previ) e pela Bonaire (empresa formada por fundos de pensão). O valor pago chegou a R\$ 3.014 bilhões.

Em dezembro de 2002, criou-se a CPFL Energia, uma holding de controle de ativos e empreendimentos no setor elétrico, que atua nas atividades de geração (CPFL Geração), distribuição (CPFL Paulista, CPFL Piratininga e RGE) e comercialização de energia (CPFL Brasil). Com a criação da holding, o grupo passou a integrar capital das empresas BNDESPar e IFC (International Finance Corporation – membro do Banco Mundial). As atividades do grupo CPFL Energia estão sintetizadas no quadro seguinte:

Quadro 9 – Atividades do grupo CPFL Energia

Geração de energia	Distribuição de energia	Comercialização de energia
CPFL Geração	CPFL Paulista CPFL Piratininga RGE	CPFL Brasil
7 usinas hidrelétricas 19 pequenas centrais hidrelétricas 1 usina termelétrica, com potência de 854 MW	atuação em 523 municípios população atendida: 15,3 milhões de pessoas 5,5 milhões de clientes	Atuação nacional

Fonte: elaborada pelo autor, com base em relatórios anuais e *sites* das respectivas empresas

A CPFL Energia apresentou, em 2004, faturamento bruto no valor de R\$ 9,5 bilhões e um patrimônio líquido de R\$ 3,4 bilhões.

O grupo CPFL Energia conta com três distribuidoras: a CPFL Paulista, que atua no interior de São Paulo, a CPFL Piratininga, que atua na baixada santista e oeste paulista e a RGE, que atua no Rio Grande do Sul. Juntas, estas distribuidoras atendem 15,3 milhões de pessoas, em mais de 500 municípios, respondendo por 12,2% de toda energia elétrica distribuída no país. Analisando a área de atuação apenas da CPFL Paulista, notamos que ela apresenta uma população de mais de 6 milhões de pessoas, em uma área geográfica de mais de 80 mil quilômetros quadrados, conforme detalhado na tabela seguinte:

Tabela 9 – área de atuação da CPFL Paulista

Região	População	Área (Km2)
Araçatuba	415.507	8.766,6
Marília	294.334	5.547,5
Lins	201.817	7.076,0
Bauru	416.748	6.088,1
Botucatu	240.889	5.285,6
Jaú	238.704	2.960,2
São Carlos	278.312	4.871,5
Araraquara	378.136	4.863,4
Jaboticabal	297.090	4.448,1
São José do Rio Preto	587.368	7.979,0
Barretos	339.375	6.692,7
São Joaquim da Barra	227.018	6.051,8
Franca	394.226	5.545,1
Americana	777.852	1.433,6
Itapira	238.003	2.339,6
Campinas	1.064.761	1.416,6
<b>TOTAL</b>	<b>6.390.140</b>	<b>81.365,4</b>

Fonte: elaborada pelo autor, com base em [www.cpfll.com.br](http://www.cpfll.com.br)

A área de atuação da CPFL Paulista corresponde a cerca de um terço do interior paulista.

A CPFL Paulista, privatizada em 1997, procurou adaptar-se à nova realidade do setor elétrico antes mesmo da revisão institucional do setor. Entendendo que as discussões sobre modelos e regulação do setor caminhavam para questões como privatização, desverticalização das atividades e inserção de competição, a empresa formou, em 1995, uma equipe de trabalho que deveria pensar na condução da empresa para esta nova realidade. Esta equipe montou o que ficou conhecido como Projeto de Modernização da CPFL. Esta equipe era formada por alguns gestores da organização e posteriormente, passou a ser conduzida pela então Andersen Consulting.

O mote, o direcionador, deste negócio era: o setor elétrico está se reorganizando no mundo inteiro; a privatização é um detalhe deste processo. As empresas serão desverticalizadas, os negócios serão competitivos, o mercado cativo vai acabar, vide Austrália, Estados Unidos. Argentina tinha uma experiência de liberação de mercado, especialmente nas geradoras, quer dizer, isto vai nos atingir, vai chegar aqui e como é que nós estamos? Isto, a modernização da CPFL, passava por isso. E aí, como todo processo de mudança, você tinha que mexer na estratégia, como é que a empresa, que estratégia adotaria diante disto, como é que ela redesenharia todos os seus processos, que tecnologia ela utilizaria neste momento e como é que as pessoas se adequariam a essas novas tecnologias, a esses novos processos e a esta nova estratégia. Bom, isto foi uma base de preparação. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Especificamente no que se refere à questão da adequação das pessoas às mudanças projetadas pelo projeto de modernização da CPFL, a empresa trabalhou em duas frentes: (1) a capacitação, com grandes investimentos na área de treinamento e qualificação, especialmente para os gestores da organização, e (2) a criação de programas de facilitasse o desligamento de pessoas, contribuindo assim para o ajuste do quadro de funcionários.

Especificamente em relação às pessoas, isto significava uma preparação muito forte para as pessoas para este novo momento...A gente teve um grande projeto em torno dos gestores que foi um MBA interno...com especialistas, Fundação Dom Cabral, FGV, USP, Unicamp. Este pessoal ficou aqui conosco 1 ano, 1 ano e meio, enfim, capacitando as pessoas com 2 objetivos: primeiro, mexer um pouco com a auto-estima delas; olha, neste novo cenário, você não é uma porcaria, você não é descartável; você tem condições de vivenciar isto, ou porque você já tem repertório para isto ou está aqui uma oportunidade de você conseguir ter este repertório...Em paralelo, a empresa abriu alguns programas que facilitaram as saídas...não era um PDV, a empresa não fez isto antes da privatização, mas ela foi permitindo que as pessoas que queriam sair, que tinham condições de sair, estavam aposentadas, etc, seguissem seu rumo, de maneira digna, saíam com um pacote melhor... Então era assim: preparava as pessoas para ficar e preparava as pessoas para sair, aqueles que queriam sair. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Para formar uma idéia mais clara do ajuste de quadro realizado após a privatização, podemos considerar os dados fornecidos pelo próprio Diretor de Recursos Humanos da CPFL energia, No final de 1996, logo antes da privatização, a CPFL Paulista tinha 7.755 funcionários. Em 2006, este número não chega a 3.000. Este ajuste refletiu-se em melhores índices de produtividade de recursos humanos, medido pela empresa através do indicador formado através da proporção entre trabalhadores e número de clientes. Atualmente, este indicador encontra-se em patamares compatíveis com o praticado internacionalmente.

Um dos pilares do projeto de modernização que gerou impacto direto sobre o quadro de funcionários foi a mudança na concepção da estrutura organizacional. Antes da privatização, a empresa era organizada segundo critério geográfico. Assim, para cada região, havia uma estrutura formada por seccional, distrito e regional. Após a privatização, a empresa passou a adotar uma estrutura mais enxuta, centralizando muitos processos na sede, terceirizando muitas atividades e alterando a lógica da organização do trabalho em diversos processos. Como exemplo, podemos citar a criação do call center centralizado na sede, a reestruturação da área de saúde do trabalho, com a centralização da gestão na sede e terceirização dos serviços prestados em toda área de concessão e a reestruturação da área técnica, segmentada em processo operacional e processo de gestão de ativos. Alguns desses exemplos serão detalhados posteriormente.

A gestão de pessoas na organização sofreu ainda uma série de mudanças no que se refere às políticas e práticas de Recursos Humanos. Na área de recrutamento e seleção, a mudança mais marcante foi a extinção de concursos públicos para contratação de pessoas. A empresa passou a efetuar processos de recrutamento e seleção conforme o praticado por empresas privadas, com requisitos claros para os cargos e processos regulares de seleção. A prioridade pelo recrutamento interno, prática exercida pela estatal, foi mantida após a privatização e é adotada até hoje pela organização. Destaques especiais devem ser dados ao processo de adequação do perfil dos gerentes para a nova realidade da empresa. Neste processo, praticamente 50% dos gestores foram substituídos através de um processo formalmente planejado pela área de Recursos Humanos.

Para algumas posições-chaves, em processos que passaram a ser críticos, a empresa fez uma substituição de gestores. A gente entendeu, por exemplo, que a área de comercialização, você tinha que começar a disputar o mercado, então como é que eu vou, eu preciso ter gente que já está acostumado com esta guerra da competição aí fora entrando aqui no quadro. E a gente foi fazendo uma troca de gestores, de executivos, de maneira organizada. A gente contratou uma consultoria, fez um assessoramento de todos os gestores que estavam aqui depois da privatização, avaliando as potencialidades de cada um em função das demandas novas dessa empresa, muita gente não se enquadrava e a empresa foi fazendo uma substituição. Eu acho que 2 anos depois da privatização ela chegou a ter metade dos gestores novos. Gente que veio do mercado. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Em relação às políticas de práticas de treinamento e desenvolvimento, a empresa atuou em duas grandes frentes após a privatização: a qualificação de gestores – CPFL Management, como mencionado anteriormente e a padronização das atividades operacionais – CPFL Padrão. Este último teve como objetivo a elevação da produtividade do trabalho operacional através do estabelecimento de métodos padrão para execução das tarefas, o que nos remete às concepções tayloristas de trabalho.

(O CPFL Padrão) é um treinamento que padroniza as atividades dos eletricitistas, em qualquer lugar que ele trabalhe, dá para ele muito mais segurança na execução da atividade e para a empresa muito mais produtividade. Você mede todas as atividades e cria padrões, se mensura tempos. Então foi um esforço enorme feito nessa época. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Outros treinamentos foram efetuados com o objetivo de desenvolver habilidades e competências necessárias ao novo contexto de atuação da empresa. Como exemplo, podemos citar a necessidade de desenvolver visão do cliente em todos os níveis da organização.

Mudanças importantes foram conduzidas também na área de remuneração. No período estatal, a empresa possuía uma estrutura extremamente complexa de cargos e salário, que acabava por comprometer sua eficácia. Para ter uma dimensão do problema, vale ressaltar que a tabela de cargos e salários continha aproximadamente 600 cargos. Após a privatização, a empresa implantou um sistema de remuneração por pontos (Sistema Hay), com salários baseados na realidade de mercado e que envolve pesquisas periódicas para revisão da remuneração paga aos funcionários. Adota-se como prática remunerar próximo à mediana de mercado. Outra inovação obtida com a implantação da nova estrutura de cargos e salários foi a integração da remuneração aos programas de avaliação de desempenho e à área de treinamento. Durante o período estatal, não praticava remuneração variável. Após a privatização, a empresa criou um sistema de remuneração variável, especialmente para os gestores e para alguns cargos ligados à área comercial. Vale ressaltar ainda que a empresa possui um programa de participação nos lucros e resultados (PLR), associado a metas institucionais e setoriais, que envolve todos os empregados.

A área de saúde e segurança do trabalho, que, devido ao risco inerente às atividades de uma distribuidora de energia, sempre foi bem estruturada, passou por um processo de “profissionalização”. Foram adotadas normas de certificação, além de um forte processo de reestruturação, especificamente na área da saúde.

Tinha ambulatório, tinha médicos e enfermeiros esparramados e tal, e o papel da área de saúde era meio aquele de estetoscópio. Ele tinha que ficar fazendo exames clínicos, etc. Nós mudamos, claro. Eu preciso de uma área que faça a gestão da saúde. A atividade operacional da saúde eu contrato. Eu contrato um recurso médico nas principais cidades e ele faz exames admissionais, periódico, eu formato os relatórios que ele tem que me passar, e eu guardo no quadro da empresa uma inteligência que vai fazer a gestão da saúde de maneira centralizada. Isso foi feito. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Especial atenção deve ser dada às mudanças ocorridas na área de relações sindicais. Assim como relatado na entrevista realizada com o presidente do SINERGIA-CUT, o diretor de recursos humanos da CPFL identificou duas fases distintas no que se refere ao relacionamento com o sindicato. A primeira fase estava relacionada à primeira gestão após a privatização e foi marcada por confrontos entre empresa e sindicato, oriundos dos ajustes promovidos pela empresa e da rigidez imposta no relacionamento com o sindicato. Já a segunda fase, que iniciou-se com a posse



do novo presidente da CPFL, foi descrita como um a fase de reaproximação entre empresa e sindicato.

Bom, relações sindicais teve dois momentos. Aqui é uma coisa verdadeira de se dizer. Como no início você tinha uma necessidade de ajustes de quadro, ajustes de práticas de benefícios e tal. A primeira gestão que a empresa teve, ela era muito dura nesta relação com o sindicato...Então era um momento muito difícil e a gente tinha muito conflito com as entidades sindicais, principalmente o sindicato preponderante, que é o sindicato da CUT, um sindicato mais combativo. Nós tivemos muitos problemas com eles. Com a vinda do Wilson, na mudança da gestão da empresa, em 2000, aí a empresa viveu um outro momento, completamente diferente. A seriedade empresarial não pressupõe que você seja uma cavalgada com as entidades sindicais. Não tem nada a ver uma coisa com outra. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

É interessante notar, entretanto, que, apesar do relacionamento do sindicato ter melhorado após a posse do atual presidente da CPFL, as negociações acerca do acordo coletivo deste ano fracassaram, o que levou a questão ao processo de dissídio. Este fato pode ajudar a reforçar a visão do sindicato, que apontou para uma terceira fase no relacionamento com a CPFL, marcada pelo aumento dos conflitos. Segundo a empresa, a causa do dissídio não está nos índices de reajustes salariais, mas sim, no fato da empresa não concordar com a renovação automática das demais cláusulas do contrato por um novo período. Por trás dessa discussão, está o desejo da organização em discutir a cláusula de garantia de emprego na próxima negociação coletiva.

Então você tinha um desafio. Tem uma cláusula, que é a grande questão deste negócio, que é uma cláusula que ainda existe no acordo na CPFL Paulista, que pega Geração e Brasil, que eu não chamo de uma cláusula de garantia de emprego...Bom, isso nunca incomodou muito a empresa, nem diria que incomoda tanto hoje, mas poderá incomodar...Este ano a empresa colocou uma questão que é assim, eu vou discutir o que eu tenho que discutir este ano, que é o índice de reajuste de salário e benefícios. O resto eu não vou discutir. Mas quero discutir tudo o ano que vem. Significa que eu não concordo em prorrogar este acordo por mais 1 ano. Pode ser que o ano que vem eu renove na íntegra. Que eu aumente as cláusulas ou diminua...Por que que eu vou pegar essa cláusula e prorrogar. Ela não está em discussão. Eu não estou querendo acabar com ela. E nem prorrogar. Eu não quero conversar sobre ela. Ela faz parte de um acordo que na sua totalidade vai ser negociado no ano que vem...é claro que tem aí por trás a preocupação do sindicato com a questão da cláusula de garantia de emprego. O ano que vem a gente vê o que vai fazer aí com ela. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Para entender as principais mudanças ocorridas na organização do processo de trabalho da CPFL, é necessário compreender a nova filosofia de estruturação da empresa, que tem por base os processos de trabalho, e as inovações tecnológicas que foram implantadas como suporte dessa nova concepção de gestão.

O projeto de modernização, que teve início em 1995, pensou o trabalho técnico-operacional separado em dois processos: um processo ligado aos serviços executados na rede, que inclui atividades como ligação, corte e manutenção da rede de distribuição e outro processo relacionado à gestão dos ativos, que inclui atividades como gestão de investimentos e gestão do desempenho técnico da rede.

Você lembrou bem aqui a gestão de ativos. Uma reestruturação que fazia parte daquele modelo da nova estrutura. Toda a parte de distribuição deixou de ter uma regional, uma seccional, toda aquela estruturação geográfica. Ela passou a ser organizada por processo. E, na distribuição, você tem uma gestão da parte física, que são os ativos geo-elétricos e outra é a gestão dos serviços, que são as estações avançadas, que tem os eletricitistas...São os dois processos. Um cuida de todos os serviços na rede e outro cuida da gestão da rede como ativo remunerado. Isto é uma coisa que aconteceu. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Para integrar esses dois processos, mais os processos ligados ao centro de operação do sistema e à engenharia, foi instalado um sistema com base geo-referenciada, conhecido com AM/FM GIS. Na prática, essas alterações modificaram o trabalho dos eletricitistas e possibilitaram a criação de uma nova área na empresa: a gestão de ativos. No que se refere ao trabalho dos eletricitistas, o sistema geo-referenciado permite que a ordem de serviço, normalmente gerada pelo Call Center durante o atendimento ao cliente, chegue mais rápido às mãos da equipe de eletricitistas que se encontra mais próxima ao local da realização do serviço, refletindo em maior agilidade para as equipes de campo. Já a estruturação da área de gestão de ativos precisou contar com profissionais técnicos mais qualificados e com perfil diferenciado, uma vez que unem conhecimentos técnicos à visão de negócio. Vale destacar que esse sistema geo-referenciado integra-se ainda com os sistemas utilizados no Centro de Operação do Sistema (COS) e ao sistema integrado de gestão (R3 / SAP).

E com a implantação do GIS, o papel dos técnicos mudou muito. Eles tiveram uma re-qualificação, um re-treinamento, uma realocação e teve um re-dimensionamento deste quadro. Hoje, para você conseguir fazer um projeto, é muito simples, porém muito mais qualificado. Ele precisa entender do sistema para poder fazer, mas faz de uma maneira muito mais segura, mais tranqüila. Isso teve repercussão no dia-a-dia, na maneira de executar os trabalhos dos técnicos, em toda a área de distribuição. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

O aumento do investimento em automação também é outro fator tecnológico que alterou a organização do processo de trabalho na CPFL. Podemos exemplificar esta questão através da centralização dos Centros de Operação do Sistema, que existiam em diversas regiões da área de

concessão da CPFL e que agora estão unificados no Centro de Operação do Sistema (COS) da sede.

O que a gente fez também foi a automação da operação. Você deve ter vivenciado o começo deste processo. Hoje, você tem...Eu pego a geração, hoje você tem lá as 19 centrais, as pequenas usinas, elas podem ser manobradas daqui pelo COS. Então, aqui tem um centro de operação da geração. Não preciso ter nenhum operador lá. Eu opero por aqui. Cada uma das regiões tem centro de operações do sistema. E, nos antigos distritos, sumiram. Nós centralizamos as operações aqui no COS. Então, você opera aqui de uma maneira centralizada. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Já na área de atendimento ao cliente, houve um processo de centralização através da criação do Call Center (central de atendimento ao cliente). Isso significou o fechamento da maioria dos postos de atendimento, até então espalhados pela área de concessão da CPFL. Junto com a centralização ocorreu a padronização dos processos de trabalho. A criação do call center contou com grandes investimentos em tecnologia. É interessante notar que o call center conta hoje com todos os funcionários registrado no quadro próprio da CPFL.

A nova forma de gestão da empresa, baseada em processos, levou à implantação do sistema integrado de gestão (SAP). A implantação de um sistema integrado de gestão, ao integrar diversos processos em um único sistema, acaba por promover uma reengenharia, um redesenho desses processos, impactando assim na organização do processo de trabalho.

A empresa implantou sistema de gestão centralizado como o SAP e isto gerou também uma sinergia enorme. Algumas atividades deixaram de ser necessárias, pois o sistema passou a fazer. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

O projeto de modernização previu ainda a terceirização de diversas áreas que apresentavam alto grau de especialização. Após a privatização, áreas como Tecnologia de Informação e Jurídico foram totalmente terceirizadas.

Houve uma busca de terceirização de algumas atividades que seguiram tendências de mercado. A principal delas eu diria que foi o outsourcing de tecnologia de informação. A empresa, isto já no início da privatização, migrou toda operação para terceirização. Nós refizemos esta negociação, este contrato e tudo o ano passado e isto significou um redução. Isso aconteceu no Jurídico, etc. Por que? A empresa tem um core business onde ela se foca, se desenvolve. E tem as atividades complementares onde, você se valer de um parceiro que é um especialista é muito melhor. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

De maneira geral, nota-se que o trabalho operacional dos eletricitistas e o trabalho de atendimento a clientes, realizados pelo Call Center, sofreram processos de padronização de atividades, baseados em métodos padrão e tempo para execução das tarefas, o que pode sugerir rotinas pré-estabelecidas e divisão do trabalho. Na área técnica, a implantação de tecnologias mais complexas e a nova visão da gestão da rede (ativos) com um novo negócio para a empresa, apontam para uma maior qualificação desses profissionais. Já no trabalho administrativo, o sistema integrado de gestão, apesar de padronizar diversos processos de trabalho, pode ter promovido uma visão mais sistêmica aos funcionários administrativos. O aumento dos investimentos em automação também refletiu na extinção de alguns postos de trabalho.

Uma questão muito importante para entender o impacto das mudanças nas relações de trabalho na CPFL refere-se ao nível de terceirização das atividades operacionais, especificamente dos eletricitistas. Esta questão foi também abordada na entrevista realizada junto ao SINERGIA-CUT. Pela visão da empresa, existe o entendimento de que algumas atividades que hoje são realizadas por eletricitistas do quadro próprio da empresa deveriam ser terceirizadas. Ao mesmo tempo, existe a intenção da empresa em retomar outras atividades que hoje são realizadas por empresas terceirizadas e que deveriam ser executadas por pessoal do quadro próprio. Esta decisão sobre o que deve ou não ser terceirizado tem por base a natureza das atividades dos eletricitistas. Assim, a empresa entende que atividades que são mais críticas e que envolvem maior nível de qualificação deveriam ser exercidas por profissionais do quadro próprio. Já as atividades mais simples e que exigem menor grau de qualificação deveriam ser terceirizadas. Atualmente, atividades como leitura e entrega de contas, construção e manutenção de linhas possuem trabalhadores predominantemente terceirizados. Já as atividades relacionadas à linha viva, uma atividade extremamente sofisticada entre as atividades executadas por eletricitistas, e o plantão, relacionado à manutenção da rede, apresentam predominância de trabalhadores do quadro próprio da CPFL. O que está em discussão com o sindicato é o desejo da empresa em aumentar o nível de terceirização das atividades mais simples, como o liga-desliga (ligação e cortes de energia) e a primarização de outras atividades mais complexas, em sua maioria ligadas à manutenção da rede de distribuição.

Outra mudança significativa na organização do processo de trabalho dos eletricitistas está na diminuição do número de trabalhadores que compõem uma equipe de trabalho. Para exemplificar esta questão, podemos recorrer às equipes de linha viva. As equipes relacionadas a este tipo de atividade costumavam ser compostas por diversos eletricitistas. A empresa reviu estes procedimentos e, através de uma análise mais detalhadas de cada atividade desenvolvida na linha viva, montou equipes com até 2 eletricitistas. Vale destacar que o trabalho não pode ser individualizado em virtude da NR-10 (normas específicas de segurança do trabalho).

Linha viva, primeiro, trabalhar em dupla já foi um avanço. O sindicato não permitia. Cada equipe lá eram 4, 5. Então, o que a gente fez foi: a linha viva tem vários tipos de atividades. Tem atividade que trabalham 6 pessoas. Então precisa de 6. Tem atividade que bastam 2. Então em dupla, sim. Menos de dupla, hoje é impossível pela nova NR 10. Então, nem que você quera, tem algumas atividades da linha viva que dá até para trabalhar sozinho, tinha lá um equipamento que ele sozinho conseguiria fazer. Mas hoje isto não existe. É um trabalho no mínimo em dupla. (Entrevista realizada com Sr. Arlindo Casagrande, Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia).

Para a empresa, todas essas mudanças na gestão, nas políticas e nas práticas de recursos humanos ajudaram a empresa a ter maior agilidade e flexibilidade, características muito valorizadas em um cenário competitivo. E o mais interessante é que, apesar de muitas das mudanças serem focadas em ajustes realizados pela empresa já privatizada, a CPFL figura na última edição do guia “Melhores Empresas para você trabalhar”, promovido pela revista Exame. O clima organizacional apresenta um índice de favorabilidade no que se refere à satisfação dos empregados de 76%. Este fato é destacado pela empresa: conduzir a empresa em um processo de profissionalização e ajustes, mantendo índices satisfatórios de clima organizacional.

Com o desafio para a gestão de pessoas, destacam-se questões como envelhecimento do quadro e gestão da diversidade cultural da empresa após diversas aquisições. A empresa apresenta hoje um quadro de funcionários com idade média de 38 anos e tempo de casa médio de 13 anos. A empresa afirmou que não houve mudança significativa no salário médio dos empregados. Este quadro difere-se daquele encontrado no setor elétrico geral, que aponta para empregados mais jovens, com menos tempo de casa e com salários menores. O que continua próximo ao quadro geral do setor é o aumento da qualificação dos empregados.

Por fim, o Diretor de Recursos Humanos da CPFL Energia respondeu ao questionário proposto por ULRICH (1998), com objetivo de analisar, sob a perspectiva do gestor, quais os principais papéis da área de Recursos Humanos na organização. O resultado mostrou a clareza que o gestor tem sobre a importância da área de Recursos Humanos na promoção de mudanças na organização, ao mesmo tempo em que evidencia seu papel com especialista administrativo, com ênfase nos processos mais operacionais da área. Em seguida, o gestor reconhece o papel estratégico da área e, por fim, o papel de Recursos Humanos como defensor dos funcionários.

Já a AES Eletropaulo teve início em 1899, com a fundação da The São Paulo Tramway, Light and Power Co. Ltd., em Toronto, no Canadá. Neste mesmo ano, a empresa foi autorizada a atuar no Brasil, por decreto do então Presidente da República, Campos Salles.

Em 1912, a empresa juntou-se a The Rio de Janeiro Tramway, Light and Power Co. Ltd., do mesmo grupo, passando a ser controlada pela holding Brazilian Traction Light and Power Co. Ltd.

Em 1956, o grupo sofreu uma reestruturação, tendo como base a empresa Brascan Ltd, passando a chamar-se Light. A Light foi adquirida pelo Estado em 1979, por meio da Eletrobrás, passando para controle da União Federal. Em 1981, o estado de São Paulo adquiriu o subsistema paulista da Light, que passou a chamar-se Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo.

Em 31 de dezembro de 1997, como preparação para o processo de privatização, a Eletropaulo sofreu uma reestruturação, dando origem a quatro empresas: Eletropaulo Metropolitana - Eletricidade de São Paulo SA, EBE - Empresa Bandeirante de Energia SA, EPTE - Empresa Paulista de Transmissão de Energia Elétrica SA e a Emae - Empresa Metropolitana de Águas e Energia SA.

A Eletropaulo Metropolitana – Eletricidade de São Paulo, responsável pela distribuição de energia na grande São Paulo, foi privatizada em 15 de abril de 1998. A empresa foi adquirida pela Lightgás, consórcio formado pelas empresas AES Corporation, Houston Industries Energy, Inc (Reliant Energy), Electricité de France (EDF) e Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Em

2001, com a venda das ações da Reliant Energy e da CSN, o controle acionário da Eletropaulo passou a ser da AES Corporation.

Em 2004, como resultado de um acordo de negociação da dívida da AES Corporation com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), formou-se a holding Brasileira Energia S/A, que tem seu controle compartilhado entre a AES Corporation (46,15% do capital total e 50,01% do capital volante) e o BNDESPar (53,84% do capital total e 49,99% do capital volante). O grupo Brasileira Energia detém o controle das empresas Eletropaulo Metropolitana, AES Tietê e AES Uruguaiana. As atividades da Brasileira Energia estão resumidas no quadro seguinte:

**Quadro 10 – Atividades do grupo Brasileira Energia**

<b>Geração de energia</b>	<b>Distribuição de energia</b>	<b>Comercialização de energia</b>
AES Tietê AES Uruguaiana	AES Eletropaulo AES Sul	AES Infoenergy
AES Tietê: 10 usinas hidrelétricas com potência de 2,65 GW  AES Uruguaiana: 1 usina hidrelétrica, com potência de 639,9 MW	AES –Eletropaulo: atuação em 24 municípios, população atendida: 16 milhões pessoas, 5,1 pontos de consumo  AES Sul: atuação em 114 municípios, população atendida: 4 milhões de pessoas, 1 milhão de clientes	Atuação nacional

Fonte: elaborada pelo autor, com base em relatórios anuais e *sites* das respectivas empresas

A área de concessão da AES Eletropaulo, que abrange 4.526 km<sup>2</sup>, é formada por 24 municípios da região metropolitana de São Paulo, incluindo a capital. A empresa atende a uma população de 16.2 milhões de habitantes, o que representa 8,8% da população do país.

A AES Eletropaulo apresenta o maior faturamento entre as distribuidoras de energia elétrica do Brasil. Em 2005, sua receita líquida foi de R\$ 8,3 bilhões. Seus clientes cativos são responsáveis pelo consumo de 9,4% do consumo de energia elétrica do país.

A Eletropaulo viveu uma história muito diferente da CPFL no que se refere ao processo de privatização e ao período pós-privatização.

Em primeiro lugar, a Eletropaulo sofreu um processo de cisão antes de privatização, que dividiu a empresa em quatro novas empresas, entre elas a Eletropaulo Metropolitana, que ficou responsável pela distribuição de energia para a grande São Paulo.

Outro ponto importante a destacar no processo de privatização da Eletropaulo, refere-se ao fato da empresa ter sido adquirida por um consórcio, com predominância de capital estrangeiro. Este consórcio era marcado por uma forte diversidade cultural, que causou impactos na gestão da empresa.

O que houve foi um processo de privatização algo complexo, privatização foi feita por um consórcio de empresas, a AES americana, a Reliant americana também, a CSN e a Electricité de France, que foi até pouco tempo, a controladora da Light no Rio de Janeiro. Então, um processo complexo, muito difícil do ponto de vista das pessoas, porque eram quatro culturas organizacionais, quatro culturas de gestão, convivendo no mesmo prédio, nos mesmos andares, e, dependendo da sala onde se entrava, era cultura A, B C ou D. Para quem, como eu, viveu de perto esse processo de fusão de empresas e a convivência com mais de uma cultura – no meu caso a Autolatina – é muito fácil entender o grau de complexidade que isso gerou para os negócios e para as pessoas. (Entrevista realizada com Sr. Manuel Martins, Vice-Presidente de Recursos Humanos da AES Eletropaulo).

Logo após a privatização, a empresa passou por uma série de ajustes e alterações de gestão, especialmente no que se refere ao dimensionamento do quadro de funcionários e às políticas institucionais de gestão. Segundo o Vice-Presidente de Recursos Humanos da AES Eletropaulo, a empresa viveu dois momentos distintos de gestão, após a privatização. No período marcado pela primeira gestão privada, especificamente entre os 2000 e 2002, a empresa adotou um modelo de gestão bastante descentralizado, constituindo diversas unidades de negócio autônomas na área de concessão. Devido a este modelo, áreas com funções institucionais, como Recursos Humanos, desapareceram formalmente da estrutura organizacional. O que havia eram práticas distintas nas diversas unidades de negócio.

Do ponto de vista da Eletropaulo, AES, de 2000 a 2002, não bastasse o momento conturbado da privatização, seguiu também um período conhecido aqui dentro como período hippie, que era um experiência heterodoxa, radical, de empowerment, delegação, sem accountability...Nessa experiência radical, por exemplo, as áreas corporativas foram eliminadas. Então, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação, Suprimentos, boa parte da área financeira... Havia um núcleo diretivo, o Presidente, algumas diretorias ou vice-presidências, e o restante era unidades de negócio. Só que, em vez de serem



empresas, como unidades de negócio, elas eram unidades operacionais que não seguiam padrões comuns... Mas algumas situações até dramáticas, porque as pessoas interpretavam, acho que foi uma experiência para qual não houve um grau de preparo suficiente. Você não pode ter uma empresa onde o gestor pergunta para o empregado o quanto ele acha que ele deve ganhar... Hoje, para você tomar decisões nesta área você tem indicadores, empresas que fazem pesquisas periódicas. Então você sabe exatamente quanto vale os níveis, se você está remunerando na média, acima da média. Coisas que neste exemplo não existiam. (Entrevista realizada com Sr. Manuel Martins, Vice-Presidente de Recursos Humanos da AES Eletropaulo).

Foi só a partir de 2003, após enfrentar uma crise com os investidores, que a Eletropaulo, sob a vigência de uma nova presidência, retomou um modelo mais tradicional de gestão. Este modelo mais tradicional foi marcado pela centralização de processos e pelo fortalecimento de instâncias institucionais. Mais uma vez, as transformações no conceito de gestão geravam a necessidade de readequação das pessoas e uma nova demanda por reorganização dos processos de trabalho. Segundo o vice-presidente de Recursos Humanos da AES Eletropaulo, houve um esforço da empresa para realocação do efetivo em novas áreas e funções.

Havia um grupo de pessoas disponíveis, entre aspas, que tinham sido alijadas praticamente das unidades em que se encontrava, sem uma área de destino. Eram praticamente 500 pessoas em disponibilidade. A gente conseguiu que, ao mesmo tempo, havia 300, 400 vagas, entre aspas. A gente fez um trabalho forte de adequação das pessoas disponíveis às vagas existentes, mesmo quando o perfil da pessoa não fosse 100% ou muito próximo, 100% do perfil desejado. Mas era uma demonstração de boa vontade, de interesse da nova gestão, de mesclar pessoas que estavam na empresa, pessoas que estavam chegando, e absorver o máximo que a gente pudesse. No final, a gente acabou desligando, com incentivo, alguma coisa em torno de 40 pessoas. Mas eu posso dizer que foi, no mês de dezembro, não muito distante do Natal, mas foi um processo tranquilo, um processo programado, as pessoas avisadas com antecedência, um trabalho também de auxílio à recolocação, prosseguimento de carreira. (Entrevista realizada com Sr. Manuel Martins, Vice-Presidente de Recursos Humanos da AES Eletropaulo).

Este novo período da Eletropaulo apresentava algumas preocupações principais, entre elas: melhoria do foco no cliente, melhoria do relacionamento com agentes reguladores, com a matriz, com empregados e sindicatos, além de uma forte atenção à eficiência financeira e operacional. Essas diretrizes estratégicas de atuação resultaram na necessidade, por um lado, de fortalecer as políticas de recursos humanos e, por outro lado, à reorganização de alguns processos de trabalho, associada à introdução de novas tecnologias, em um processo bastante semelhante ao ocorrido na CPFL. Como exemplo desses processos, podemos citar: diversificação dos canais de comunicação com os clientes, com destaque para a criação do Call Center (que conta com 2/3 do quadro terceirizado), revisão das equipes de trabalho operacional (quantidade de eletricitistas envolvidos nas atividades operacionais), e a implantação do SAP na área comercial, que irá

acontecer em 2007. Atualmente, a área de Recursos Humanos realiza estudos sobre os impactos que esta implantação trará à empresa e aos trabalhadores.

A gente está prevendo, não temos ainda uma medida quantificada, mas, certamente, os canais de contato de gestão de clientes serão afetados (com a implantação do SAP na área comercial). Você vai ter mais tecnologia, uma base mais sólida de informações, um processo decisório mais rápido, mais apurado. Então, praticamente desde o processo de leitura do consumo até o pagamento das contas e todo o processo de fornecimento de serviço que permeia estes dois serviços serão afetados em maior ou menor escala. A gente prevê, é claro, um número de pessoas que, com a nova tecnologia deixarão de ser necessárias nessas unidades, só que, com a experiência que a gente viu da Bandeirante e da Light especificamente, nós não estamos contando com uma grande eficiência, entre aspas, de redução de mão de obra. A gente tem a expectativa que nós vamos ser capazes de re-treinar pessoas e dar para elas novas competências para atuação em outros campos de atividade. (Entrevista realizada com Sr. Manuel Martins, Vice-Presidente de Recursos Humanos da AES Eletropaulo).

Em relação à revisão das equipes operacionais, a empresa, assim como a CPFL, discorda dos critérios legais que regulam a execução das atividades em função do risco. Assim, a nova NR-10, que aborda a questão do trabalho individualizado x em equipe nas atividades operacionais na área de energia, é vista como inadequada aos parâmetros organizacionais. Essa visão é compartilhada pela CPFL.

Hoje a NR10 insiste muito nesse ponto. A gente tem uma questão em aberto que é definir que atividades, que grau de risco controlável permitiria o trabalho isolado, porque a leitura do texto indica que não há absolutamente nenhuma atividade que possa ser desempenhada isoladamente. E para nós, isto em algumas situações é um exagero. Levar ao pé da letra o que está escrito equivaleria a dobrar o quadro de colaboradores mais ligados à atividade operacional. A gente acha que não é por aí. Então, o trabalho tem sido feito pelo setor, várias empresas, vários sindicatos, para identificar quais as atividades de risco controlado que podem ser executadas individualmente. . (Entrevista realizada com Sr. Manuel Martins, Vice-Presidente de Recursos Humanos da AES Eletropaulo).

Diferentemente da CPFL, que preocupou-se em desenvolver padrões para as atividades operacionais, através de estudos de tempos e segmentação do trabalho, lembrando concepções tayloristas, a Eletropaulo entende que, mesmo nas atividades operacionais, existe um enriquecimento de cargos, resultante de uma visão mais sistêmica do trabalho do electricista, que apresenta perfil multifuncional. Mas é nos níveis de supervisão e gerência o enriquecimento dos cargos torna-se ainda mais claro.

A percepção que nós temos é que nós temos que oferecer mais e melhor, com menos. Isso exige da força de trabalho, dos nossos colaboradores, das pessoas envolvidas na cadeia produtiva um sentido de conhecimento mais amplo, mais diversificado, mais disponibilidade pessoal para executar uma variedade maior de tarefas e uma redução daquela especificação daqueles “job description”, só faz isso ou só faz aquilo. Ele é um profissional, ele tem uma formação multicultural, diversificada,

multidisciplinar. Então ele hoje é capaz de ser um electricista, de executar tarefas de corte, religa, combate à fraude, melhoria de potência na distribuição. Amanhã ele pode perfeitamente ser um líder de equipe na área comercial, financeira. A gente sente muito isso nos níveis de técnicos, engenheiros, coordenadores, supervisores... Você elimina as barreiras da origem taylorista, fordista mais antiga. (Entrevista realizada com Sr. Manuel Martins, Vice-Presidente de Recursos Humanos da AES Eletropaulo).

Já em relação às políticas de recursos humanos, nota-se o esforço da organização em consolidar políticas institucionais, especialmente na área de remuneração. Assim, a Eletropaulo trabalha para divulgar uma estrutura de pontos (Hay), estabelecida ainda na gestão anterior, mas que não era formalmente comunicada e utilizada durante o período da gestão descentralizada. Uma importante diretriz adotada pela Eletropaulo e que impacta de maneira geral nas políticas e práticas de recursos humanos é a concepção de “learning organization”. Assim, a geração e disseminação do conhecimento ao longo de toda organização é trabalhada em termos de cultura organizacional e incentivado a partir da alta direção da empresa.

É interessante notar que, assim como na CPFL, os resultados das pesquisas de clima organizacional apresentam índices elevados de favorabilidade – em torno de 80% - apesar dos ajustes e reestruturações promovidos pela organização. No caso da AES Eletropaulo, é um importante resultado se comparado aos índices obtidos pela organização em outros países, que normalmente ficam abaixo dos 50%. Em relação ao ambiente de trabalho, o vice-presidente de recursos humanos ressaltou o alto grau de participação dos funcionários, já internalizado na cultura da organização.

O vice-presidente da empresa ressaltou ainda a melhoria dos índices técnicos e de satisfação dos clientes como os benefícios mais evidentes das transformações promovidas pela empresa após o processo de privatização.

Assim como o gestor da CPFL, o Vice Presidente de Recursos Humanos também respondeu ao questionário de ULRICH (1998) aplicado com objetivo de compreender sua visão sobre a área que gerencia. No caso da AES Eletropaulo, evidenciou-se fortemente o caráter estratégico da área, seguido pelo papel de especialista administrativo. Com pequena diferenciação nos valores finais, o gestor apontou, em seguida, para a importância do papel de Recursos Humanos como defensor dos funcionários e, por fim, como agente de mudanças. É interessante notar que este

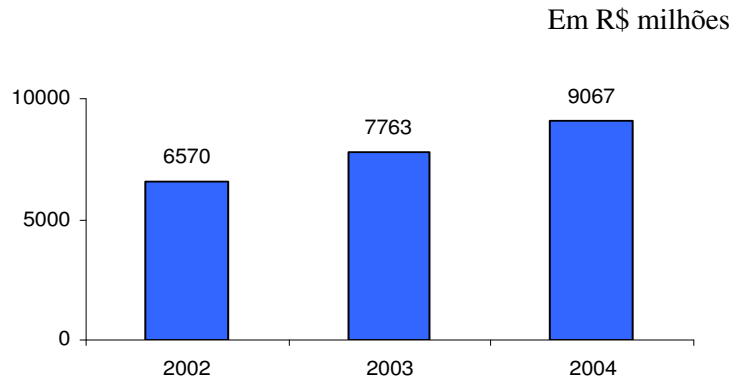
resultado difere substancialmente dos resultados apresentados pela CPFL Energia. A única semelhança é a valorização dos aspectos operacionais da área (papel de especialista administrativo) que ficou com o segundo lugar nas duas empresas.

#### **4.3 - CPFL Paulista e AES Eletropaulo: indicadores financeiros e de recursos humanos**

O conflito entre capital e trabalho, inerente à lógica de competição capitalista, impõem um jogo de forças entre empresas e trabalhadores: por um lado, busca-se a ganhos de eficiência capazes de melhorar a competitividade empresarial; por outro, busca-se maximizar o valor da remuneração da força de trabalho. Esta parte da pesquisa procura aproximar-se do que ocorre com as relações de trabalho no interior das organizações do setor elétrico brasileiro, contrapondo resultados financeiros à evolução dos recursos humanos nas organizações aqui estudadas: AES Eletropaulo e CPFL Paulista.

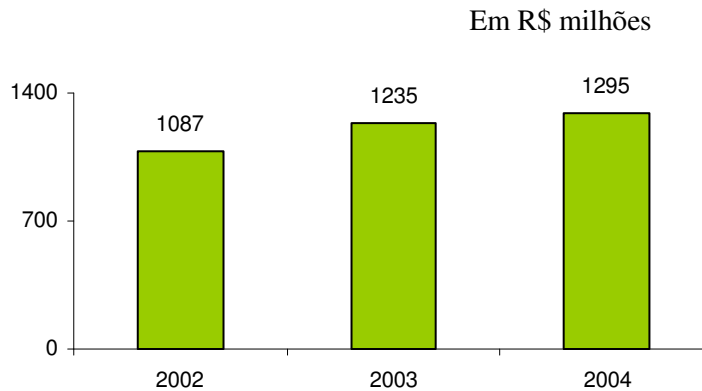
Os indicadores financeiros escolhidos foram o EBITDA e a receita bruta, pela capacidade de apontar o potencial de geração de riquezas do negócio. O EBTIDA refere-se ao lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações; é um indicador que mede a capacidade de geração de recursos próprios por uma empresa (VALOR, 2005 – pg.19). Já a receita bruta representa o montante de capital obtido pelas atividades operacionais da empresa, antes da dedução de impostos, descontos e devoluções.

No caso da CPFL, tanto a receita bruta quanto o Ebtida apresentaram crescimento constante entre 2002 e 2004, como exposto nos gráficos a seguir:

**Gráfico 14 - Receita Bruta - CPFL Paulista\* - 2002/2004**

Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados publicados nos Balanços Anuais.

\* CPFL Paulista Consolidada (inclui as controladas – CPFL Piratininga e RGE)

**Gráfico 15 - EBITDA - CPFL Paulista\* - 2002/2004**

Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados publicados nos Balanços Anuais.

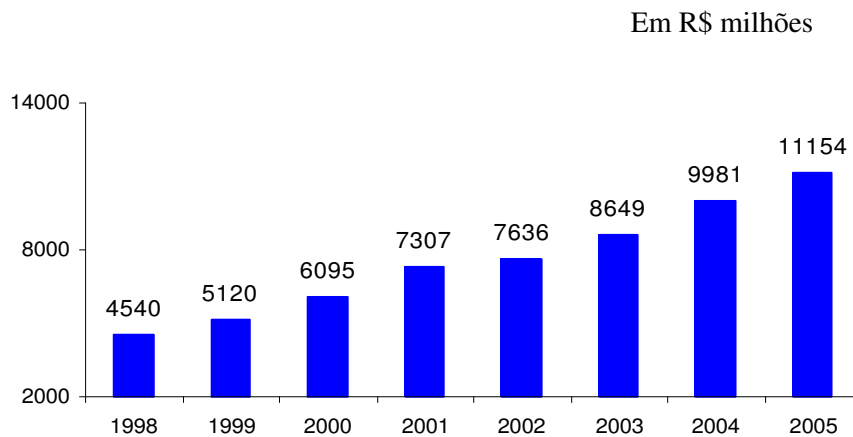
\* CPFL Paulista Consolidada (inclui as controladas – CPFL Piratininga e RGE)

Aqui, cabe destacar ainda que o grupo CPFL Energia obteve um lucro recorde em 2005, chegando a R\$ 1.021 bilhões. Isto corresponde a um aumento de 266% em relação ao lucro obtido em 2004, que foi de R\$ 279 milhões. Em 2005, tanto a receita bruta como o Ebitda também sofreram aumentos significativos se comparado a 2004. A receita bruta cresceu 14%, chegando a R\$ 10.907 bilhões. O Ebitda cresceu 26%, chegando a R\$ 2.120 bilhões. Segundo a empresa, tais resultados decorrem dos seguintes fatores: crescimento sinérgico (contemplando

diversas atividades no setor elétrico), eficiência operacional, disciplina financeira, sustentabilidade e responsabilidade corporativa, além de governança corporativa diferenciada. ([www.cpfl.com.br/new/noticias\\_energia/noticias\\_lucro\\_recorde.asp](http://www.cpfl.com.br/new/noticias_energia/noticias_lucro_recorde.asp) - acesso em 11/07/2006)

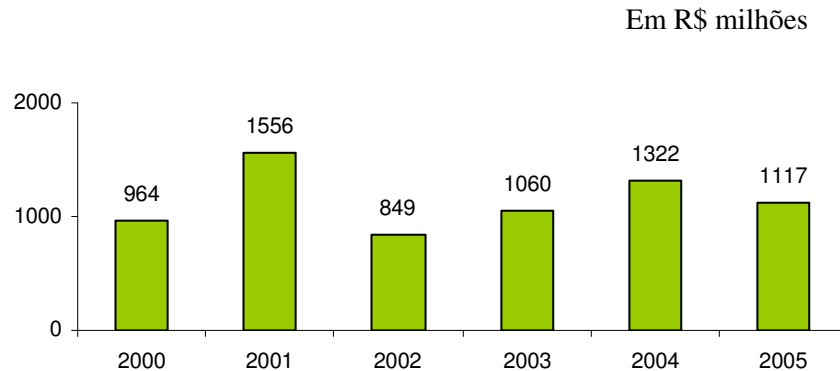
No caso da AES Eletropaulo, enquanto a receita bruta apresentou um crescimento constante entre os anos de 1998 e 2005, o Ebtida sofreu algumas variações, mantendo sua tendência de crescimento a partir de 2002. Em 2005, o EBTIDA volta a ter uma ligeira queda. Os gráficos a seguir apresentam a evolução dos dados financeiros da AES Eletropaulo.

**Gráfico 16 - Receita Bruta – AES Eletropaulo - 1998/2005**



Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados publicados nos Balanços Anuais.

Gráfico 17 - EBITDA – AES Eletropaulo - 2000/2005



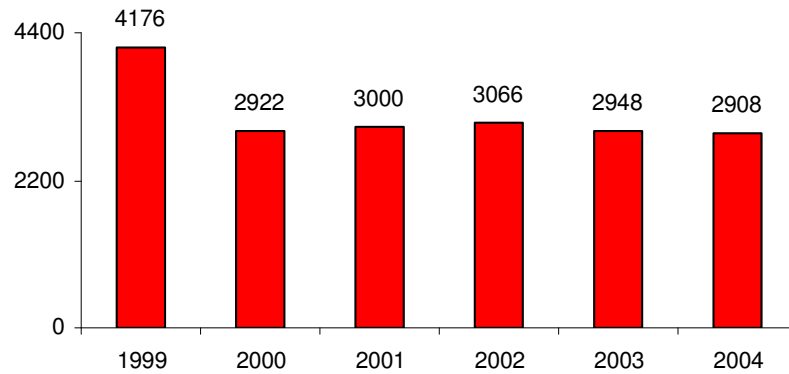
Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados publicados nos Balanços Anuais.

O crescimento dos indicadores acima apontados deve-se essencialmente aos seguintes fatores: aumento do volume de energia distribuída, aumento da tarifa de energia e aprimoramento da gestão dos custos operacionais. Somando-se tais fatos à expansão dos grupos Brasileira Energia e CPFL Energia nas atividades de geração e comercialização, cria-se um cenário de expansão e crescimento empresarial, especialmente a partir de 2003. No caso da CPFL Energia, este processo reflete-as ainda no mercado, levando a CPFL a ser, em 2005, a primeira empresa brasileira que realiza, simultaneamente, a listagem de ações na BOVESPA e na New York Stock Exchange – NYSE.

Enquanto os indicadores financeiros demonstram a aceleração do processo de reprodução do capital, a análise da evolução do quadro de funcionários e da produtividade de recursos humanos indica para uma concentração dos ganhos de eficiência para o lado do Capital, o que acelera o processo de acumulação capitalista apresentado nos capítulos anteriores deste estudo.

O gráfico a seguir apresenta a evolução do quadro de empregados da CPFL Paulista, entre os anos de 1999 e 2004.

**Gráfico 18 - Evolução do quadro de funcionários – CPFL Paulista – 1999/2004**



Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados publicados nos Balanços Anuais.

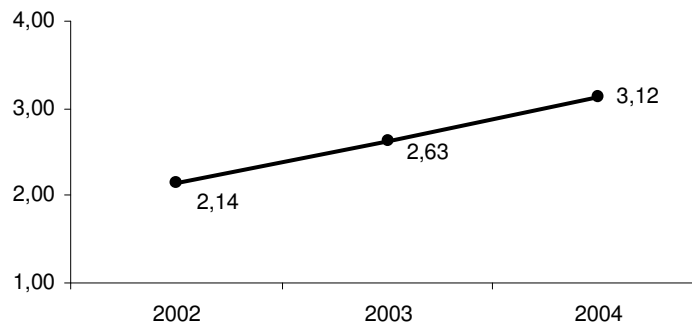
No caso da CPFL Paulista, privatizada em 1997, verificamos uma queda no número de empregados em 1999/2000, resultante de programas de demissão voluntária e readequação do quadro de empregados, implantados no período pós-privatização. A partir desta readequação, nota-se um certo equilíbrio no quadro de empregados.

O crescimento da receita bruta e a diminuição do número de empregados levam a um aumento da produtividade de recursos humanos (expressa pela relação receita bruta / número de empregados).

O gráfico a seguir apresenta este aumento de produtividade de recursos humanos:

**Gráfico 19 - Evolução da Produtividade de Recursos Humanos – CPFL Paulista – 2002/2004**

Em milhões de reais

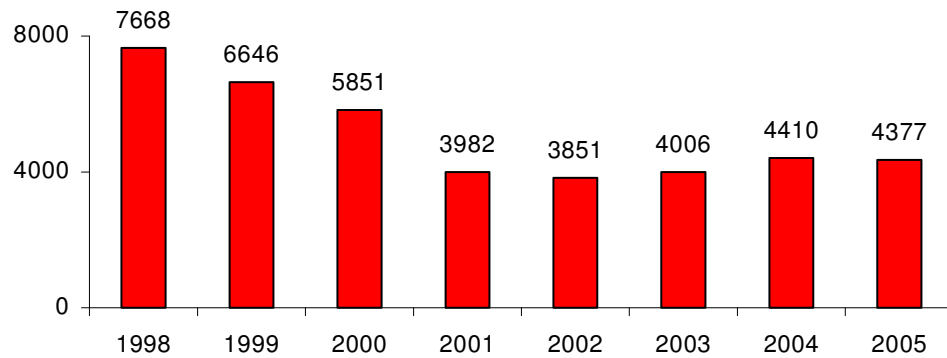


Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados publicados nos Balanços Anuais.



No caso da AES Eletropaulo, nota-se um processo de diminuição do quadro de funcionários a partir do ano de sua privatização - 1998. Nos anos de 2004 e 2005 percebe-se uma tendência à estabilização em torno de 4300 funcionários. O gráfico a seguir apresenta a evolução do quadro da AES-Eletropaulo entre 1998 e 2005.

**Gráfico 20 - Evolução do quadro de funcionários – AES Eletropaulo – 1998/2005**

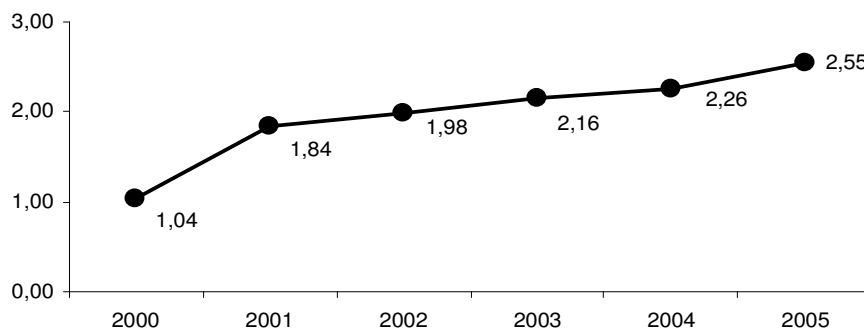


Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados publicados nos Balanços Anuais.

Assim como no caso da CPFL Paulista, a AES-Eletropaulo também apresenta um aumento da produtividade dos Recursos Humanos (receita bruta / empregado), como demonstra o gráfico a seguir:

**Gráfico 21 - Evolução da Produtividade de Recursos Humanos– AES Eletropaulo – 2000/2005**

Em milhões de reais

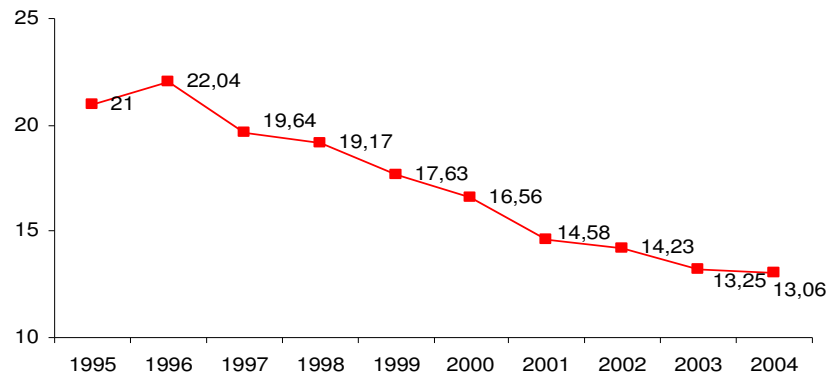


Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados publicados nos Balanços Anuais.

Analisando-se os dados sobre remuneração média dos trabalhadores do setor de produção e distribuição de energia no Estado de São Paulo, nota-se, entretanto, uma queda gradativa do salário médio mensal, sugerindo assim que os ganhos de eficiência e produtividade obtidos pelas empresas do setor podem não estar sendo distribuídos aos trabalhadores. O gráfico a seguir aponta esta queda do salário médio mensal dos trabalhadores.

**Gráfico 22 - Remuneração média mensal dos trabalhadores das atividades de produção e distribuição de energia do Estado de São Paulo – 1995/2004**

Em número de salários mínimos



Fonte: elaborado pelo autor, com base em informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho / PDET (RAIS 1995-2004)

Assim, fecha-se o quadro levantado pela pesquisa de campo, realizada através de estudos de dados secundários fornecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego, de entrevistas a dirigentes sindicais e gestores de Recursos Humanos de importantes agentes setoriais e da análise de dados corporativos publicados nos relatórios anuais das distribuidoras de energia aqui estudadas. Em suma, este quadro apontou para:

i. Alteração no perfil e renda dos trabalhadores inseridos nas atividades de geração e distribuição de energia no período que se seguiu às privatizações do setor elétrico brasileiro. Neste aspecto, destacou-se a queda do número de trabalhadores, especialmente do sexo masculino, entre 30 e 49 anos de idade e com tempo de casa elevado. Por outro lado, foi possível verificar a contratação de

trabalhadores mais jovens e com uma remuneração média inferior à praticada no período anterior às mudanças institucionais do setor elétrico brasileiro;

ii. Exposição, por parte dos dirigentes sindicais, de um quadro mais difícil no que se refere à capacidade do sindicato em manter os benefícios anteriormente conquistados, agora no cenário composto por empresas privadas. Outra importante dificuldade relatada nos depoimentos dos dirigentes sindicais remete-nos à necessidade de reestruturação de suas entidades em virtude da diminuição de sua base de atuação e da necessidade de representar trabalhadores terceirizados que, embora exerçam atividades relacionadas à energia elétrica, não são formalmente inseridos na categoria dos eletricitários;

iii. Exposição, por parte dos dirigentes de Recursos Humanos das empresas estudadas, da maneira como a empresa conduziu o processo de reestruturação empresarial, com objetivo de adaptar a empresa à realidade de acionistas privados. Esta reestruturação envolveu mudanças na concepção da gestão empresarial, refletindo-se em alterações nas políticas e práticas de Recursos Humanos e na organização do processo de trabalho;

iv. A melhoria dos indicadores financeiros das distribuidoras aqui estudadas, melhoria na produtividade de Recursos Humanos que, contraditoriamente, culminam com uma queda significativa no nível de remuneração dos trabalhadores do setor.

## CONCLUSÃO

---

Este estudo propôs-se a discutir as relações de trabalho no setor elétrico, no contexto do capitalismo contemporâneo.

Para isto, abordou primeiramente as reformas institucionais do setor elétrico brasileiro, parte integrante de um projeto liberalizante, que concebia o Estado não mais como produtor e financiador, e sim como regulador e fiscalizador dos novos agentes atuantes no setor.

Colocou-se que esta reforma, que inseriu de maneira significativa agentes privados no setor, ocorreu em um contexto mundial e nacional de fragilidade do trabalho frente ao capital. Este contexto foi resumido através dos seguintes pontos:

- i. mercado de trabalho desfavorável, marcado por desemprego, queda dos rendimentos e formas mais precárias de inserção dos trabalhadores;
- ii. questionamentos sobre a capacidade dos sindicatos em defender o valor da força de trabalho no atual contexto social e econômico mundial e nacional; este questionamento passa a fazer mais sentido ao considerar (1) a postura defensiva dos sindicatos nas negociações coletivas, (2) o desafio de mobilizar trabalhadores em um cenário de descentralização do processo de negociação e (3) as práticas que flexibilizam as relações de trabalho em todo mundo;
- iii. processos de reestruturações conduzidos pelas empresas, que buscam novas formas de gestão e de organização do processo de trabalho para obter índices maiores de produtividade e maior eficiência dos processos, levando-as a posições menos desconfortáveis em um cenário de competição global; estas reestruturações muitas vezes resultam em diminuição dos postos de trabalho, em sub-contratações e em terceirizações, além de alterar o perfil e diminuir o nível de rendimento dos trabalhadores.

Uma vez colocado o quadro de fragilidade do trabalho no capitalismo contemporâneo e as necessidades do Estado brasileiro em conduzir uma reforma institucional do setor elétrico que

através de investimentos de ordem privada, criou-se a base que levou ao objetivo central deste estudo: analisar quais foram os impactos das transformações institucionais do setor elétrico brasileiro e do conseqüente processo de reestruturação das empresas a ele relacionadas, sobre as relações de trabalho deste setor.

A pesquisa de campo procurou evidenciar, através de análise de dados secundários fornecidos pelo Ministério do Trabalho e do Emprego, as transformações ocorridas no perfil e na renda dos trabalhadores das atividades de geração e distribuição de energia em todo o país, entre os anos de 1995 e 2004. Lembramos que estas atividades foram escolhidas por terem concentrado as ações de privatização no país e o período analisado iniciou-se no ano de aprovação da Lei das Privatizações. Por esta análise, ficou evidente a diminuição do número de trabalhadores no setor, especialmente entre os trabalhadores do sexo masculino, com idade entre 30 e 45 anos, e que estavam ao menos a 5 anos na empresa. Ao mesmo tempo, notou-se um aumento da qualificação dos trabalhadores do setor. Para finalizar esta análise, os dados sobre remuneração demonstraram uma queda no rendimento médio dos trabalhadores das atividades de geração e distribuição de energia em todo o país.

Outra preocupação desta pesquisa foi a de trazer a visão dos dirigentes sindicais e dos gestores da área de Recursos Humanos sobre as relações de trabalho no setor. Para isto, o estudo focou-se no mercado de energia do Estado de São Paulo e foi desenvolvido através de entrevistas realizadas junto ao Sindicato dos Eletricitários de São Paulo, ao Sindicato dos Eletricitários de Campinas, à CPFL Paulista e à AES Eletropaulo.

As entrevistas com os sindicatos, embora tenham refletido as especificidades de cada linha de atuação e do relacionamento estabelecido com as empresas com as quais se relacionam, reforçaram o quadro traçado no referencial teórico ao demonstrarem a dificuldade que as entidades de representação dos trabalhadores enfrentam na defesa de conquistas obtidas em anos de atuação organizada. As entrevistas apontaram ainda para a dificuldade dos sindicatos em representar os trabalhadores que, embora terceirizados ou sub-contratados, realizam atividades ligadas ao segmento de energia. Por fim, destacou-se a atuação dos sindicatos nas discussões

setoriais, quando da discussão do modelo institucional que deveria ser implantado no país, e em discussões nacionais, ao abordar o tema da flexibilização no campo do trabalho no Brasil.

Já as entrevistas realizadas junto aos gestores de Recursos Humanos das empresas, embora tenham refletido as especificidades de cada organização, apontaram para um movimento de reestruturação empresarial, com base em novas concepções de gestão empresarial e também, de novas formas de pensar e organizar o trabalho no contexto organizacional, que resultaram muitas vezes em demissões, terceirizações e sub-contratações.

Por fim, as comparações entre os indicadores financeiros das empresas estudadas e dos dados de remuneração média do setor de energia no Estado de São Paulo mostraram que, enquanto o trabalho sofreu com o desemprego e a precarização, o capital encontrou meios de reproduzir-se, até mesmo acelerando o processo de acumulação nos parâmetros dados pelo capitalismo contemporâneo.

Assim, conclui-se que o jogo de forças entre capital e trabalho encontra-se claramente desfavorável ao trabalho e que as reformas institucionais do setor elétrico agravaram ainda mais esta situação.

Mas, a análise das relações de trabalho no setor elétrico leva ainda à reflexão sobre outras questões.

Será que a reforma institucional do setor elétrico, apesar de ter levado os trabalhadores do setor a uma realidade mais difícil de trabalho, ao menos conseguiu trazer benefícios para os consumidores, para a sociedade e para o Estado?

Partindo do princípio que o objetivo principal era o de acabar com o risco no abastecimento, através de investimentos privados que aumentassem a oferta de energia no país, podemos apontar para uma solução parcial e que custou muito caro à sociedade. Isto porque os investimentos privados não ocorreram no montante necessário para afastar o risco de abastecimento, ainda mais ao considerar uma perspectiva de crescimento econômico do país, ainda que modesto. Ou seja, o

país continua com um importante gargalo em infra-estrutura, embora novas alternativas energéticas, como o gás natural, tenham se tornado mais concretas nos últimos anos (neste caso, deve-se atentar para a recente e atual crise entre Brasil e Bolívia, principal fornecedor de gás natural para o país).

Por outro lado, o preço da energia para o consumidor final aumentou significativamente. Talvez este tenha sido o impacto mais aparente das reformas institucionais do setor elétrico para os consumidores e para a sociedade: um aumento expressivo das tarifas de energia elétrica, autorizado pelo Governo e aplicado pelas distribuidoras de energia, muitas delas, de natureza privada, como a AES Eletropaulo e CPFL Paulista. Entre os anos de 1994 e 2004, a tarifa de energia elétrica subiu, em média, 251,9%, contra uma inflação de 156,5% no mesmo período (dados oficiais do Tribunal de Contas da União e do IBGE). Este revisão dos valores das tarifas ajuda a entender o aumento de receita apresentado no capítulo 4 deste estudo.

O aumento de tarifas é defendido por uma corrente que alega que o preço da energia elétrica no país estava muito abaixo do preço praticado em outros países, e que estes aumentos levaram as tarifas a patamares mais próximos da realidade do mercado internacional. Neste aspecto, a questão que fica é: será que este potencial de aumento das receitas das empresas foi computado na hora de privatizar as empresas do setor, muitas delas com bons índices de desempenho técnico e financeiro?

Mas, se houve pontos positivos nas reformas institucionais do setor elétrico eles estão, sem dúvida, centrados na questão da qualidade e podem ser expressos através da melhoria dos indicadores que medem essencialmente, o tempo de restabelecimento da energia em caso de interrupção e o número de ocorrência de interrupções. Outro índice de qualidade favorável reflete a diminuição da variação da tensão da energia fornecida, aspecto importante especialmente para indústrias que apresentam grande utilização da energia em seus processos produtivos (ex: transformação de alumínio).

Outra reflexão muito importante que esta pesquisa não poderia deixar de apresentar está na questão da inserção da competição nos mercados de distribuição de energia. O modelo

institucional implantado no setor previa a abertura do mercado, como fator de estímulo à concorrência, que deveria levar a redução nos preços finais da energia aos consumidores. Porém, isto não aconteceu plenamente, pois a abertura de mercado ocorreu apenas para uma parcela dos consumidores (clientes industriais com níveis muito elevados de consumo). Ou seja, todos os clientes residenciais e grande parte dos clientes comerciais não possuem opção de escolha da empresa fornecedora de energia. A única possibilidade é continuar dependendo de uma distribuidora que apresenta uma parcela significativa de clientes cativos. Fica aqui uma questão: se as empresas realizaram reestruturações sob alegação de que precisavam se adequar a um mercado competitivo, porque esta competição, tão saudável do ponto de vista do custo da energia para o consumidor final, não foi plenamente concretizada?

É importante esclarecer que este estudo reconhece a necessidade de atrair e remunerar, de maneira justa, os investimentos privados no setor elétrico brasileiro. O que se questiona é a maneira de atrair e regular a atuação de agentes privados em segmentos que prestam serviços de utilidade pública para a sociedade e que, como infra-estrutura, interferem nas perspectivas de desenvolvimento do país. Assim, deve-se perseguir um modelo que equilibre justa remuneração aos investidores à modicidade tarifária. E neste sentido, nosso modelo encontra-se muito longe do ideal.

Assim, sociedade, trabalhadores e o próprio Estado sofreram conseqüências negativas com as reformas institucionais do setor elétrico. Do outro lado, temos o panorama de algumas empresas privadas do setor que estão, ano a ano, melhorando seu desempenho financeiro (a exemplo da CPFL Energia, que aumentou seu lucro 266% de 2004 para 2005). Este panorama reflete o quão distante estamos do equilíbrio entre remuneração justa, modicidade tarifária e de políticas de proteção ao trabalho em programas de reestruturações que envolvem privatizações.

Este quadro fica ainda mais claro ao considerar as similaridades encontradas entre as transformações ocorridas no setor de energia e no setor de telecomunicações no Brasil. Os impactos de ambas sobre as relações de trabalho são semelhantes, conforme estudo conduzido pelo governo do Estado da Bahia, através da superintendência de estudos econômicos e sociais.



Assim, como os trabalhadores do setor elétrico, os trabalhadores do setor de telecomunicações enfrentaram a diminuição do número de trabalhadores, especialmente do sexo masculino, entre 30 e 49 anos e que estavam a mais de 3 anos na empresa. Por outro lado, o percentual de trabalhadores com até 1 ano de casa subiu de 15,18% para 55,79%. O grau de instrução também aumentou e a remuneração média também diminuiu. O quadro abaixo foi criado para comparar os impactos das reestruturações dos setores de energia e de telecomunicações sobre o perfil e a renda dos trabalhadores.

**Quadro 11 – Impactos das reestruturações setoriais sobre o perfil e renda dos trabalhadores nos setores de energia e telecomunicações**

Aspecto analisado	Impactos das reestruturações	
	Energia (atividades de geração e distribuição)	Telecomunicações (Estado da Bahia)
Número de trabalhadores	Queda de 37%	Queda de 30%
Idade dos trabalhadores	Queda concentrada nos trabalhadores entre 30 e 49 anos (45%)	Queda concentrada nos trabalhadores entre 30 e 49 anos (45%)
Tempo de casa	Crescimento percentual dos trabalhadores com até 5 anos de empresa	Crescimento percentual dos trabalhadores até 3 anos de empresa
Grau de instrução	Crescimento percentual de trabalhadores com, pelo menos, segundo grau completo	Crescimento percentual de trabalhadores com, pelo menos, segundo grau completo
Remuneração média	Queda de 16%	Queda de 36%

Fonte: elaborada pelo autor, com base em dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego e em publicação da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia.

Em relação ao aumento das tarifas, o quadro do setor de telecomunicações é ainda pior. As tarifas médias aumentaram 710,2% entre os anos de 1994 e 2004, período em que a inflação variou 156,5%.(dados oficiais do Tribunal de Contas da União e do IBGE).

Assim, fecha-se este estudo questionando-se sobre o futuro das relações de trabalho no contexto de reformas liberalizantes. Como garantir às relações de trabalho uma dinâmica capaz de manter condições dignas de trabalho quando o Estado se ausenta de seu papel como regulador dos conflitos inerentes ao próprio sistema de produção capitalista?

Pensar que atualmente discute-se uma reforma liberal no sistema de relações de trabalho brasileiro, sem ao menos formalizar legalmente as centrais sindicais, aumenta as preocupações sobre as condições de trabalho no país.

Por outro lado, como adotar um projeto que possibilite mais proteção ao trabalho, sem perder a capacidade do país em competir no cenário do capitalismo contemporâneo?

Alternativas existem, mas passam pela revisão dos interesses nacionais e pela afirmação de um projeto nacional que demanda um ambiente político e social mais saudável do que este que vivido atualmente no país.

## REFERÊNCIAS

---

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. *A gestão estratégica de pessoas*. In: FLEURY, M. T. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- \_\_\_\_\_ . *Competitividade e Recursos Humanos*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1992.
- ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares. Sindicatos em tempos de reforma. In: *São Paulo em Perspectiva*, vol. 12 nº 1. São Paulo: Fundação Seade, 1998.
- AMORIM, Wilson A. C. de. *As negociações coletivas do setor bancário paulista (1979/1985)*. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: 1992.
- ANTUNES, Ricardo C. *O que é sindicalismo*. São Paulo: Brasiliense, 2003
- BALTAR, Paulo Eduardo de Andrade; DEDECCA Cláudio Salvadori; HENRIQUE, Wilnês. *Mercado de trabalho e exclusão social no Brasil*. In: *Crise e trabalho no Brasil*. São Paulo: Scritta, 1996.
- BORENSTEIN, Carlos R. e CAMARGO, Celso de B. *O setor elétrico no Brasil: dos desafios passados às alternativas do futuro*. Porto Alegre: Sagra Kuzzatto, 1997.
- BUONFIGLIO, Maria C. *Dilemas do trabalho no final do século XX: desemprego e precarização*. In: HORTA, Carlos R., CARVALHO, Ricardo A. A. (orgs) *Globalização, trabalho e desemprego: um enfoque internacional*. Belo Horizonte: C/Arte, 2001.
- CPFL. *Relatórios Anuais*. Disponíveis em [www.cpfl.com.br](http://www.cpfl.com.br). Acesso em Julho/2006

- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Um balanço da Participação dos trabalhadores no lucros e resultados das empresas (1996-1999). São Paulo, 2001a.
- \_\_\_\_\_. *A situação do trabalho no Brasil*. São Paulo, 2001b.
- \_\_\_\_\_. *Balanço das negociações de 2003*. São Paulo, 2004.
- Eletropaulo. *Relatórios anuais*. Disponíveis em [www.eletropaulo.com.br](http://www.eletropaulo.com.br). Acesso em Julho/2006.
- FLEURY, AFONSO C. C. *Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80*. in FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURY, AFONSO C. C. ; FLEURY, MARIA TEREZA L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, MARIA TEREZA L. *O simbólico nas relações de trabalho*. In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. (orgs.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FISCHER, ANDRÉ. L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, M.T.L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

- FISCHER, ROSA MARIA et al. *A responsabilidade da cidadania organizacional* in Fleury, M.T.L. (org.) *As pessoas na organização*, São Paulo: Gente, 2002
- \_\_\_\_\_ . *Pondo os pingos nos is' sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos.* in FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.
- FURTADO, Celso. *O capitalismo global*. São Paulo: Paz e Terra, 1998
- HAMMER, M. e CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- HELOANI, Roberto. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado – História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- LACERDA, Antônio C; BOCCHI, João I; REGO, José M; BORGES, Maria A; MARQUES, Rosa M. *Economia Brasileira*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LOPES, Carmen L. E. Algumas questões da agenda sindical nas últimas décadas. In: *São Paulo em Perspectiva*, vol. 12 nº 1. São Paulo: Fundação Seade, 1998.
- McILROY, John. *O Inverno do Sindicalismo*. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1997
- MENDONÇA, Sergio E. A.. *Perspectivas do mercado de trabalho para os próximos anos*. (online) 2003. Disponível em <[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)> . Acesso em Jul/2005)

- NOGUEIRA, Arnaldo. J. F. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa. *Formação do mercado de trabalho no Brasil*. In: *Economia e Trabalho*. Instituto de economia da Unicamp, 1998.
- OLIVEIRA, Marco Antonio de. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. In: SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, José Ricardo. (Orgs.). *Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.
- PASTORE, José. *Reforma sindical – para onde o Brasil quer ir?* São Paulo: LTr, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva*. São Paulo: LTr, 1994.
- PASTORE, José e ZYLBERSTAJN, Hélio. *Administração do conflito trabalhista no Brasil*. São Paulo. Instituto de pesquisas econômicas da Universidade de São Paulo, 1987.
- PEREIRA, Luiz Carlos B. *Crise econômica e Reforma do Estado no Brasil – para uma nova interpretação da América Latina*. Ed. 34. São Paulo, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Marco Institucional in Reforma do Estado da Cidadania*. ENAP, 98.
- PINGUELLI ROSA, Luiz. *A crise da energia elétrica: causas e medidas de mitigação*. In: BRANCO, Adriano M. (org). *Política energética e crise de desenvolvimento*. São Paulo: Paz e terra, 2002.

- POCHMANN, Marcio. *Desenvolvimento Capitalista e Divisão do Trabalho. In: POCHMANN, Marcio. (org.) Reestruturação Produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social.* Rio de Janeiro: Vozes, 2004.
  
- \_\_\_\_\_ . *Desafios e limites das políticas de emprego no Brasil.* Ensaio FEE, Porto Alegre, v.19, n.1, p.125-155, 1998.
  
- \_\_\_\_\_ . *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século.* São Paulo: Contexto, 1999.
  
- \_\_\_\_\_ . *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu.* São Paulo: Boitempo Editorial, 2001
  
- POCHMANN, MARCIO ; MORETTO, AMILTON. *Reforma trabalhista: a experiência internacional e o caso brasileiro.* in *Sindicalismo e relações de trabalhistas.* Rio de Janeiro: Fundação Adenauer, Jul. 2002
  
- PORTER, Michael. *A nova era da estratégia.* In: ExpoManagement. HSM Management, março-abril, 2000.
  
- PRADO, Antonio J. C do. *Mudanças na negociação sindical nos anos recentes.* In: São Paulo em Perspectiva, vol. 12 nº 1. Fundação Seade. São Paulo, 1998.
  
- SAUER, Ildo L. *Energia elétrica no Brasil contemporâneo: a reestruturação do setor, questões e alternativas.* In: BRANCO, Adriano M. (org). *Política energética e crise de desenvolvimento.* São Paulo: Paz e terra, 2002.
  
- SERT/ FECAMP. *Condicionantes Macro, mercado de trabalho e rendimentos dos ocupados na década de 1990.* Em Sub-projeto IV – Pesquisa e problematização das questões relevantes sobre o futuro do trabalho e da qualificação profissional. Campinas, 2002.

- \_\_\_\_\_ . Relatório *A reversão do crescimento e os impactos no emprego*. Em *Sub-projeto IV – Pesquisa e problematização das questões relevantes sobre o futuro do trabalho e da qualificação profissional*. Campinas, 2001.
- SERT/DIEESE. Estudo exploratório – *A natureza do crescimento econômico: seus impactos sobre o emprego*.
- SIMÕES, Ana M., FERNANDES, Emerson A., FERREIRA, Lavínia M. *Reestruturação e privatização das telecomunicações: uma análise dos impactos sobre o perfil e o nível de emprego do setor no Estado da Bahia*. In: *Emprego e desemprego*. Salvador: SEI, 2003.
- SOUZA, Luiz Henrique. *Privatização, terceirização e primarização na CPFL*. Escola Sindical de São Paulo – Debates e reflexões – n. 12, 2004.
- SOUZA, Paulo Renato. *Emprego, salário e Pobreza*. São Paulo: Hucitec, 1980.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J. *Estrutura das organizações- estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.



## APÊNDICES

- APÊNDICE 1: ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS SINDICATOS
- APÊNDICE 2: ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS
- APÊNDICE 3: ENTREVISTA COM O SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE CAMPINAS
- APÊNDICE 4: ENTREVISTA COM O SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE SÃO PAULO
- APÊNDICE 5: ENTREVISTA COM A CPFL PAULISTA
- APÊNDICE 6: ENTREVISTA COM A AES ELETROPAULO

## APÊNDICE 1:

### ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS SINDICATOS

#### Parte 1 - Conhecendo o sindicato

1. Como surgiu este sindicato?
2. Qual o histórico sobre a base de representação, considerando o número de sindicalizados, as categorias representadas e a abrangência geográfica?
3. Como o sindicato está organizado atualmente?
4. Quais são suas principais frentes de trabalho, destacando as atuações que vão além dos dispositivos legais?
5. Como o sindicato se destaca no contexto setorial?
6. Como o sindicato se destaca no contexto sindical?

#### Parte II – Relacionamento sindicato x empresas pós-privatização

7. Qual foi a participação do sindicato no período de preparação das empresas para a privatização?
8. Qual o impacto da privatização sobre o relacionamento entre sindicato e empresa?

#### Parte III - Visão do sindicato sobre as relações de trabalho no setor

9. Quais os principais desafios enfrentados pelos trabalhadores do setor elétrico?
10. Quais os principais desafios enfrentados pelo sindicato (com foco na estrutura, processo e conteúdo das negociações coletivas)?
11. Como o sindicato aborda a questão do nível de emprego no setor?
12. Como o sindicato aborda a questão da precarização no setor?
13. Como o sindicato aborda a questão da queda no nível de rendimento dos trabalhadores do setor?
14. – Quais as principais alterações no perfil dos trabalhadores do setor?
- 15 – Quais as principais alterações na organização do processo de trabalho no setor?
16. Qual a percepção do sindicato sobre as políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas pelas empresas no setor?

#### Parte IV – Relações de trabalho e tecnologia

17. Como as inovações tecnológicas afetaram as relações de trabalho no setor?

## APÊNDICE 2

### ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS

1. Quais foram os procedimentos adotados pela empresa no processo de preparação para a privatização? Como a empresa se relacionou com empregados e trabalhadores neste processo?
2. Quais foram as principais mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoas implantadas após a privatização, destacando:
  - Recrutamento e seleção
  - Treinamento e desenvolvimento
  - Remuneração e Benefícios
  - Saúde e Segurança do Trabalho
  - Relações Sindicais
3. Quais foram as principais alterações conduzidas na estrutura organizacional e organização do processo de trabalho, a partir da privatização? Destaque os movimentos referentes à:
  - Novos conceitos de gestão: gestão de ativos, atendimento a clientes e estrutura administrativa
  - Centralização x descentralização da gestão e da decisão
  - Trabalho segmentado x enriquecimento dos cargos
  - Trabalho em equipe x individualizado
4. Quais as tecnologias adotadas para viabilizar as alterações acima descritas, destacando:
  - Trabalho das equipes de operação (eletricistas)
  - Trabalho de atendimento a clientes (call center)
  - Trabalho administrativo (Softwares de gestão integrada – ERP)
  - Trabalho técnico (Softwares de controle e gestão de ativos)
5. Quais são os instrumentos de participação dos empregados e em que nível ela ocorre, considerando:
  - Consultas
  - Discussões
  - Decisões
6. Quais as novas formas de contratação adotadas a partir da privatização? Destacar:
  - temporários
  - tempo determinado
  - terceirizados
  - cooperativas de ex-funcionários
7. Quais as principais vantagens obtidas com as mudanças aqui relatadas, destacando:
  - competitividade empresarial
  - produtividade de RH
  - satisfação dos funcionários
  - clima organizacional

8. Quais as principais dificuldades encontradas na gestão de pessoas, considerando as mudanças aqui relatadas, destacando:

- mudanças na cultura da organização
- convivência com cultura de outras empresas
- satisfação dos funcionários
- clima organizacional

9. A análise das alterações do perfil e renda dos trabalhadores nas atividades de geração e distribuição de energia no Brasil apontou para um quadro que combina:

- diminuição do número total de trabalhadores,
- aumento relativo de trabalhadores com até 5 anos de empresa,
- aumento relativo de trabalhadores com até 30 anos de idade,
- aumento relativo do grau de instrução dos trabalhadores,
- diminuição do salário médio mensal.

Este quadro aplica-se na realidade da empresa?

## APÊNDICE 3

### ENTREVISTA COM O SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE CAMPINAS

Instituição: Sindicato dos eletricitários de Campinas

Data: Junho / 2006

Pessoa entrevistada: Wilson Marques de Almeida

Cargo: Vice-Presidente

1. Começando pela primeira parte da entrevista, gostaria de ouvir sobre a história do sindicato.

O sindicato dos eletricitários de Campinas foi fundado em 1941. Passou por intervenção no golpe de 1964. A diretoria da época sofreu intervenção do governo militar. Foram depostos e alguns membros foram presos. Em 1968, com o fim do AI 5, o sindicato volta a atuar, com o pessoal do MDB e fica durante muito tempo dominado por eles, numa época de bipartidarismo no país. Este sindicato já teve o Orestes Quércia como advogado. Até 1987 nós, que éramos oposição, ganhamos a direção do sindicato. Em abril de 1987 veio um novo grupo, já com abertura partidária, já o pessoal do PT, PCdoB, partidos mais de esquerda, e assume a direção do sindicato. Em 1988 filiou-se a CUT. Foram anos difíceis, pois debate com o já PMDB foi muito grande e tivemos uma disputa muito grande com o PMDB na direção da empresa. O pessoal que perdeu a eleição do sindicato em 1987 passou para a direção da Empresa (CPFL) e aí o embate foi muito grande. Nós ficamos sem acordo coletivo em 1989. Em 1989, foram fundados 5 sindicatos na base, pagos pelo PMDB. Em 1989 foi realizada uma grande greve nas usinas. Ocupamos as usinas. Assumimos o controle das usinas e ficamos 1 semana. A greve ocorreu em 10 de maio de 1989. Depois veio a eleição de 1989, onde foi possível a saída do governo Quércia. No governo Quércia não tinha negociação. Veio o governo Fleury e conseguimos restabelecer a negociação como um todo. A greve das usinas foi contra a CESP. Nós tínhamos dificuldades com a CESP e com a CPFL. No governo Fleury, estabeleceu-se uma relação de negociação, num período de inflação absurda e todo o mês nós tínhamos que fazer uma greve por reposição. Era já o governo Collor de Mello, que realizou uma grande flexibilização das relações de trabalho. Então nós fazíamos greve todo mês. Neste período, nos já pensávamos em um sindicato Estadual.

- Nesta época em que o setor era público, quem era o principal empregador?

Nós tínhamos a CPFL que era uma grande distribuidora do interior de SP, governo Estadual. Geração era da CESP, também Estadual e a Eletropaulo, distribuidora na região da Grande SP. Fora as 3 grandes Estatais, já havia 4 empresas do grupo rede e 4 empresas do grupo Paulista, ligadas à gestão municipal.

Continuando a questão do sindicato estadual... Nós enfrentamos o Fleury na tentativa de privatizar a CPFL em 1992 e em 1993 ele tentou privatizar a Eletropaulo. Nós já pensávamos no sindicato Estadual. Havia até um processo de discussão com o sindicato de SP, filiado à CGC. Havia uma proposta embrionária com eles de fazer um sindicato filiado às duas centrais. Como as centrais ainda não são legalizadas no Brasil, isto não foi possível. O projeto acabou se perdendo. Aí nós ficamos sozinhos, no campo da CUT na idéia do sindicato. Foi então que nós

fundamos o SINERGIA, em 1997. O SINERGIA é um projeto político do sindicato dos eletricitários de Campinas mais o sindicatos dos gasistas do Estado de SP. Qual é a concepção? Nasceu uma nova categoria. Nós, os eletricitários, temos uma base hidráulica. A matriz energética está crescendo para a área de gás, com novas descobertas de gás em Santos, Amazônia e projetos na América Latina. A pergunta é: até onde vai o gasista e até onde vai o eletricitário? Aí, para nós, isto representa uma nova categoria, e fizemos um sindicato dos energéticos. A reforma sindical prometida pelo governo Lula, não foi dada condições para o SINERGIA ser politicamente reconhecido, mas legalmente ele é igual à CUT, não existe.

2. Como você destacaria o sindicato no contexto setorial?

O nosso sindicato é o maior no país, no setor elétrico. Temos uma base de representação bastante grande, embora o sindicato de SP represente a maior distribuidora da América Latina, a Eletropaulo, que foi pulverizada em 3 empresas, mas o nosso sindicato é o maior em base de representação. Do ponto de vista do setor, temos muito destaque na central. Nosso ex-presidente será o presidente nacional da CUT. Temos grande representatividade no setor e no movimento sindical nacional. Nós discutimos as mudanças do setor, não ficamos limitados a discutir o “valor do valinho”. Não somos o sindicato anual que só aparece no dissídio. Temos uma presença bastante marcante nas discussões do setor.

3. E a estrutura do sindicato?

Nosso sindicato, no início dos anos 90, de ativo, tinha 16 mil filiados. Só o sindicato dos eletricitários dos eletricitários de campinas, com 15 subsedes espalhadas pelo interior de SP. Nós tínhamos uma colônia de férias na praia grande e um clube de campo em Ribeirão Preto e outro em Bauru. Com o processo de reestruturação das empresas, terceirização das atividades, fechamento de alguns locais de trabalho, nós reorganizamos o sindicato. Com o SINERGIA, em 1997, nós decidimos reduzir a estrutura. Nós reduzimos para 10 macro regiões no estado de SP. Nós temos uma sede em Campinas, uma sede em São Paulo. Temos a colônia de férias da Praia Grande, mas fechamos os dois clubes de campo. Com a vinda dos gasista, temos agora uma colônia em Caraguatatuba. Nós temos, nas macro-regiões, os dirigentes coordenadores e uma estrutura de apoio em cada uma dessas localidades. No sindicato, nós temos os seguintes departamentos:

- secretaria geral: cuida das negociações, do relacionamento com os trabalhadores e com as empresas;
- imprensa: responsável pela comunicação com a categoria e externo;
- jurídico: advogados contratados do sindicato e nas macro-regiões, advogados prestadores de serviço;
- formação sindical: fazemos formação internamente no nosso sindicato;
- subseção do dieese: com economistas para assessoria em tempo real;
- organização sindical: relacionamento com as macro-regiões
- lazer: cuida da colônia de férias
- saúde e segurança do trabalho: questão muito importante no setor, pois acidentes ou são fatais ou muito sérios. Neste caso, o sindicato faz o discurso da empresa: acidente zero. Aí brigamos mesmo com os trabalhadores, que muitas vezes desrespeitam os procedimentos e não usam os equipamentos de segurança. Na pós-privatização e com as reestruturações

das empresas, enfrentamos problemas com as terceirizações, quarteirizações e até quinteirização no nosso setor. Isto é sofrível. Nós buscamos parcerias com o Ministério do Trabalho e com a Fundacentro. A empresa contrata pelo menor preço e isso traz algumas dificuldades. Temos as empreiteiras no setor. Este trabalhador fica abandonado, sem sindicato, nunca viu um dirigente do sindicato dele. Ele está sofrendo, está vendo o colega dele se acidentando ou em uma condição melhor, quando é primarizado. Aí fica fácil vc convencer um trabalhador desse. Nós fazemos greve nessas empresas, fechamos as empresas, entramos com ação na Justiça contra essas empresas. Os dirigentes das empreiteiras reclamam que nós não representamos esses trabalhadores, mas nós vamos fazer o que?

4. O que vc destacaria na atuação do sindicato, tanto no âmbito legal como além dos dispositivos legais?

O sindicato respeita a legislação sindical vigente, segue todos os processos necessários, mas reconhece que depois que entra na justiça, perde o espaço de negociação e procura evitar este caminho. É preferível começar os movimentos de greve, que no nosso setor, só duram 2 dias, não mais do que isso, pois a Justiça orienta a volta ao trabalho. Nas questões corporativas, o sindicato defende bons salários, boas condições de trabalho e uma aposentadoria digna para os trabalhadores. É este o papel dos sindicatos. Mas nós vamos além das questões corporativas, nós defendemos programas de baixa renda para os consumidores, regras de corte e qualidade do serviço prestado. Outro ponto importante: nós não temos vergonha de fazer política. Nós acreditamos que as lideranças dos movimentos sindicais têm que deixar claro para os trabalhadores de que lado estão. Pode ser lado errado, mas tem que falar. Não misturamos as políticas partidárias e sindicais, mas falamos sobre as duas.

5. Como foi a relação entre sindicato e empresas no processo de privatização?

Nós não fomos convidados a participar nos processos de privatização, mas nós participamos mesmo assim. Na marra. Por que digo isto: nós fizemos um congresso em 1994 em Ibitinga, próximo do segundo turno da eleição para governador. Era Mario Covas contra Maluf. Aí, neste congresso, o Walter Barelli chegou e falou que o Mario Covas garantia a não privatização das empresas do setor, o que não foi sustentado após a sua posse. Em 1995, nós fizemos o congresso com o seguinte debate: nós somos contra a privatização; nós não somos contra o capital privado; nós não temos aversão ao capital privado, mas nós queremos que o capital privado construa novos empreendimentos para evolução do setor: novas usinas de geração, novas linhas de transmissão, melhorias nas linhas de distribuição. Esta foi a nossa posição no congresso. Nós definimos também que iríamos apresentar uma proposta alternativa à reestruturação proposta pelo Governador Mario Covas (lembrando que era o Geraldo Alckimin que coordenava todo o processo da privatização). Nós propusemos a criação de uma única empresa no Estado de São Paulo, fundindo CESP, CPFL e Eletropaulo. Nós tínhamos no Estado de São Paulo uma grande empresa de infra-estrutura. Com o ganho de escala com esta empresa gerando, transmitindo e distribuindo nos tínhamos energia mais barata. Com isso, é claro que nós perderíamos alguns postos de trabalho (e não seriam poucos postos), mas nós tínhamos uma grande empresa no estado

de São Paulo de base de infra-estrutura com energia barata. O estado de São Paulo iria concorrer com estados como Minas Gerais e Paraná, que não privatizaram. Minas e Paraná não privatizaram; então nós estamos perdendo indústria para estes dois estados.

- O modelo federal de reestruturação adotou a desverticalização das atividades....

Nós fomos contra o modelo proposto pela Coopers. Quem deu idéia de desverticalizar foi a Coopers, inglesa. O modelo que nós temos hoje ao existe em três países: Brasil, Canadá e Noruega. Não tem igual em nenhum outro país do mundo. Você tem uma usina no Pará que é interligada com a Usina no Rio Grande do Sul. Não existe esse modelo em lugar nenhum. Então, nós consideramos que foi um erro desverticalizar. Nós somos contra a privatização. Nós queríamos uma única empresa em São Paulo sob controle do Estado. A iniciativa privada deveria vir para expansão, novos investimentos. Entendemos que o Estado não tem mais recursos para investir, e que podemos chegar a um colapso por falta de investimento. Esta grande empresa do Estado iria competir com a iniciativa privada.

O último ponto discutido no congresso foi o seguinte: se vier a privatização, nós queremos participar dela. Aí nós construímos um clube de investimentos. Já tinha sido a privatização da Ecelsa e da Usiminas e nós vimos como foram estas privatizações. E nós queríamos participar do processo. Nós queríamos que os trabalhadores fossem acionistas das empresas privadas com assento no conselho de administração, com palavra, voz e voto. Nós decidimos que nós deveríamos saldar o nosso plano de previdência, pois ele era de benefício definido. Nenhuma empresa privada iria ficar neste plano. Ela iria começar a trocar os trabalhadores e colocar novos trabalhadores para não ter aquele plano. Então, em 1998 foi como se todo mundo tivesse se aposentado; nós saldamos o plano.

Estas 4 coisas: contra a privatização, com uma nova alternativa de uma holding de energia no Estado, participar do processo com o clube de investimentos e saldar o plano de previdência. Este foram os 4 eixos tirados do Congresso de 1995. E fomos para frente com isso. No dia 26 de Junho de 1996, quando foi feita a privatização, nós passamos a fazer um outro debate, que é a questão do acordo coletivo. Nós teríamos assim um quinto ponto a acrescentar ao congresso anterior. Foi onde nós conseguimos o primeiro acordo coletivo do país com validade de três anos, valendo de 1997 a 2000.

Foi assim que nós participamos. Eles não queriam, mas nós fomos lá. Nós não conseguimos um modelo de privatização pensada no governo Mario Covas. Ele não deu condições para que nós fôssemos acionistas de fato das empresas. Mas nós conseguimos na Lei 9361, que é a Lei da privatização, uma emenda que, mesmo que os trabalhadores não tenham as ações suficientes para ocupar o assento, é oferecido ao trabalhador um assento no conselho de administração. Agora, é diferente você sentar só com o voto dos trabalhadores. Quando você senta com poder de ação, você fala diferente. Então, é importante este fato, você vai lá, fica sabendo antecipado das questões, você consegue se organizar e divulgar para os trabalhadores. Você usa desta permissão. Nós participamos do processo na marra. Nós não podemos deixar de falar algumas questões, que nós somos vanguarda. Nós sabíamos que tínhamos que estar na bolsa de valores às 9:00, mas nós sabíamos que às 9:03, já era. Então nós fomos aos leilões, mas 9:01 nós estávamos com os trabalhadores dentro da empresa. Muitos sindicatos se perderam porque ficaram lá e choraram.



Foi difícil, em alguns momentos, o enfrentamento das reestruturações. Todas as empresas saíram com programas de PDV's. E nós acompanhamos todo este processo. Nós tínhamos que mostrar para os trabalhadores que havia vida depois da privatização. Vida para poucos, não para todos, mas para aqueles que permanecessem tinha que ter vida. Nós tínhamos que continuar. E nós continuamos a fazer ações sindicais. Nós mantivemos acordos inéditos por manter em empresas privadas cláusulas de garantia de emprego. A empresa não pode demitir do jeito que ela quer. Isto são coisas que só tem no nosso acordo. O sindicato de São Paulo, só para fazer um paralelo do que é você ir lá e ficar lá...O primeiro ano em que foi privatizada a Eletropaulo, o sindicato ficou 1 ano sem ter acordo coletivo, e os trabalhadores nas mãos da iniciativa privada. Teve uma sexta-feira lá que demitiram 1080 pessoas de uma vez. Não tinha uma folha de papel para pegar e defender os trabalhadores. Não tinha mobilização, porque não tinha representação dos trabalhadores, não tinha um documento, um acordo, nada. A Bandeirante ficou 2 anos sem acordo.

#### 6. O que mudou no relacionamento do sindicato com as empresas depois da privatização?

A diferença é o seguinte: você pede uma audiência com o secretário...pedimos ontem. O secretário já retornou, marcando. Eles atendem de pronto.

A diferença maior está nos trabalhadores. Nós queremos fazer uma greve na CESP porque nós não concordamos com a forma da distribuição a PLR. Então a mobilização dos trabalhadores de uma empresa estatal é maior porque tem mais estabilidade. Eles têm mais segurança no emprego. O chefe, o chefe lá da usina também depende da ação do sindicato para ele se manter. Então, quando o peão vai para a greve ele (o chefe) faz o papel dele. Não que ele fale vai companheirada, vai para a greve. Ele não faz isto não. Já o chefe na empresa privada não depende da negociação do sindicato para o rendimento dele. A PLR dele não é a mesma da PLR do peão. Se o peão fizer greve, ele (o chefe) perde. Então eles pegam o cara por aí.

#### 7. Passando para a terceira parte da entrevista, que é um mergulho nas situação atual das Relações de trabalho...Eu gostaria de entender como são hoje em dias as condições de trabalho?

Nós temos as empresas...nós não falamos sobre o que as empresas CESP, CPFL e Eletropaulo viraram. Essas empresas viraram um monte de empresas. A CPFL não foi dividida, embora a lei permitisse que ela se dividisse em até 3 empresas; a Eletropaulo foi dividida em 4 empresas e a CESP foi dividida em 6 empresas. Então nós temos condições de relacionamentos para todos os gostos. Nós temos desde a AES Tiete que você vai lá fazer uma reunião com os trabalhadores e você vai em uma sala com ar refrigerado, se você levar datashow tem lá a maquininha para datashow. Você tem este tipo de relacionamento até a Duke Energy, que você anda 750Km, chega lá os guardas estão lá com o revolver na cintura e você não entra. Então, nós temos estes extremos de relacionamentos. E nós temos as distribuidoras. As distribuidoras, as maiores nossas são a CPFL e a Elektro. A CPFL mantém aquela turma do Casagrande. Quando o Wilson Pinto Ferreira Junior veio para a CPFL – o Wilson já foi do sindicato dos engenheiros – já foi peão conosco – já foi para o portão com a gente, Aí o Wilson veio para a CPFL e chamou a gente para conversar. Na gestão do Ronald Degen, com o Prieto, foi uma época ruim para os trabalhadores;

do Barreiro, daquele pessoal que fazia um processo de repressão muito grande na gente, em cima dos trabalhadores. Aí veio o Wilson. Ele pediu que a gente desse um voto de confiança, que ele iria recuperar a auto-estima dos trabalhadores. E nós demos e ele recuperou. Depois de todo o saco de maldades do Prieto, aí veio o Wilson e pede essa trégua, dá resultado que a empresa espera. Só que aí chega uma hora que não tinha mais como dar resultado. Aí só restou para o Wilson se manter vir para cima dos trabalhadores. Hoje o relacionamento com o Wilson. Casagrande está no mesmo nível que o Degen. Tanto que o Wilson não me atende mais. Nós éramos amigos assim...podia ligar, ir lá a qualquer hora, ele parava o que estivesse fazendo para me atender; nós antes, na época da CESP a gente saía beber junto, etc.

- Vocês representam a CPFL energia?

Não, nós representamos a Paulista, a Geração, e parte da Piratininga. Isso é o que nós representamos.

Então hoje o relacionamento está ruim que o SindLuz, que nós falamos lá da época do Antero, voltou a ter importância da época do Antero. Você vê...teve lá segunda-feira uma reunião para entrega de pauta e ele recebeu só o SindLuz. Eles estão fazendo um represamento contra nós. Como eu disse, fiz uma comparação para você, da atuação do sindicato que fica lá fora e do sindicato que prefere ficar dentro. As empresas perceberam que nós atrapalhamos, tanto que agora na última eleição, na minha reeleição, eles tentaram fazer uma chapa para disputar conosco. Não conseguiram.

Nós temos a CPFL nacional, tem a visão nacionalista e a gente não tem nenhum pudor e não acha errado fazer isso: é o único que está investindo no setor, está expandindo e está ganhando com isso, mas está investindo. Agora, a Elektro passou por aquele caso da Enron. Ainda hoje eu estava acompanhando que continua o julgamento do cara lá nos Estados Unidos. Passou por aquela questão toda da Enron, mudou de controlador. Tem capital de tudo quanto é lugar do mundo. Tem um grupo chamado Prisma que é de tudo quanto é lado. E a Elektro tem uma negociação profissional. Era o Pedro Botoni. O Botoni foi para a Light e tem uma negociação profissional. Do ponto de vista da relação com o sindicato é uma relação razoável só que agora nós estamos enfrentando a mesma questão que a CPFL, que é a necessidade de atacar os direitos dos trabalhadores, que é onde sobrou para eles atacarem. Atacou o que pôde no bolso do consumidor, atacou o que pôde no não investimento em estrutura e modernização; agora tem que atacar o direito dos trabalhadores. Está demitindo gente; a Elektro, a gente está brigando na cláusula de dispensa de pessoal. Então o relacionamento na CPFL e na Elektro, que são as duas maiores privadas está desta forma. A CPFL quer nos tirar e aí a gente enfrenta uma nova situação. A empresa não quer mais nós porque nós somos impecílio; fica resistindo...os trabalhadores antigos vê nós assim: o que este povo conseguiu de novo? Deste que foi privatizado, nós não conseguimos nada de novo. Quem estava na empresa dia 31 de maio de 1997, nestes 9 anos o sindicato só fez manter o que ele tinha, ou seja, não conquistamos nada. Para os novos, é pior a situação. Este povo aqui conhece nossa história de luta, de greve, de resistência. E ta nesta situação, mas diz, pô, este sindicato, precisa trocar este povo aí, que não consegue nada novo. O novo, que entrou depois de 1 de junho de 1997, é pior ainda por que ele entrou e já tinha. Os antigos pelo menos ajudou a conquistar. Foi para o portão, fez greve...os novos não fizeram nada e, pior, não conhecem a nossa história. Aí, o electricista, lá em Jaboticabal, Jaú, Botucatu, o electricista ainda é engajado lá. Se você chegar lá falar companheirada, nós vamos ter que parar, os caras param. Só que lá na sede tem 1000 pessoas

trabalhando normal...não adianta nada. Eu vou ficar parado aqui, não vou fazer o serviço que tenho que fazer hoje, só que é o seguinte, amanhã eu pegar o dobro de OS's (ordens de serviços) e eu vou ter que fazer. Então nós resgatamos uma coisa lá do início do movimento sindical. Você já ouviu falar da Teresa? Teresa foi, no início do movimento operário, nós fomos mais modernos...no início do movimento operário, para impedir que os trabalhadores furassem a greve, os piquetes eram feitos com corda, que eles passavam “merda” na corda e a pessoa não passava. Nós não fizemos isso. Nós passamos graxa. Nós resgatamos a Teresa na CPFL, na Elektro. Nós pusemos corda com graxa. Quem quisesse passar ia se sujar com graxa. Então melhor não furar a greve.

8. Tentando falar um pouco sobre o lado do trabalhador. No dia-a-dia, qual a diferença em trabalhar em empresa privada ao invés da estatal?

Um trabalhador avalia o outro, o tempo todo. Um trabalhador compete com o outro. Então, tem o que eles chamam daquela avaliação 360 graus, então é aquela coisa: o seu chefe te avalia, um colega seu te avalia e você se auto-avalia. Então dá uma pontuação e essa pontuação reflete em bônus, em uma serie de coisas. O trabalhador, ele está hoje com sobrecarga de trabalho, correndo feito um louco e um vigiando o outro. Então, para você fazer uma ação sindical, ou você convence todo mundo ou você não ganha ninguém. Na Duke, é o seguinte: quando a gente não consegue adentrar no local de trabalho, você pára na entrada e pede para os trabalhadores, eles param antes, entram meia hora mais tarde – os trabalhadores não se preocupam com isso, que tem que fazer meia hora a mais depois, perder meia hora de trabalho; eles não se preocupam muito com essa questão – então, se os trabalhadores pararem, são demitidos. É a única empresa que nós não temos cláusula de garantia de emprego.

9. E em relação a rendimento, precarização e a questão do emprego. Como o setor vêm se configurando. O que eu acompanhei um pouco foi a diminuição do postos de trabalho. Parte sumiram mesmo por causa do investimento em tecnologia e parte foi expulso para terceiros, quartos, enfim. Gostaria de ouvir um pouco sobre o nível de emprego, a precarização e o rendimento dos trabalhadores.

Voltando a falar da questão do acordo. Do salário de 1997, nós somos uma categoria que não ficamos nenhum ano sem reposição da inflação oficial. Não conseguimos, é verdade, nenhum centavo de aumento real. Então, nosso salário dos trabalhadores está congelado desde 1997. De 1997 até hoje, não houve nenhum aumento do rendimento dos trabalhadores. A gente conseguiu, em algum momento ter um pouquinho maior que a inflação, com o valinho, mas coisa que o reflexo não é muito grande. Depois da privatização, nós não tivemos aumento real; estamos congelados. E, na CPFL nós perdemos um benefício histórico que é a nota de despesa de viagem e ainda estamos lutando pela reconquista dele e nas outras empresas nós não perdemos nada. Redução dos postos de trabalho: nós temos dois ataques – a demissão propriamente dita, quando a empresa pode demitir, a modernização do parque e a questão de você fazer a terceirização. E as empresas pega, os terceiros, muitos deles, eram trabalhadores da empresa. Então ele sai da empresa e vai trabalhar no terceiro. Ou criam, eles próprios criam a empresa. Na AES Tietê, que reduziu os postos de trabalho; o pessoal que saiu naquele grande PDV... tem uma manutenção em uma turbina, aí contrata eles, mecânicos, como autônomos.

## APÊNDICE 4

### ENTREVISTA COM O SINDICATO DOS ELETRICITÁRIOS DE SÃO PAULO

Instituição: Sindicato dos eletricitários de São Paulo

Data: Julho/2006

Pessoa entrevistada: Gabriel dos Alves Santos

Cargo: Assessor da Diretoria

#### 1. Como surgiu o sindicato?

Normalmente começa com uma associação. Aí transforma-se em sindicato. Um conjunto de sindicatos formam uma federação. Um conjunto de federações forma uma confederação. A partir da década de 70 começou uma discussão muito grande a nível geral e acabou criando-se as centrais. A estrutura que nós temos hoje no Brasil é esta: sindicato, federações, confederações e centrais. Centrais agora foi reconhecida legalmente pelo Lula. Na década de 40 nós estávamos diretamente envolvido na questão, mas que foi só a questão dos eletricitários. Então não tem como desenvolver atividade sindical que não for dentro da área dos eletricitários, dentro da área de cobertura, em parte do Estado (Vale do Paraíba, Vale do Ribeira, incluindo São Paulo e um pouco da área sorocabana). Então, por natureza desta história da confederação, os sindicatos em São Paulo, mesmo estando fora da área de abrangência do sindicato, ele acaba atendendo por conta da confederação. Como o presidente do sindicato hoje é presidente da federação e é presidente da CGT acaba cobrindo toda a área. Dá um certo conforto político mas dá um certo trabalho que é o desconforto que é você ter que se deslocar de lá para cá, fora do país, Brasília, ou seja, onde quer que esteja a atividade profissional dos trabalhadores que tem relação conosco, como por exemplo, um grupo de trabalhadores sediados em São Paulo, atendendo a empresa de Furnas, que também pertence ao nosso sindicato, por sua posição geográfica. Assim sendo, a gente tem que viajar pelo Brasil inteiro às vezes por que o pessoal de Furnas está praticamente no país inteiro e às vezes tem reunião para se tratar de assuntos de interesse dos trabalhadores de Furnas. Aí, aquele cidadão que foi designado para negociar em Furnas, tem que se deslocar para lá, no local da reunião. Desta forma, o sindicato está estruturado para atender os trabalhadores sócios e em determinadas atividades acaba abrangendo os não sócios também. E é uma situação também diferente daquela. Quando você é obrigado a atender um trabalhador não sócio e ele não contribui. Acaba o custo ficando para o associado. É uma situação complicada, porque legalmente eles não têm a obrigação de contribuir.

#### 2. Então vamos para a segunda questão, que aborda o histórico de representação, o número de sindicalizados. Como estão se comportando estas questões ao longo do tempo?

No início as coisas eram feitas às escondidas. O patrão não podia saber que a gente também era sócio. Com a evolução do tempo, acabou tendo entendimento entre as parte que era mais fácil manter o diálogo para buscar resolver as divergências e buscar um estado de harmonia, dentro do princípio da democracia. Acabou ocorrendo o que: as empresas assumindo o compromisso, até

por força da legislação, quando Getúlio Vargas fez a CLT – um dos componentes da lei é a empresa se responsabilizar pelo desconto em folha. Com isso também foi possível aumentar o número de associados. A década de 70, 80 e 90 aumentou significativamente. Na década de 90 nós tínhamos 94% de associados. Tinha uma força política muito grande, porque você imagina, praticamente todos os trabalhadores eram sócios. Então era muito difícil a empresa dizer, principalmente quando os trabalhadores demonstram a fé, a força, a confiança e ela manifesta isto de corpo presente, como por exemplo, em uma assembléia. Chegamos a fazer assembléia aqui que nós imaginávamos ter 2,3 4,5 mil pessoas em uma assembléia. Isto tem um peso significativo político e financeiramente também, porque evidentemente, quando você promove uma atividade desta natureza vai conseguir o prêmio. E naturalmente cria também um impacto social muito sério, porque vai para o Brasil. Exatamente por isso que o Magri virou Ministro. Porque se criou um laço de relações com as organizações internacionais, como a OIT (organização internacional do trabalho)

- O Magri saiu dos Eletricitários..s a sua origem?

Hoje ele está aposentado. Ele foi trabalhador da Light, na época. Virou presidente do sindicato, atuou bastante no meio e ainda atua por conta de ter atingido um patamar bastante significativo na esfera e aposentou-se e virou assessor. Dá assessoria a vários sindicatos, inclusive para nós também.

O número de associados hoje é menor por uma série de razões. Uma delas: a privatização. A mais significativa. Todos os setores aonde houve privatizações, seja no Brasil ou fora do Brasil, o ponto crucial da história é rotatividade dos trabalhadores. Há uma dispensa significativa, mas há uma rotatividade muito grande. A título de exemplo: a Eletropaulo, quando foi privatizada ela levou 11300 trabalhadores; hoje não tem mais do que 400, 300 e poucos trabalhadores daquela época. Dentro de seu quadro, deve ter uns 4.000 e poucos trabalhadores. Destes 4000, já rodou muito. A rotatividade de trabalhadores se dá hoje no mercado de trabalho mais do que naquela época e um dos motivos é a questão da tecnologia.

3. Falando um pouco sobre a estrutura do sindicato. Como ele está estruturado, quais são as diretorias, como ele funciona?

Na década de 80, o quadro de diretores era menor. O que é uma consequência natural, porque não havia tanta abertura para um sindicato trabalhar. Então os Diretores, por lei, o Presidente, os Secretários e o Tesoureiro. Hoje você pode ver toda a Diretoria liberada. É bem diferente daquela época. O patrão achava que liberar o trabalhador era complicado. Para o sindicato, mais complicado ainda. E não liberava. E criava uma situação extremamente desagradável. Difícil até para trabalhar. Como que eles faziam: pegava os boletins daqui, levava lá na usina e eu me incumbia de distribuir lá. Porque eles tinham que levar para outro lugar. Como era grande a área, então havia dificuldade para fazer este trabalho. Hoje não. Você tem os Diretores liberados, os não liberados e que podem fazer um trabalho melhor. Mas também, por sua vez, os trabalhadores estão um pouco mais politizados. O trabalho que se fazia naquela época não dá para se fazer hoje. Simplesmente levar o boletim e deixar para o outro lá entregar não vale. Tem que ir lá, deixar o boletim lá, mas tem que fazer uma fala. E manter um contato permanente, porque a cobrança é muito maior que naquela época, por causa da informação. Hoje os trabalhadores estão muito mais informados dos que naquela época. Por vários motivos, como o processo da tecnologia e o

celular. Hoje nós... na época eram 24 diretores...hoje nós dobramos para 58 diretores e ainda tem aqueles diretores que são ligados à Federaluz por natureza da relação do sindicato com a confederação, exatamente para poder atender melhor os trabalhadores que estão mais longe da sede, como no interior. Então você tem diretores licenciados por exemplo, para a CPFL aqui em São Paulo. Está dentro da sede. Mas tem diretores que não está licenciado e que está lá dentro da CPFL. Desenvolve suas atividades profissionais, mas que em alguns momentos oportunos está desenvolvendo atividade sindical lá dentro.

- Então a base de vocês atende a CPFL? É em virtude da Piratininga ou sempre existiu?

Existiu antes quando era CESP e outras empresas que sempre fizeram parte do grupo. Hoje, passado o tempo, hoje nós entendemos que seria melhor criar um sindicato lá. Criou-se então o SindLuz. E este sindicato está ligado à Federação. Com eu disse quando eu falei da estrutura, Você precisa de 15 sindicatos para criar uma federação; 5 federações para criar um confederação e a central abrange todos os sindicatos, independente de qualquer coisa. É como se fosse uma pirâmide.

- Então, considerando esta pirâmide, o Sindicato dos Eletricitários de São Paulo, não a confederação, mas o sindicato...

O sindicato de São Paulo teve uma base maior de atuação dentro do aspecto geográfico e também dentro do conceito de número de trabalhadores na base. O número de trabalhadores associados acaba atribuindo a ele a responsabilidade de conduzir o processo. Tanto a nível negocial quanto jurídico. Se tem um processo na justiça sobre uma questão trabalhista que envolve todos os trabalhadores eletricitários, é o sindicato de São Paulo que responde. Por que ele tem a base maior de atuação e um número maior de associados.

- Ele conduz a negociação coletiva? O acordo coletivo não é assinado pelo Sindicato de Campinas?

Os trabalhadores que estão na base Campinas são sócios do sindicato de São Paulo. Mesmo que o número de trabalhadores de lá seja maior, mas, como o sindicato de São Paulo por base territorial é maior do que o de Campinas, ele tem a responsabilidade de conduzir. A lei entende desta forma.

4. Falando um pouco sobre o peso que o sindicato tem, gostaria que você destacasse este peso no contexto setorial e no próprio contexto sindical nacional.

Eu teria que ir desde o começo da história. Os trabalhadores, nas suas manifestações, cria este estado, obriga o presidente do sindicato, a estrutura sindical a qual ele pertence, e passa a exigir. Por conta do que? Das atividades dos associados. A manifestação, então...criou-se estados legais que por hábitos e costumes foi praticados dentro da Light, na época. E, posteriormente criou-se a CESP e Eletropaulo. CESP e Light, depois virou CESP e Eletropaulo. Então, na época, já se conquistou benefícios que não estavam previstos na CLT. Então tudo isso chamou a atenção dos outros segmentos e acabou valorizando o trabalho do sindicato dos eletricitários. Por essa razão. Evidentemente, com a visão dos dirigentes sindicais da época, acabou favorecendo também, não

só com relação a relação do sindicato com o trabalhador, mas com a empresa também. O sindicato de resultados, que buscava o diálogo, que não ia para o confronto por qualquer coisa. Muitas coisas foram favoráveis, como por exemplo, os dirigentes políticos e também a visão empresarial. Uma visão um pouco mais abrangente por conta do que? Os dirigentes da Light, por exemplo, vieram de fora, que já tinha experiência sindical lá fora. E acabou contribuindo, como também os trabalhadores que vieram de fora. Na época tinham muitos trabalhadores de vários países do mundo: Espanha, Alemanha, França, Rússia, Portugal. E por tudo isso foi modificando a estrutura sindical dos eletricitários. As reivindicações dos trabalhadores, que já vivenciaram esta experiência lá fora, acabou contribuindo também para isto. Criou-se realmente um estado maior. O sindicato dos eletricitários de São Paulo é reconhecido no mundo inteiro como um grande sindicato. Por várias razões. Uma delas é ter modificado o conceito da legislação trabalhista. Na época, criou-se vários benefícios que não havia na lei, como a licença maternidade, licença paternidade, férias de trinta dias, décimo terceiro, aquele negócio de, morreu, os familiares tem não sei quantos dias para ir acompanhar o funeral, nasceu, não sei quantos dias para cuidar da criança. Uma série de coisas. Tíquete refeição, vale matinal, cesta básica. Tudo isto foi tirado daqui. Periculosidade, insalubridade, adicionais. O único adicional que eu conheço que da época já foi criado, foi o adicional noturno. Porque a lei prevê um diferencial nas horas por conta de você estar trabalhando em um horário em que você deveria estar descansando. E mais recentemente trabalhou-se bastante para modificar a estrutura tanto sindical como da central, na medida do possível torna-la legal, ser reconhecida de maneira que a lei prevê e também na condução dos processos que abrangem todos os trabalhadores, não só a categoria eletricitária, vários interesses que são hoje discutidos em Brasília. Projetos relacionados com a estrutura energética brasileira. O conceito que as outras empresas, que os outros sindicatos têm de nós é muito grande, por conta disso, acaba a gente também participando de várias discussões, como por exemplo, relação da ANEEL com a empresa. Quando ela chega aqui e diz olha aqui está...espera um pouquinho só: não é bem assim, tem isso, tem isso...Recomeça a discussão novamente por conta de visão não muito clara da realidade da empresa. Ela (a ANEEL) vê a coisa de uma forma, a empresa vê de outro lado, mas nós estamos discutindo com a empresa e com o Governo a relação da empresa e energia, acabamos entrando por interesse que é a defesa dos trabalhadores, mas também da empresa. Se você não defende um percentual maior para a conta da luz, como é que a empresa vai pagar um salário maior para o trabalhador? Muitas vezes os camaradas dizem, vocês são empresários, são donos da empresa? Não, nós estamos vendo o seu benefício amanhã. A sua condição de trabalho, porque a visão geral do sindicato reivindica benefício, salário e direito do trabalhador. Mas também reivindica condição do trabalho, saúde, segurança, a formação técnica profissional e também a própria relação familiar. Quando você chega no sindicato dos metalúrgicos você tem diretores contratados. São profissionais. Não tem nada a ver com metalúrgicos. Eles nunca pegaram numa chave de fenda, num alicate, num martelo. Aqui não. Todos são ex-funcionários. Todos entendem do assunto. Se não entender do assunto, com é que vai defender o trabalhador na hora de negociar. Este perfil...eu acho o sindicato uma estrutura muito crédula. Tem uma linguagem muito fácil e acaba você sendo obrigado a conduzir o processo, como, por exemplo, Campinas. Tiveram aqui quase todos os dias semana passada, esta semana. Por que? Do acordo, do processo, com relação à participação nos lucros e resultados. Emperrou por conta deles ter feito uma visão diferente da nossa e por conta disto quase que atropelou o processo. Aí nós fomos para o tribunal e o tribunal falou não, tem que fazer assim e acabou. E na CTEP, uma história parecida. E na CPFL Piratininga, uma história parecida. Hoje mesmo nós o pessoal tiveram horas reunidos para criar uma linha de ação para modificar a estrutura do acordo. Porque a Piratininga tinha uma posição fechada e a gente

entendeu que não dá para apresentar isto para o trabalhador. Então, antes de apresentar, vamos chamar todos os sindicatos envolvidos no processo para a gente rediscutir os componentes. Aí se eles vão concordar ou não é outra história. A nossa obrigação é fazer.

5. Podemos passar para a parte 2, que fala um pouquinho sobre como foi o posicionamento do sindicato no período de privatização. A primeira questão: vocês participaram de alguma maneira da preparação das empresas para a privatização? E a segunda questão: como que a privatização alterou a relação entre empresa e sindicato?

Quando , em 1992, como eu disse, a relação do sindicato com os sindicatos do mundo inteiro sempre foi muito grande. Por esta natureza da relação com os sindicatos não só no Brasil mas também lá fora, acabou a gente sendo indicado para isto e para aquilo. Seminários, congressos, etc. Você acaba exteriorizando seus sentimentos com relação àquela estrutura e sua visão acaba sendo um pouco mais abrangente. E por esta natureza você acaba fazendo parte daquela mesa, de outra e outra e por aí afora. A gente então tinha uma relação de comunicação com as outras entidades. Passado algum tempo a gente tomou conhecimento das privatizações lá fora. E havia uma discussão muito grande na esfera global, não sei se você se lembra uma época com a Margareth Thatcher andou fazendo um oba-oba danado defendendo isso com unhas e dentes, inclusive aqui no Brasil. A gente então procurou por as barbas de molho. Começamos a história com os trabalhadores. Olha, tudo está encaminhando para um processo assim. Uma coisa difícil de falar porque a gente não tinha o domínio completo. A coisa mais difícil, o clima estava no espaço. E amanhã poderia acontecer. Quem tinha um conhecimento um pouco maior falava para nós o seguinte: olha. Nós vamos ser massacrados, num rolo compressor que se chama globalização. Principalmente dentro do setor energético. Tentando avaliar a situação do Brasil com a situação lá fora, os trabalhadores dos vários segmentos, a gente acabou assimilando melhor a coisa.. Evidentemente, como eu vinha dizendo, a relação do sindicato com a empresa sempre foi boa e a gente buscou sempre criar condições para que ela fosse cada vez melhor. Então, acabou a gente comentando com o pessoal. Mas eles, por sua vez, não colocaram as coisas de maneira clara para nós. Por que? Porque tinha o compromisso deles, com o seu próprio emprego. O diretor, o presidente, o superintendente, não podiam chegar e falar, olha, nós vamos fazer assim, assado, muda aqui, muda aqui. Eles não iam falar isso. Tanto assim que eu estava na praia no dia 31 de dezembro e tive que retornar porque estavam fazendo uma reunião às escondidas. No dia primeiro do ano estourou a bomba. Foram atividades com intuito de desenvolver o processo da privatização. Isso em várias empresas. Você tinha também, pela própria natureza da realidade que estava sendo trabalhada, projeto para privatizar na assembléia legislativa. Era Ligth, virou Eletropaulo, sem ninguém saber e quando a gente acordou já estava feito. Na hora de passar da Eletropaulo para a privada, aí tinha que haver um processo legal, então os deputados tinham que votar. Por conta disso a gente fez pressão na assembléia legislativa eu diria diuturnamente. Era de dia, de noite, de madrugada, quando tinha gente na assembléia falando neste assunto, a gente estava lá. Tinha pessoas nossa lá dentro passando informação e tinha diretores nossos circulando permanentemente. E a pressão foi muito grande, por conta da empresa estar sendo vendida nas bacias das almas, como foi dito muitas vezes, e deputados sendo levados por pressão do governo, a votar uma lei. Houve um desconforto muito grande para muita gente. Não só para o consumidor, mas também para o trabalhador. E evidentemente para o sindicato. Para o governo foi bom? Eu diria que se foi bom foi politicamente, porque



economicamente não sei qual foi o benefício que ele levou. Se ela comprou com dinheiro nosso Ela própria não colocou dinheiro significativo dentro da empresa.

- Você diz na Eletropaulo...

Na Eletropaulo. O grupo que comprou a Eletropaulo conseguiu o dinheiro emprestado do BNDES para comprar a empresa. Uma coisa absurda. Eu nunca vi isto. Bom, até aí tudo bem. Nós enfrentamos esta briga na empresa, na assembléia legislativa, inclusive com pelotão de choque lá dentro. A coisa era feira. Não que nós tivéssemos lá num processo de agressão, mas a pressão para inibir qualquer atividade nossa lá dentro era tamanha que chegava a dez contra um. A quantidade de policial que tinha lá dentro e em volta da assembléia.....era um processo de massacre. Você não podia nem olhar para o lado que já tinha cara olhando para você. A coisa se deu de uma forma bastante conturbada.

Depois, os trabalhadores demitidos na rua, em frente ao prédio da empresa e os que não foram demitidos ainda achavam que não iam ser demitidos...não se mexeram para nada. Solidariedade não houve em momento algum. Então, o que acontece...Nós tivemos muito trabalho na esfera política, partidária, quando buscávamos atuação dos deputados, dos vereadores, de todos aqueles que tivessem disposição para estar junto com a gente. Mas a luta sindical foi tentar convencer os trabalhadores que teriam que fazer movimentações, teriam que ter uma posição a respeito disso. E na esfera econômica e social, a gente buscou a empresa para discutir uma série de problemas na relação tanto financeira como social. Por exemplo, o problema da Fundação, que é a previdência privada. Por natureza, ela acabou assumindo para si também a condução do plano de saúde, que é outro problema que tem que ser discutido a cada momento, por vários motivos. Muito bom. Mas a gente sempre fez esforço para conversar. Buscamos sempre a empresa, os trabalhadores, para estabelecer um conceito diferente daquele, que muitas vezes o não aceita; ele quer aquele, que é aquele que ele se acostumou com ele. Ele acha que outro não serve. A mudança é sempre problemática para todo mundo. Mas ela vai se dando por vários motivos: social, político, econômico, religioso e vai por aí afora. Tanto o processo negocial como também o processo jurídico. Foram vários processos jurídicos que foi feito para tentar barrar a privatização, para manter benefício e para conquistar benefício.

- Agora nós vamos entrar em uma parte que é bem pontual mesmo. Da questão 11 à 16, a gente vai falar sobre nível de emprego, precarização e renda dos trabalhadores. Vai falar também sobre as mudanças no perfil, na organização do trabalho e nas práticas de RH das empresas. Cada questão vai tocar em um assunto. Sobre o nível de emprego, com é que o sindicato vê esta questão? A gente já conversou um pouco sobre isto, que caiu o nível de emprego, mas, hoje, como isto é abordado?

O nível de emprego caiu significativamente em todas as empresas, em todos os setores. Em todo segmento de produção do país. Eu diria que até no mundo. Bom, então, dentro do nosso setor caiu significativamente, por vários motivos, e continua caindo. Como a empresa estatal tinha um perfil diferente da empresa privada, por várias razões, a própria estrutura social dela leva, ela é obrigada a adotar determinadas posturas por esta natureza e também a questão política e econômica, mas tinha sim função social. A empresa privada não tem esse compromisso com ninguém. Hoje, fala-se em empresas socialmente responsáveis. Mas isso é um conceito novo, não havia isso antes. Mas a Eletropaulo, a Light já fazia, por sua natureza estatal e a empresa que

comprou a Eletropaulo já saiu fora disso. Mas tem um outro fator que é o mais significativo e preponderante que é a qualidade. Por várias razões. Uma delas é o compromisso que ela tem enquanto concessionária: fornecer energia de qualidade, enfim, toda aquela história que você deve conhecer. A interrupção de energia causa um prejuízo a todo mundo, não é só para a distribuidora. Para ela é porque não arrecada. Se a interrupção da energia não for restabelecida em tempo hábil, dentro dos critérios que a natureza do trabalho exige, que é o risco, uma série de problemas que ocorre, o prejuízo fica maior. Então, já vinha, da Light, um conceito muito bem fundado de qualidade e da segurança do trabalho. Hoje, parte desses conceitos não está sendo bem definido, nem bem organizado. Por conta do que? Do fator econômico.

- Como o sindicato vê a questão da precarização do trabalho no setor? As terceirizações têm levado a esse quadro?

A gente procura trabalhar dentro do setor, conversando com as pessoas, chefias e até Diretoria das empresas, em um processo de diálogo. O que mais propiciou o crescimento desse sindicato foi justamente abordar os vários problemas em um processo de diálogo. Entre os trabalhadores, entre as chefias, até chegar no tribunal, se for necessário. O que houve foi muita dificuldade para nós em estabelecer alguns conceitos que eram praticados na Light, na Eletropaulo, agora na AES. É claro, desde a época em que foi privatizada, até hoje, modificou-se muita coisa. Tanto de um lado quanto para o outro. Por exemplo, a base tecnológica. Então, quando a empresa tirou benefícios, estendeu horas, modificou a forma de pagamento e de tratamento dos trabalhadores, foi um problema muito grave e ainda é porque algumas coisas ainda permanecem, a empresa ainda insiste em fazer na surdina.

- Existe banco de horas?

Em princípio em diria que não, mas na prática...E havendo denúncia, a gente vai lá.

- Quanto à base tecnológica que levou à criação do call center centralizado, a questão do software integrado de gestão, como isso foi alterando a organização do trabalho na empresa?

Ela afeta o trabalhadores e também o consumidor. Uma história bem curtiinha...você lembra de história do apagão? Para o apagão não houve culpado, ninguém assumiu a responsabilidade. Na minha análise, foi uma falha técnica. Por que? Faltou investimento em equipamentos de proteção. O que foi que a AES fez: alterou os equipamentos instalados para a rede não cair, a chave não abrir, quando a tensão subisse um pouco mais do que aquele limite que a Eletropaulo estabeleceu, que é um limite de segurança, para não queimar os equipamentos, não danificar. Paralelamente a isso, ela foi fazendo o que? Alterando equipamentos que possibilitassem ela a tirar mão de obra e diminuir o custo operacional. E é isso que ela fez e ainda continua fazendo. Mas todas as empresas fizeram isso.

## APÊNDICE 5

### ENTREVISTA COM A CPFL PAULISTA

Instituição: CPFL Paulista

Data: Agosto / 2006

Pessoa entrevistada: Arlindo Casagrande

Cargo: Diretor de Recursos Humanos – CPFL Energia

- Vamos começar falando sobre como a empresa se preparou para a privatização.

O que nós fizemos foi assim...acho que uns 2 anos antes da privatização a empresa começou a se preparar...teve um projeto de modernização da CPFL. Isto começou inicialmente com profissionais da casa - eu fazia parte deste grupo – o Augusto, o Pires, o Luiz Hernandez, o Barreiro. Mas a gente percebeu que precisava de uma ajuda de uma consultoria internacional. Daí é que veio na época a Andersen Consulting, que hoje é a Accenture, que nos ajudou neste trabalho. O principal mote não era especificamente a privatização. A privatização da CPFL se deu em 1997, novembro de 1997. Se você voltar lá 2 anos, estamos falando de 1995. Segundo semestre de 1995 foi quando isso começou. O mote, o direcionador, deste negócio era: o setor elétrico está se reorganizando no mundo inteiro; a privatização é um detalhe deste processo. As empresas serão desverticalizadas, os negócios serão competitivos, o mercado cativo vai acabar, vide Austrália, Estados Unidos, Argentina tinha uma experiência de liberação de mercado, especialmente nas geradoras, quer dizer, isto vai nos atingir, vai chegar aqui e como é que nós estamos? Isto a modernização da CPFL, passava por isso. E aí, como todo processo de mudança, você tinha que mexer na estratégia, como é que a empresa, que estratégia adotaria diante disto, como é que ela redesenharia todos os seus processos, que tecnologia ela utilizaria neste momento e como é que as pessoas se adequariam a essas novas tecnologias, a esses novos processos e a esta nova estratégia. Bom, isto foi uma base de preparação. Então você tinha, com ajuda da Accenture, toda essa modelagem de como a empresa deveria funcionar neste novo momento, que mais ou menos coincidia com a finalização de privatização. Especificamente em relação às pessoas, isto significava uma preparação muito forte para as pessoas para este novo momento. Então aí eu me lembro, não vou lembrar todos os cursos, treinamento, etc, mas a empresa foi muito forte, muito intensa neste negócio. A gente teve um grande projeto em torno dos gestores que foi um MBA interno, com vestibular para entrar, de 1 ano com a FGV na época; a gente montou um programa de desenvolvimento que tinha módulos para todos os segmentos, se pegava quem era da área de compras, da área técnica, com especialistas, Fundação Dom Cabral, FGV, USP, Unicamp. Este pessoal ficou aqui conosco 1 ano, 1 ano e meio, enfim, capacitando as pessoas com 2 objetivos: primeiro, mexer um pouco com a auto-estima delas; olha, neste novo cenário, você não é uma porcaria, você não é descartável; você tem condições de vivenciar isto, ou porque você já tem repertório para isto ou está aqui uma oportunidade de você conseguir ter este repertório. Então esta foi a primeira linha de preocupação: capacitar as pessoas, melhorar a auto-estima, não porque um dia elas valerem alguma coisa, mas porque elas tinham condições de viver este novo momento. Em paralelo, a empresa abriu alguns programas que facilitaram as saídas. Tinha gente já em condição de aposentadoria, etc e tal, a empresa foi facilitando,

liberando, tinha um pacote, não era um PDV, a empresa não fez isto antes da privatização, mas ela foi permitindo que as pessoas que queriam sair, que tinham condições de sair, estavam aposentadas, etc, seguissem seu rumo, de maneira digna, saíam com um pacote melhor; nós fizemos preparação pra as pessoas para um monte de coisas, novos negócios, o SEBRAE esteve aqui orientando. Então era assim: preparava as pessoas para ficar e preparava as pessoas para sair, aqueles que queriam sair. Porque a gente sabia que no desenho futuro você ia ter uma demanda muito forte por produtividade maior do que a empresa estatal naquele momento tinha. Para você ter uma idéia, a CPFL Paulista, só estou falando da Paulista, chegou a ter 7755 empregados, isto no final de 1996. Para você ter uma idéia, hoje ela não tem 3000. Estamos falando em 2006. Então é um índice de consumidor por empregado padrão internacional. E ia ter que atingir. A empresa era estatal, você não tinha PDV, PDI, nada disso, mas ia permitindo que as pessoas saíssem e a empresa não repunha estas vagas. Ela reorganizava os trabalhos internos. Eu acho que neste item foi isso. Você tinha uma preocupação, primeiro, com a dignidade das pessoas, em manter todo mundo motivado, o carro andando, a empresa, a Paulista sempre foi uma referência no setor elétrico, não podia deixar a peteca cair. Tinha que preparar essas pessoas para o “day after”, vamos quebrar este tabu de que toda a estatal é uma porcaria e que toda a empresa privada é uma maravilha. Isso foi feito. Você tem empresa privada que é uma porcaria e você tem empresa estatal que é boa. São contextos diferentes. Você tem profissionais maravilhosos aqui na estatal, como tem porcaria. Talvez você tenha na estatal um pouco mais de gente que tenha se acomodado do que na empresa privada, mas você tem isso também. Então toda essa preparação desmistificou esses conceitos. Isso foi uma bruta vitória que ajudou um monte de coisa, quando a gente viveu o depois, a gente fala: como foi legal.

- A segunda questão fala especificamente sobre as políticas e práticas de RH. Mudanças gerais...

Então, vamos começar aqui...Recrutamento e seleção: acabou a empresa estatal, acabou a lei, não me lembro o número, lá da licitação...quando a empresa era estatal tinha aquele “me engana que eu gosto” que eram os concursos públicos, alguns cargos de confiança, aquela coisa que não era a meritocracia. Houve uma mudança número 1 no recrutamento e seleção. Requisitos claros de cada cargo, processos regulares de recrutamento e seleção. A partir de certo nível isto é feito através de “headhunter”. A empresa manteve uma política muito saudável, que é a do recrutamento interno, ela faz isto até hoje, isto é bom, ajuda o clima. Para algumas posições chaves, em processos que passaram a ser críticos, a empresa fez uma substituição de gestores. A gente entendeu, por exemplo, que a área de comercialização, você tinha que começar a disputar o mercado, então como é que eu vou, eu preciso ter gente que já está acostumado com esta guerra da competição aí fora entrando aqui no quadro. E a gente foi fazendo uma troca de gestores, de executivos, de maneira organizada. A gente contratou uma consultoria, fez um assesment de todos os gestores que estavam aqui depois da privatização, avaliando as potencialidades de cada um em função das demandas novas dessa empresa, muita gente não se enquadrava e a empresa foi fazendo uma substituição. Eu acho que 2 anos depois da privatização ela chegou a ter metade dos gestores novos. Gente que veio do mercado. Você viveu um pouco isto. Coisas como trainee, mas que a gente deixou de fazer porque não é prioritário. O que é prioritário é que eu traga gente competente para a posição que eu preciso. Então, eu preciso de um engenheiro júnior...eu vou buscar um engenheiro júnior, bem formado, com potencial, avaliado por todos os testes que eu consiga e coloco na posição. Então é isso que a gente fez. Áreas como as de comercialização. A gente até apanhou um pouco, porque achamos que qualquer experiência que a pessoa tinha em

segmentos como comércio e área de tecnologia servia. Eu lembro que a trouxe um gerente extremamente competente, da Samsung, só que para comercializar energia elétrica, a gente percebeu depois de uns anos, aprendemos que precisa conhecer muito do negócio, tem que ter essa linguagem do quilowatt, dos meandros do setor, é muito importante. Depois a gente se adaptou também em relação a isto. Então, no recrutamento e seleção, acabou o protecionismo, indicação, virou critério profissional mesmo, manteve-se o recrutamento interno.

Treinamento e desenvolvimento: a empresa tinha que adquirir um grau de padronização, de produtividade. Então teve duas direções. Teve um programa muito bem sucedido que a gente chamou de CPFL Management. Foi um grande programa de desenvolvimento gerencial. Durante 1 ano a gente também contratou várias universidades. O conteúdo básico, central foi com a Dom Cabral. Então todos os gestores passaram por isso, teve eventos durante o ano inteiro, que era exatamente isso: capacitar os gestores para os desafios desse novo cenário. Na área operacional, tinha que conseguir produtividade, principalmente dos eletricitas. Então a gente passou a adotar o que a gente faz até hoje, a gente chama de CPFL Padrão. É um treinamento que padroniza as atividades dos eletricitas, em qualquer lugar que ele trabalhe, dá para ele muito mais segurança na execução da atividade e para a empresa muito mais produtividade. Você mede todas as atividades e cria padrões, se mensura tempos. Então foi um esforço enorme feito nessa época.

-Eu cheguei a pegar uma época em que eram feitos esforços em treinamento para visão de clientes, para desenvolver competências ligadas à área comercial...

Foi exatamente isso. Eram necessidades novas. A capacidade de negociação para quem já não tem mais clientes cativos. Então como é que você fideliza, conquista. Isto foi muito, muito mesmo. Capacidades novas, habilidades novas.

Na área de remunerar, a empresa foi de novo ao mercado, buscar remuneração de mercado. A parceria com a Hay Group acabou estabelecendo um hall de competências básicas. Este hall de competências básicas acabou sendo o direcionador para: primeiro, os programas de treinamento e capacitação; você tinha que capacitar às pessoas nessas competências. Era referencial para a construção da tabela de cargos e salários. E foi a linha mestra para o sistema de avaliação de desempenho; a gente construiu neste momento uma avaliação 360 graus, que a gente tem até hoje, a cada ano sendo aprimorada. A essência é que a pessoa se auto-avalia, os pares avaliam, o chefe avalia, o subordinado avalia, enfim, e avaliam em cima das competências. Aí você descobre “gaps” que alimentam os programas os programas individuais de desenvolvimento ou coletivos de desenvolvimento. Isto também não tinha antes e foi construído neste momento.

- O que eu pude acompanhar aqui nesta parte de desenvolvimento e remuneração foi que, principalmente remuneração, não tinha nenhuma estrutura anterior,e vocês fizeram uma estrutura por pontos...antes tinha uma estrutura muito dispare...

Era uma estrutura muito grande, ela era dispare, nós chegamos a ter uma tabela de cargos com quase 600 cargos. A empresa não tinha uma política de remuneração variável. A remuneração era toda fixa. Então nós criamos a remuneração variável, principalmente para os gestores, que é uma prática de mercado. Para algumas funções, gerentes de conta, era exatamente aqueles profissionais ligados diretamente aos clientes e que tem o papel de gerar novos negócios. Você tem a área de comercialização, ela, além de tratar com os clientes livres, elas tem um papel ali de

vender serviços. Os serviços agregados. Então isso, no fundo este gerente é um vendedor. Não tem vendedor no mundo que não tenha remuneração variável. Se não, não funciona. Então esta prática também foi nova, introduzida neste momento.

Bom, saúde e segurança continuou. Esta era uma coisa que era forte na empresa. Segurança no trabalho sempre foi um valor.

- Vocês adotaram normas...

Adotamos. A gente segue aqui a OSAS 18000, como padrão de certificação. A empresa foi certificada desde 2002, 2001...A empresa tem um sistema de gestão de segurança baseada na OSAS 18000. Saúde, a gente teve também uma profissionalização. A empresa tinha...o que aconteceu depois da privatização foi uma reestruturação forte, uma reestruturação organizacional que era fruto daquele trabalho feito anteriormente que muda a organização da empresa. Acho que você lembra desta história. A empresa era estruturada geograficamente. Então você tinha uma perda de produtividade, você tinha muitos gestores, repetindo, os processos se repetiam em todos os locais. Então tinha o gerente de seccional, depois tinha o distrito, depois uma regional, depois tinha uma diretoria. Então você pegava uma área comercial, tinha o setor comercial na seccional, um setor comercial no distrito, depois tinha na regional...bom...Além de você ter um monte de gente fazendo a mesma coisa, o cliente, coitado, tinha que falar com...Isto estava atrelada à implantação de alguns sistemas. Bom, eu vou ter um call center que centraliza o atendimento. Então eu posso fechar um monte de agências. Não preciso ter tantos atendentes, gente esparramada para atendimento pessoal na área toda de concessão. Isso foi feito. Na área de saúde, a mesma coisa. Tinha ambulatório, tinha médicos e enfermeiros esparramados e tal, e o papel da área de saúde era meio aquele de estetoscópio. Ele tinha que ficar fazendo exames clínicos, etc. Nós mudamos, claro. Eu preciso de uma área que faça a gestão da saúde. A atividade operacional da saúde eu contrato. Eu contrato um recurso médico nas principais cidades e ele faz exames admissionais, periódico, eu formato os relatórios que ele tem que me passar, e eu guardo no quadro da empresa uma inteligência que vai fazer a gestão da saúde de maneira centralizada. Isso foi feito. Então isso também ajudou muito. A gente evoluiu muito com programas de qualidade de vida. Hoje a gente está em outro patamar.

Bom, relações sindicais teve dois momentos. Aqui é uma coisa verdadeira de se dizer. Como no início você tinha uma necessidade de ajustes de quadro, ajustes de práticas de benefícios e tal. A primeira gestão que a empresa teve, ela era muito dura nesta relação com o sindicato. Eu vivi isto porque eu era subordinado diretamente a um diretor financeiro que não tinha nenhuma sensibilidade com a questão sindical e com o papel do sindicato na sociedade hoje. É uma pessoa que tenho relacionamento até hoje, mas ele sabe que de cada 10 assuntos, nós divergimos em 11. Então era um momento muito difícil e a gente tinha muito conflito com as entidades sindicais, principalmente o sindicato preponderante, que é o sindicato da CUT, um sindicato mais combativo. Nós tivemos muitos problemas com eles. Com a vinda do Wilson, na mudança da gestão da empresa, em 2000, aí a empresa viveu um outro momento, completamente diferente. A seriedade empresarial não pressupõe que você seja uma cavalgada com as entidades sindicais. Não tem nada a ver uma coisa com outra.

- O Wilson já tem um histórico sindical, é do setor...

Também, mas inclusive de valorização maior das pessoas. Tanto que nós conseguimos fazer aí um projeto. O projeto básico com as pessoas era o seguinte: eu tenho uma coisa ruim para fazer que é o ajuste da produtividade. Eu tenho gente demais, tenho gente sobrando em alguns processos. Eu vislumbro que terei mais gente sobrando à medida em que eu vou fazendo a centralização destes processos. Isto para o clima organizacional é péssimo, porque você fica fazendo maldades parceladamente, Isto não se faz. Então a gente combinou o seguinte. Vamos fazer o que tem que ser feito de uma vez. E vamos fazer da maneira mais respeitosa. Chamamos os sindicatos, discutimos, fizemos um grande programa de demissão voluntária, incentiva em 2000. é para fazer e acabou. Daí para frente, eu usava uma figura retórica que era assim, isso aqui é um pântano que nós temos que atravessar para construir uma empresa nova do lado de lá da margem. E foi bem isso que a gente fez. E foi assim, desligar as pessoas não é bom em situação nenhuma, mas foi feito da maneira mais respeitosa, criamos muitas oportunidades. Além de toda a questão financeira tinha todo o ampara social, tinha a extensão da assistência médica, teve “outplacement”, preparação das pessoas para um monte de coisas, teve acompanhamento durante 1 ano das pessoas que saíram. Saíram quase 1700 pessoas. É muita gente. Você fala: todo mundo se deu bem? Não. Muita gente se deu bem, até hoje está servindo na ativa, arrumou seus negócios, arrumou outro emprego. Outros quebraram a cara, gastaram o dinheiro...Mas é alguma coisa que a empresa tinha que fazer, fez da maneira mais respeitosa, repito, e pronto. Mas aí começou a construção de fato de uma nova empresa. A gente primarizou coisas que eram importantes que estavam em discussão, como o call center; ele é totalmente primarizado. A gente entendeu que esses contatos com os clientes eram muito importante, era a imagem da empresa. Não fazia sentido que fosse terceirizado. O que é uma prática muito comum hoje no mercado, a terceirização. A gente continuou convencidos de que isto vai nos dar muita alegria. Bom, isto é uma coisa que foi feita: a intensificação dos treinamentos, desenvolvimentos, etc. A crença de que nós devíamos fazer uma gestão de clima organizacional de maneira decente, não é só fazer pesquisa não. É a pesquisa, o resultado da pesquisa, você faz um plano de ação e a gestão do clima organizacional. E passamos a fazer isso. Então, a partir de 2000. Hoje a gente vê que o caminho estava correto. Você produzir ajustes na produtividade e não dar bola para o clima organizacional é fácil. Amparar o clima, ser uma empresa boa para os seus colaboradores à despeita de maus resultados também não tem segredo. Agora, como fazer as duas coisas? A empresa, pelo resultado que ela conseguiu nos anos seguintes, empresariais, ela teve 1 bilhão de lucro no ano passado...E está pelo quinto ano consecutivo no guia Exame das melhores empresas para se trabalhar.

- Este ano o acordo foi para dissídio?

É, foi e não foi. Este ano foi uma coisa gozada. A relação com o sindicato foi muito...bom, o que aconteceu...Nós estamos falando de CPFL Paulista, né? Aí começam a acontecer mudanças muito grandes na estrutura empresarial. Então, o que era uma distribuidora chamada Paulista, vira mais uma distribuidora com a Piratininga, vira a criação de uma empresa de geração. A geração era um embrião de nada, que tinha 19 pequenas centrais hidrelétricas. Aí você compra a CEMESA, que é uma grande geradora no centro do país, você abre 6 projetos grandes no Sul, hidrelétricas; tem 3 prontas e 3 em construção. Bota lá 6, 7 mil pessoas. Chegamos a ter 8 mil pessoas trabalhando em construção na usina. Isto agrega quase 3 mil giga watts no sistema elétrico brasileiro. Ninguém mais investiu tanto no negócio. Então se transforma geração em um negócio Você compra 67% da RGE, agora este ano compramos a parte que faltava. Então a RGE é 100% CPFL Energia. Você estrutura e cria uma comercializadora que hoje detém o maior mercado de comercialização, de clientes no nível Brasil. Tem maior market share deste segmento. Você

construiu mais de 12, para 12,5% na distribuição. A empresa viveu em 2001 o pior momento dela, como todas viveram em função do racionamento. Então você teve lá o problema do apagão, racionamento e do dia para a noite a empresa perdeu 25% de receita. E ela era uma empresa alavancada em função dos projetos de crescimento que ela tinha. Aí é um problema. Por que, você está alavancado, as dívidas vencem, você tem dificuldades de renovar isto. Quase que a empresa foi a... se viu em maus lençóis. A empresa conseguiu sair, os acionistas confiaram na empresa, tal, e a partir daí, em 2004, você tem o IPO, que é a abertura do capital, porque a estratégia dos acionistas na privatização, no pós-privatização, foi de fechar ainda mais o capital. Eles foram comprando os minoritários e foi ficando um capital fechado. Em 2004, em outubro, a empresa lança um IPO muitíssimo bem sucedido, aqui e em Nova Iorque. Isso nos dá algumas obrigações a mais de legislação americana na contabilização, compliance e isso, de certa forma, é um outro mundo. Então você cria uma holding muito diferente das holdings convencionais. A parte corporativa você tem uma sinergia, porque todo mundo trabalha para o grupo todo. Eu, por exemplo, sou Diretor de Recursos Humanos para todas as empresas do grupo. A equipe que trabalha aqui conosco tem esta mesma característica. A gente vira o que a gente chama de “marajá português”: você tem 1 salário e vários empregos...E preserva as atividades operacionais nas respectivas empresas. Bom, então aqui é um outro cenário. O que a gente foi fazendo então nesta evolução foi, como é que eu padronizo os procedimentos de Recursos Humanos nestas empresas que eram diferentes: Piratininga, RGE, geração, etc. A gente foi conseguindo através de várias negociações progressivas, sucessivas e tal. A ponto de praticamente uniformizar os acordos. A Piratininga veio em 2001. Este foi o ano também do racionamento. Teve a primeira negociação e aí começamos a unificar os acordos. Sempre fechamos as negociações, os acordos coletivos. Você tem muita dificuldade.

- O sindicato mais representativo é o da CUT?

O sindicato da CUT é o mais representativo. Você tem o sindicato de São Paulo, que é um sindicato ligado à CGT, que representa o pessoal da baixada santista, representava quem estava em São Paulo, aí a Piratininga veio toda para cá. Mas você tem o pessoal da região oeste, Jundiaí, Sorocaba, etc, que é representada por eles. E você tem uma confusão maluca, que já é histórica, com os sindicatos chamados, os Sindiluzes. Eles são sindicatos municipais, que expandiram a base e estão aqui na área da Paulista. Aí você tem o sindicato dos engenheiros, os técnicos, algumas categorias diferenciadas que seguem correntes ideológicas das mais diversas. A maioria mais próxima do sindicato da CUT. Bom, os acordos coletivos eles sempre tiveram assim, mesmo lá na privatização, uma negociação por 2 anos. Então ele vale por 2 anos e fica combinado que no anos seguinte você senta obrigatoriamente e discute os índices de reajuste, salários e benefícios. E o acordo vale. Por várias circunstâncias, todo o ano se fazia o seguinte: você discutia esses itens e até por motivo do fechamento do acordo se dizia, bom, então se prorroga o acordo por mais 1 ano. Se prorroga o acordo por mais 1 ano. Então ele foi sendo prorrogado automaticamente. Nunca o acordo foi novamente discutido na íntegra. O acordo tem 40 e tantas cláusulas lá e elas nunca foram discutidas, por que não tinham que ser discutidas.

- Este é o acordo de 199....

- 1997 e vem sendo renovado até hoje. Então você tinha um desafio. Tem uma cláusula, que é a grande questão deste negócio, que é uma cláusula que ainda existe no acordo na CPFL Paulista, que pega Geração e Brasil, que eu não chamo de uma cláusula de garantia de emprego, mas ela tem umas regras com relação ao gerenciamento de pessoal. No passado, a empresa teve



estabilidade, depois teve um negócio chamado garantia de emprego. Ela protegia e dificultava o máximo a dispensa de empregados. A primeira negociação depois da privatização, a orientação dos acionistas era, não quero essa cláusula. Isso não existe em lugar nenhum no mundo privado. Aí, resultou em uma cláusula que é um mais ou menos. Tem garantia, tem estabilidade? Não, mas quase que tem. É muito difícil que a CPFL Paulista demita alguém sem justa causa. O acordo exige muita coisa. Tem que ter mau desempenho comprovado, tem que avisar o sindicato antes. Ele tem que concordar. Tem que ser aprovado. Tem um monte de coisa. Bom, isso nunca incomodou muito a empresa, nem diria que incomoda tanto hoje, mas poderá incomodar. Por que que não incomoda? Porque ela fez o ajuste que precisava fazer lá atrás, se reorganizou, então o quadro dela é adequado. Mas o importante é que o acordo como um todo não foi discutido. Esse foi o ponto onde pegou este ano. Este ano a empresa colocou uma questão que é assim, eu vou discutir o que eu tenho que discutir este ano, que é o índice de reajuste de salário e benefícios. O resto eu não vou discutir. Mas quero discutir tudo o ano que vem. Significa que eu não concordo em prorrogar este acordo por mais 1 ano. Pode ser que o ano que vem eu renove na íntegra. Que eu aumente as cláusulas ou diminua. Mas tudo será feito em um processo de negociação. Não há motivo para o sindicato ter medo, que a empresa não vai chegar e fazer, olha, isto aqui está fora, isto aqui acabou; se você gostou, bem, se você não gostou... não é assim que funciona. O processo todo se desenvolveu e o sindicato colocou como ponto de honra, o sindicato de Campinas – os outros sindicatos já fecharam, está tudo resolvido, a empresa chegou num índice de reajuste, tudo certo, e o acordo termina o ano que vem. O sindicato de Campinas não. Para nós está tudo bem a parte econômica só que eu quero que esta cláusula seja prorrogada. Por que que eu vou pegar essa cláusula e prorrogar. Ela não está em discussão. Eu não estou querendo acabar com ela. E nem prorrogar. Eu não quero conversar sobre ela. Ela faz parte de um acordo que na sua totalidade vai ser negociado no ano que vem. Eu não tenho preguiça de negociar...ano que vem. O sindicato tem preguiça de negociar ano que vem então ele quer jogar mais 1 ano? Então, no fundo tava esta coisa e então chegou em um impasse. Não tem, eu até disse para o Presidente do sindicato, que a gente não pode, na negociação, cavar um buraco tão fundo que depois eu não consigo sair dele. Negociação é assim. E, neste ponto, a gente deixou claro para eles: gente, a gente não vai negociar isto. A gente não está ameaçando, não está querendo mexer em nada. Agora, não criem, isso, não divulguem para tudo mundo: se não prorrogar a gente não assina porque você não vai conseguir assinar, porque você cavou um buraco tão fundo que não tem como sair. Foi isso que aconteceu. Diante do impasse e, porque, o sindicato de Santos, eles fizeram lá 1 dia de paralisação. Não tem nada de mais. Fizeram uma grevinha deles lá. A gente entrou no tribunal. Na verdade era um dissídio de greve. Não era um dissídio econômico. Aí chama mesa redonda, etc., fez a contraproposta, a assembléia aprovou e acabou. Acabou, mas o outro aqui não acabou e transformou também em um dissídio econômico. Então já estamos no tribunal então ele que diga o que eu tenho que fazer. Nós não conseguimos. Tem várias rodadas de tentativa de conciliação. Aí o Juiz lá, é uma Juíza, ela, na tentativa de conciliação disse, olha, vamos prorrogar por 6 meses. Não, não vamos. Aí o sindicato trouxe uma proposta da Juíza, de prorrogar 6 meses, fez uma assembléia deliberativa, disse, olha, a Juíza, propôs isso, todo mundo concorda? Todo mundo concordou, porque tinha o índice econômico. Nós aplicamos este mês como se o acordo tivesse fechado, com a proposta da empresa na íntegra, menos esta questão da prorrogação do acordo. Isso nós não concordamos, não assinamos. E o processo está lá pra ser julgado pela Juíza. Se ela disser, não, tem que ser prorrogado, eu vou ter que cumprir. Óbvio que eu vou recorrer porque eu não acho que ela pode fazer um negócio desses. Isto é como um contrato de locação. Eu tenho um contrato de locação que vai terminar em Maio do ano que vem. Eu não quero discutir agora se eu vou ficar, se eu vou mudar, se eu vou continuar morando no

apartamento ou se eu vou sair. Não me aborrece. O que ela quer? O reajuste do aluguel? Toma, ta aqui, paguei, me deixa morar até lá e quando terminar o contrato eu vou discutir se vou continuar morando ou não. É só isso. Eu me alonguei muito para te contar, porque...não é que é um dissídio...é claro que tem aí por trás a preocupação do sindicato com a questão da cláusula de garantia de emprego. O ano que vem a gente vê o que vai fazer aí com ela.

- Podemos continuar no questionário. A terceira questão fala especificamente sobre mudanças que aconteceram na estrutura organizacional e na organização do processo de trabalho. Aí eu tentei fazer um exercício aqui da CPFL e pensei, por exemplo: alguns conceitos novos de gestão como a gestão de ativos, call center, a estrutura administrativa, pensei na questão da centralização e descentralização, comentar um pouquinho sobre a segmentação do trabalho ou houve um enriquecimento geral dos cargos e a questão do trabalho em equipe...

Eu acho que alguma coisa a gente já falou nesta evolução da estrutura, na centralização, criação da holding. Você cria uma perspectiva de pessoas que trabalhavam apenas para uma empresa e hoje trabalham para o grupo. Principalmente no corporativo. Você lembrou bem aqui a gestão de ativos. Uma reestruturação que fazia parte daquele modelo da nova estrutura. Toda a parte de distribuição deixou de ter uma regional, uma seccional, toda aquela estrutura geográfica. Ela passou a ser organizada por processo. E, na distribuição, você tem uma gestão da parte física, que são os ativos geo-elétricos e outra é a gestão dos serviços, que são as estações avançadas, que tem os eletricitistas. São expertises diferentes, tanto para os gestores como para os profissionais. Quem faz gestão de ativos olha isso sob a viabilidade econômica, o ponto correto de renovação, de saturação dos ativos, avaliação econômica junto à ANEEL para efeito de renovação, porque a base de ativos ela é remunerada na tarifa. Então isso requer uma gestão especializada. Por isso, você vai hoje a uma região, como a região Nordeste, por exemplo, que pega toda a área de Ribeirão Preto, você tem lá um gerente e ativos da região Nordeste e você tem gerente de serviço de campo, que é operacional. São os dois processos. Um cuida de todos os serviços na rede e outro cuida da gestão da rede como ativo remunerado. Isto é uma coisa que aconteceu. O atendimento, a tendência grande de centralização, trazer para dentro da estrutura de call center, os sistemas todos que vieram. A empresa implantou sistema de gestão centralizado como o SAP e isto gerou também uma sinergia enorme. Algumas atividades deixaram de ser necessárias, pois o sistema passou a fazer. Houve uma busca de terceirização de algumas atividades que seguiram tendências de mercado. A principal delas eu diria que foi o outsourcing de tecnologia de informação. A empresa, isto já no início da privatização, migrou toda operação para terceirização. Nós refizemos esta negociação, este contrato e tudo o ano passado e isto significou um redução. Isso aconteceu no Jurídico, etc. Por que? A empresa tem um core business onde ela se foca, se desenvolve. E tem as atividades complementares onde, você se valer de um parceiro que é um especialista é muito melhor. Então as pessoas que trabalham neste processo, é melhor trabalhar em um especialista, que tem inclusive capacidade de atualização muito maior. Um advogado que trabalha em um escritório de advocacia, ele se atualiza muito mais, enxerga muito mais coisas do que estando aqui dentro. Idem se um analista de sistemas trabalha na IBM, por exemplo, logicamente ele se desenvolve muito mais em tecnologia e informática do que estando em uma empresa de energia. Então isso aconteceu.

- Especificamente nesta questão da tecnologia, pelo que eu percebi, esta área mais técnica ela foi dividida em 2 processos, um que é a gestão física dos ativos e a outra a parte mais operacional. A

parte de gestão de ativos tem um quadro próprio, treinamento específico para trabalhar com novas tecnologias. Agora, a parte operacional...como está o nível de terceirização dos eletricitas, na parte de serviços?

Hoje ele é talvez do mesmo tamanho que era antes da privatização. A gente chegou a fazer com o sindicato um acordo de primarização e terceirização. Esta é uma outra matéria muito polêmica no Brasil. É uma coisa mal regrada, não tem lei nenhuma que trata disso, que tem um enunciado do TST, já superado, que dá a entender que nas atividades fins...na verdade ele á ao contrário...esse enunciado admite a terceirização nas atividades meio. Agora, o que é atividade meio e o que é atividade fim? Isso nem Jesus Cristo consegue definir. O setor elétrico tem lá, na lei das concessões, a menção a um quadro próprio terceirizado. A função terceirizada no setor elétrico ela está contemplada na própria concessão do serviço. E assim que tem que ser. Hoje, você tem, como sempre teve, a parte que nós usamos aqui, leitura e entrega de contas, por exemplo, é uma atividade terceirizada. A maioria do setor elétrico faz isso. E nós fazemos por uma razão: é muito difícil você fazer um plano de carreira, de estruturação, motivação, para este tipo de atividade. Ele requer um nível elementar de qualificação para realização de tarefa, o que dificulta você criar a permanência, um plano de carreira para eles. É complicado porque é uma pessoa que tem contato direto com o cliente, então você tem que escolher parceiros muito bons, ter regras muito claras, comportamento, condutas, equipamentos. Esses equipamentos evoluíram muito de leitura, a tecnologia evoluiu muito, permitindo mais confiabilidade, controle, rapidez e aí também tem produtividade. Eu consegui faturar, se possível no mesmo dia em que eu leio, significa ganho de arrecadação. Então, se eu tiver um processo lento de leitura e tal, eu leio hoje, vou te mandar a conta daqui 1 semana, que é o prazo legal da ANEEL, você vai me pagar...quer dizer, perdi dinheiro. Bom, aí você tem...tem uma atividade que sempre foi terceirizada que é a construção, extensão de rede. Essa é, se constrói rede, se amplia, isso é terceirizado. Você tem uma parte da manutenção que é feita por terceiros. Na negociação que nós fizemos com o sindicato, nós diminuimos esta parte. Porque antes, como é que era: eu tinha lá o plantão, ou melhor, o liga-desliga, que é uma atividade muito básica, era quase 100% com quadro próprio. E a manutenção de rede era quase 100% terceirizado. Bom, aí nós falamos, não faz sentido. Eu quero inverter isso. Quero por 85% da manutenção no quadro próprio e 15% terceirizado. E aqui, ao contrário, o liga-desliga, hoje eu quero fazer com 100% terceirizado. É uma função de baixo nível...

- Liga e desliga é quando...

É ir lá fazer uma ligação ou o cliente não pagou e ele vai lá desligar.

- É o corte?

É o corte.

Isso é muito diferente da manutenção. O passo-a-passo, o procedimento, o treinamento requerido para as atividades de manutenção é muito maior. Então, além disso, o treinamento do eletricitista é para ir lá fazer corte?

-Atividades como restabelecimento de energia é quadro próprio?

É quadro próprio. Todo plantão é praticamente quadro próprio. Eu tenho contratadas que ajudam a manutenção. O quadro é insuficiente. Você tem demandas sazonais, você tem que ter. Então existe uma proporção que foi invertida para valorizar mais a quantidade de quadro próprio na

manutenção e menos quadro próprio nas funções, vamos dizer, mais bobinhas, mais simples, que é ligar e desligar. A mesma coisa acontece, por exemplo, com podas de árvore. Não preciso de quadro próprio cuidando de poda de árvore, meu Deus do céu. A gente até tem alguns que fazem, porque, se eu não fizer, isto depois vai me dar dor de cabeça porque interfere no DEC e FEC, indicadores que você conhece. Outra atividade que é muito treinada e muito sofisticada é a linha viva. A linha viva, a gente também tem quadro 100% primarizado.

- As equipes estão trabalhando em duplas ou tem trabalho individualizado?

Linha viva, primeiro, trabalhar em dupla já foi um avanço. O sindicato não permitia. Cada equipe lá eram 4, 5. Então, o que a gente fez foi: a linha viva tem vários tipos de atividades. Tem atividade que trabalham 6 pessoas. Então precisa de 6. Tem atividade que bastam 2. Então em dupla, sim. Menos de dupla, hoje é impossível pela nova NR 10. Então, nem que você queria, tem algumas atividades da linha viva que dá até para trabalhar sozinho, tinha lá um equipamento que ele sozinho conseguiria fazer. Mas hoje isto não existe. É um trabalho no mínimo em dupla.

- A quarta questão, é para falar um pouquinho...deixa eu pegar um ponto que você falou, o projeto de padronização. Então eu posso entender, que a gente pode ver o quadro operacional com um trabalho mais segmentado, mais padronizado, com métodos de trabalho, e a parte administrativa e mais voltada para o negócio, com um processo de enriquecimento de cargo, com uma visão mais sistêmica de processos. Posso entender assim?

Sim. Agora, mesmo na parte administrativa, você tem os processos muito padronizados em virtude dos sistemas novos. Você pega um sistema de gestão, o próprio SAP...ele padronizou praticamente todos os processos.

- Mas não segmentou...ele padronizou, mas ele integra...

São integrados, sem dúvida alguma. Essa coisa da holding permitiu que as pessoas trabalhassem...você vai aqui no RH, você encontra pessoas da Paulista, da Piratininga, Centrais Elétricas e Brasil. Significa que ele trabalha só para uma empresa específica? Não, ele trabalha para o grupo. Alguém cuida de férias, cuida de férias para o grupo todo. Alguém cuida de desenvolvimento, cuida para o grupo todo. Agora vai integrar a RGE neste jeito. Então, amanhã, outras empresas. A empresa tem uma vocação de crescimento.

- A quarta fala especificamente sobre tecnologia. Então, o trabalho dos eletricitas, você já falou nas tecnologias de medição. Mas teve alguma mudança nas ordens de serviço, integrando com o call center. A última vez que estive lá, falava-se em integrar um pouco mais...

Isso foi implantado. A nossa estrutura é reflexo de um sistema de gestão de ordens de serviços que foi implantado logo após a privatização. Na Paulista, nós implantamos o GIS D, que é uma gestão geo-referenciada. Ela impacta também o trabalho dos eletricitas. O processo fica mais rápido e coordenado. Impacta todo o processo. O cliente liga, o atendente tem acesso ao GIS, uma forma mais rápida de acionar a equipe que estiver mais próxima do local da ocorrência. Os equipamentos de formação de dados, encerramento de ordens de serviço, eles também foram disseminados até a pouco. Sistemas como, um laptop, isso tem hoje para todos os colaboradores, cada um tem um aqui e em todas as EA's, os eletricitas têm, no mínimo 1, se ela for pequenininha, ou mais de 1 na EA. Não tem 1 para cada eletricitista, até mesmo porque não

precisa, mas todos eles têm acesso, a todos os sistemas, inclusive a intranet, onde estão todas as políticas de RH, disponibilizadas para todos eles.

- Eu destaquei na parte de atendimento a cliente, a tecnologia do call center...  
O call center, do SAC a gente já falou

- E do trabalho técnico, a parte da gestão de ativos. Eu esqueci alguma coisa?  
O que a gente fez também foi a automação da operação. Você deve ter vivenciado o começo deste processo. Hoje, você tem...Eu pego a geração, hoje você tem lá as 19 centrais, as pequenas usinas, elas podem ser manobradas daqui pelo COS. Então, aqui tem um centro de operação da geração. Não preciso ter nenhum operador lá. Eu opero por aqui. Cada uma das regiões tem centro de operações do sistema. E, nos antigos distritos, sumiram. Nós centralizamos as operações aqui no COS. Então, você opera aqui de uma maneira centralizada. E com a implantação do GIS, o papel dos técnicos mudou muito. Eles tiveram uma re-qualificação, um re-treinamento, uma realocação e teve um re-dimensionamento deste quadro. Hoje, para você conseguir fazer um projeto, é muito simples, porém muito mais qualificado. Ele precisa entender do sistema para poder fazer, mas faz de uma maneira muito mais segura, mais tranqüila. Isso teve repercussão no dia-a-dia, na maneira de executar os trabalhos dos técnicos, em toda a área de distribuição. Você tem na comercialização um fato muito interessante. A gente implantou uma mesa de compra e venda de energia. Então, a gente tem compra e venda de energia aqui on line, Isso não existia na empresa antigamente. Isso traz a demanda de uma nova profissão, de uma nova qualificação, o comprador de energia, cara on line. Difícil de manter, difícil de reter. Ele é muito cobiçado no mercado. É tentado toda hora. Temos até um misto...um novo processo de negócio, uma nova tecnologia que tem que ser enfrentada para viabilizar a compra de energia. Energia velha, energia nova...Isto também aconteceu no pós-privatização.

- A quinta questão fala sobre os processos de participação. Houve um aumento ou sempre teve esta característica?

De uma maneira geral, sempre teve. Ela manteve coisas assim importantíssimas. Ela tem um conselho de representação dos empregados, foi mantido. O Presidente representa os empregados no Conselho de Administração. Tem gente esparramada, pela empresa inteira. Ele tem tempo total liberado, mais o vice. Presidente do CRE, q eu hoje é uma moça do call center. Tem assento no conselho de administração. E, é um parceiro. Ajuda na sinalização das políticas de Recursos Humanos. Tem um canal RH aberto na intranet. As pessoas escrevem, tiram dúvidas. Tem o canal direto com o Presidente, que é o Fale com o Presidente, que cai direto na mesa do Wilson. Foi muito usado. Isto vai com o tempo...só quando tem mesmo um problema, um elogio, uma crítica é que é colocado ali. A empresa criou e desenvolveu um código de conduta e de ética. Isso está sendo revisado agora. Tem um ombudsman interno. A distribuição, particularmente, tem um esquema assim de confraternização, compartilhamento muito legal. Tem lá o ranking das EA's, as metas. A cada 3 meses você tem lá uma festança. O pessoal curte lá da maneira deles. Jogam truco, bebem, cachaça. Trabalha muito seriamente em cima de dados e metas que a empresa tem que atingir.

- A sétima e oitava: quais são as vantagens e os desafios de tantas mudanças?

Eu acho que a principal é essa velocidade de gestão. A capacidade que você tem de agir. Um pouco mais de liberdade, sem as amarras que a empresa estatal... Você tem mais flexibilidade. Isto pode trazer mais êxito ou mais fracasso, depende da sua competência. Então, a competência, o grau de profissionalização que a empresa adota é resultante direta do seu resultado final. Há uma relação de causa e efeito muito direta neste sentido. A gente tem levado muito a sério isto em relação às pessoas. A gente acha que a empresa, toda empresa precisa ter um grau de mobilidade, turn-over, de oxigenação no quadro talvez em índices maiores do que temos hoje. Então, essa coisa da competitividade empresarial depende do grau de profissionalização. Você está livre para competir. Isto é uma decorrência do jogo. A produtividade de RH ela é muito maior, sem dúvida alguma, depois da privatização, sem dúvida alguma. E é aí que eu estava dizendo que a empresa precisa ter uma liberdade talvez um pouco maior de oxigenar, etc. Até para criar uma própria forma de financiamento do crescimento das carreiras. É assim que funciona no mundo inteiro. Você mantém alguém que não dá conta do processo, tem que colocar mais alguém, tem que promover outro. Você vai tendo um empilhamento de custos. Isto é ruim. Bom, a empresa tem essa liberdade, o índice de satisfação dos empregados, ele é medido. Hoje você tem um índice de 76% de favorabilidade. É o segundo melhor índice da Hay no Brasil. Este ano eu não sei o que vai acontecer. Na Exame a gente teve uma evolução sempre crescente, com resultados muito bons, associado então ao clima. Agora, está associado ao estilo de liderança que se adota. A empresa como a nossa é uma complexidade. Se o líder é carismático...isso é uma forma de você manter a coesão, a integração do grupo. Agora, como eu espalho, como eu sou espalhado pelo Estado inteiro, eu tenho que criar formas para que estes prepostos atuem da mesma maneira. Senão o clima fica fracionado. Então esse é o grande desafio. E aí é a coisa. Eu tenho que criar políticas que são universais em Recursos Humanos, tenho que disponibilizar isso de maneira que todo mundo conheça e saiba quais são. Tenho contatos sindicais que acompanham isso, CRE, os canais de denúncias são importantes para isso. O treinamento dos líderes é importante para isso. Dificuldades encontradas na gestão de pessoas...bem...sempre você tem a questão da mudança de cultura e até a miscigenação da cultura é um problema, a ser superado a cada vez. A gente absorveu a Piratininga, mais ou menos assim, o Rio Negro, com o Solimões. Isso leva um tempo. Agora, com a RGE, mais grave. São gaúchos, Sul, outra cultura, outro país, outro mundo. Tem coisa que precisa de tradutor. Então você tem que levar isso em consideração. O meio termo entre respeitar a cultura existente e criar uma cultura nova. Todo mundo já sabe, nem 100% uma coisa, nem 100% a outra. Tem algumas coisas que são desafiadoras para nós, como para todas as empresas do setor. O grau de envelhecimento do quadro, sobre o ponto de vista da produtividade e da qualidade de vida das pessoas. Eu tenho uma empresa que tem 70% de seu quadro formado por eletricitas e técnicos, pessoas ligada às atividades de linha de frente. Para você ter uma idéia, nós fizemos este ano um PDV para pessoas que tinham tempo de aposentadoria e não saíam daqui. Saíram 100 pessoas, não necessariamente os que você queria que saíssem.

- O tempo médio de casa está em torno de 13, 14 anos e a idade média, 38 anos.

Isso mesmo. E o salário médio da empresa, hoje tem uma prática de trabalhar com a mediana de mercado também. Então a gente tem um salário muito competitivo. A gente introduziu valores de remuneração variável, que não tinha antes. Se você pegar a PLR, que nós chamamos aqui, ela tem, para todo mundo, tem um valor de referência de R\$3600,00. Se você pegar um atendente, que tem uma remuneração em torno de R\$1000,00, ele recebe mais 4 salários. No mínimo, dependendo do atingimento de metas, pode variar até 120% deste valor. Tem uma parte que é fixa e uma parte que é variável, proporcional ao salário. A gente revisa esta tabela anualmente. Ficamos uns 2 anos sem fazer, então, ano passado revisitamos, pesquisamos, fizemos um ajuste

de curva para todo mundo. Salário é o item com menor índice de favorabilidade em toda pesquisa de clima. Seria assustador se não fosse isso. Então, o que a gente compara não é o índice em si, mas este índice comparado com este índice em outras empresas. Você vai encontrar a mesma coisa. Vai encontrar, remuneração, se você pegar o gui Exame das melhores empresas para trabalhar, no índice de qualidade na gestão de pessoas, o item remuneração e benefícios...então aqui estão as 10 melhores empresas. Você vem aqui na CPFL e puxa, 56.5. Aí você vai olhando as outras. Na Dow este item está bem. Em outras: 47.5, 53, 58, 45, 40 e vai por aí a fora. O índice de qualidade na gestão de pessoas, o nosso é o 9 melhor índice desta revista.

- Esta dimensão do salário mais baixo pode ser uma consequência desta população mais jovem, com menos tempo de casa. E como este processo, aqui mantêm-se 13 anos, 38 anos, teve um impacto menor mesmo...

Eu tive que contratar gente em funções corporativas qualificadas com remuneração muito alta, que antigamente você nem sonhava em fazer. A área de planejamento estratégico. Você tem profissionais ali que têm remuneração maior que de gerente. Na área de comercialização, a mesma coisa. Isso impacta no salário médio. E a empresa tem uma política de remuneração, eu pago quase o dobro do mercado para um atendente de telemarketing. Eu sei que o mercado paga R\$500,00. Se você for olhar na tabela, o salário base dele é próximo de R\$900,00. Aí você coloca vale-refeição. Só o vale-refeição líquido já dá R\$350,00. Aí você coloca uma PLR que é, no mínimo R\$3600,00 e aí você vai empilhando. Fora o conjunto de benefícios que a empresa tem, que é monstruoso.

## APÊNDICE 6

### ENTREVISTA COM A AES ELETROPAULO

Instituição: AES Eletropaulo

Data: Agosto / 2006

Pessoa entrevistada: Manuel Martins

Cargo: Vice-Presidente de Recursos Humanos - AES

- Como foi o processo de preparação da empresa para a privatização?

O que eu sei, não foi um processo assim muito estruturado de preparação. A história da empresa, uma empresa centenária, fundada em 1899, era a antiga São Paulo Tramway, Light and Power. Tramway que era o bonde. Era uma multinacional canadense, por muitos anos foi uma empresa de referência pelo tamanho e valores de investimentos. Do ponto de vista sociológico se falava que a Light era o polvo canadense, que era o crescimento da Canadá. Por muitos anos permaneceu como empresa multinacional. Naquela época não se falava multinacional, eram trustes internacionais. E o sentido era este. Quando falava em polvo canadense era que os tentáculos iriam esmagar a soberania nacional. Isso na verdade nunca aconteceu. No período do regime militar, nos anos 70, período Geisel, a empresa foi estatizada e a concessão venceria dali há algum tempo, 10 ou 12 anos, e antes do vencimento a empresa foi estatizada. Primeiro pelo Governo Federal, depois para o Governo Estadual. Quando estava no âmbito do Governo Estadual, no final dos anos 90, 97, foi que se deu o processo de privatização no Estado de São Paulo, no período Mário Covas, e o presidente da Eletropaulo, que era uma estatal, deixou a empresa para coordenar, na Secretaria de Energia, o processo de privatização. Provavelmente você vai ter que consultar uma outra fonte mais específica sobre este processo em si, mas a notícia que a gente tem é que, é claro, havia uma população muito maior, a área de atuação também era maior porque a Eletropaulo hoje é distribuição exclusivamente na região da grande São Paulo. São 24 municípios, incluindo a capital. Então você tem 5 milhões e 300 mil clientes, você tem 16 milhões de habitantes na área de concessão. E no passado a Eletropaulo tinha uma área maior, dentro do que era as Centrais Elétricas do Estado de São Paulo, na área de geração. O que houve foi um processo de privatização algo complexo, privatização foi feita por um consórcio de empresas, a AES americana, a Reliant americana também, a CSN e a Electricité de France, que foi até pouco tempo, a controladora da Light no rio de Janeiro. Então, um processo complexo, muito difícil do ponto de vista das pessoas, porque eram 4 culturas organizacionais, 4 culturas de gestão, convivendo no mesmo prédio, nos mesmos andares, e, dependendo da sala onde se entrava, era cultura A, B C ou D. Para quem como eu viveu de preto esse processo de fusão de empresas e a convivência com mais de uma cultura – no meu caso a Autolatina – é muito fácil entender o grau de complexidade que isso gerou para os negócios e para as pessoas. Em 2000, 2 anos após a privatização, as outras sócias além da AES manifestaram interesse em sair da Eletropaulo. Isso foi materializado através de uma operação triangular que o BNDES concedeu, remunerou o investimento dessas empresas transformando essa remuneração em um crédito para a AES. Então a AES ficou como controladora, com uma dívida importante com o BNDES em razão da remuneração das antigas sócias. Do ponto de vista da Eletropaulo, AES, de 2000 a 2002, não bastasse o momento conturbado da privatização, seguiu também um período



conhecido aqui dentro como período hippie, que era um experiência heterodoxa, radical, de empowerment, delegação, sem accountability. Então, foi um período em que os sucessos tinham uma briga muito forte pela paternidade, enquanto os insucessos, os fracasso eram condenados à orfandade. Tudo isso não provocou dramas maiores até a ocorrência, em 2002, daquele problema da Enron, nos Estados Unidos, em que o mercado ficou muito abalado. O setor elétrico em especial. E a própria AES esteve também com um certo grau de risco de acabar seguindo aí a Enron, com uma deserção dos investidores, chamadas “velhinhas do meio oeste”, aquelas que concentram suas aposentadorias em alguns setores da economia. Com esse grau de risco e com as dificuldades de gestão, porque a questão do empowerment era uma idéia interessante do ponto de vista filosófico. Os dois fundadores da AES, a AES é uma empresa do início dos anos 80 nos Estados Unidos, fundada no processo de desregulamentação do setor, na verdade, operadores do mercado que conseguiram mobilizar investidores e eles acabaram adotando uma linha de gestão que era muito filosófica, quase religiosa, no sentido de que a missão da empresa era prover a humanidade com energia barata, confiável, etc. Enquanto não houve uma crise mais forte de liquidez e resultados, a empresa se manteve, se expandiu razoavelmente sua atuação para fora dos estados Unidos principalmente. Só que quando a empresa passou por um período mais difícil, com o risco de quebra, foi o momento dos investidores decidirem por uma intervenção branca, no sentido de, olha, nós vamos continuar mantendo nossas ações, mas precisamos voltar para um estágio mais tradicional, com controles adequados, uma estrutura adequada, etc. Nessa experiência radical, por exemplo, as áreas corporativas foram eliminadas. Então, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação, Suprimentos, boa parte da área financeira e a exigência dos acionistas em continuar com seus investimentos era que a empresa assumisse um papel um pouco mais tradicional de estrutura, funcionamento, controles.

- Essa estrutura é aquela adotada pela AES de unidades autônomas?

É, então todo mundo era “business person”, pessoas de negócios e todas as unidades tinham a sua autonomia, seja para gestão do dia-a-dia, tanto de pessoas quanto de atividades, de gestão de ativos, ficava por conta das pessoas de negócios. E, obviamente acaba gerando uma multiplicidade de atuações, o que é prioridade na unidade A não necessariamente é na unidade B, mesmo que elas sejam vizinhas territorialmente. Então isso acabou levando a uma pulverização do sistema de gestão.

- Eu consigo entender esse conceito funcionamento na área operacional e mesmo na área comercial. Mas, quando você fala da parte administrativa, como foi feito?

Controles financeiros, a necessidade de “reports”, US GAP, a republicação de balanços, um problema para empresas que têm ações cotadas em bolsa, têm um nível de governança estabelecido...

- Existia então um corporativo que fazia esta consolidação de informações?

Havia um núcleo diretivo, o Presidente, algumas diretorias ou vice-presidências, e o restante era unidades de negócio. Só que, em vez de serem empresas, como unidades de negócio, elas eram unidades operacionais que não seguiam padrões comuns, seguiam uma única filosofia de gestão.

- E a medição era por resultados das unidades?

Pois é, era o que a gente dizia: o que dava certo tinha muitos pretendentes e o que não dava certo era solenemente abandonado por todos. Mas algumas situações até dramáticas, porque as pessoas interpretavam, acho que foi uma experiência para qual não houve um grau de preparo suficiente. Você não pode ter uma empresa onde o gestor pergunta para o empregado o quanto ele acha que ele deve ganhar. Por mais isento que o empregado seja, ele sempre vai tender a valorizar aquilo que ele faz. Assim como tinha gente que dizia que R\$3.000,00 era um salário adequado, tinha outros que faziam a mesma coisa e diziam, não, [e R\$13.000,00, R\$14.000,00. Tudo bem. Na verdade, o que essas pessoas conheciam de práticas de mercado e tendências? Hoje, para você tomar decisões nesta área você tem indicadores, empresas que fazem pesquisas periódicas. Então você sabe exatamente quanto vale os níveis, se você está remunerando na média, acima da média. Coisas que neste exemplo não existiam.

- Se a gente for seguir na segunda questão, eu pergunto quais foram as principais transformações sofridas pela empresa nas políticas de RH? Eu posso entender que nesse período da descentralização, as políticas não eram institucionais e sim, definidas pelas pessoas que controlavam as unidades de negócio?

Exatamente, a área de recursos humanos, por exemplo, ela desapareceu formalmente, embora, assim como outras atividades que eram necessárias, ela continuou sendo exercida de maneira meio clandestina, escondida, ou ocultada debaixo de uma das unidades de negócio. Para poder ter aquele mínimo de registro, documentação, cumprimento de acordo coletivo, parte legal. Tudo que era programa de recursos humanos ou ações de remuneração, organização, você tinha aí uma consultoria, que ficou desde o tempo da privatização, e oferecida serviços para uma unidade, para outra, de maneira não institucionalizada. E o que as pessoas sofreram na verdade foi a passagem de um regime estatal, com tudo regulado, tudo previsto, todas aquelas práticas de gestão do Estado, licenças e benefícios, anuênios, quinquênios, etc, planos de carreira desenhados, progressões estabelecidas, para um empresa privada, com matriz nos Estados Unidos, que tinha que dar resultados, que tinha que buscar a remuneração dos acionistas e, ao mesmo tempo, promoveu um enxugamento muito forte. Não dá para negar que no período estatal as estruturas eram permanentemente infladas. A cada novo governo, novo governante, você tinha todo um fluxo de cargos de confiança que eram colocados matizes político-partidárias. Então, há uma incompatibilidade com esse tipo de coisas. O mundo privatizado, privado, você tem que atender o cliente, o acionista, se relacionar com todos os stakeholders é uma situação complexa. Então, é claro, a Eletropaulo tinha uma área de concessão diferente, mas, fundamentalmente você passa a trabalhar primeiro com um núcleo de empregados próprios mais concentrado. Uma série de atividades, por razão estratégica ou econômica, você terceiriza. Em outros casos, você nem terceiriza, você compra o serviço no mercado. Não dá para comparar o efetivo que você tem hoje e o que você tinha na estatal. São realidades diferentes, com demandas diferentes.

- Falando ainda das políticas, a Eletropaulo viveu então uma pulverização no período da descentralização. Já na Brasileira, houve uma retomada das ações institucionais de RH?

Em 2003, quando a presidência nova retornou e trouxe um grupo de executivos, havia algumas prioridades depois daquele período hippie. Havia algumas prioridades, carências que acabaram, de uma certa maneira, tornando-se um plano estratégico. Então, você tinha o foco no cliente, a estatal e o consórcio, o foco no cliente ficou muito diluído. Segundo, o relacionamento com a matriz e com o BNDES. Terceiro, o relacionamento com os empregados e com os sindicatos, e o

relacionamento também com os fornecedores. Além de outros stakeholders sociais, o poder público, o poder concedente, o Ministério de Minas e Energia, a agência reguladora (ANELL), o poder público estadual, municipal, a CSPE, que é a comissão estadual de serviços públicos. O relacionamento da empresa com todos esses stakeholders ficou extremamente comprometido. As gestões anteriores, sem personalizar, não economizaram na sua capacidade de gerar conflitos, provocar atritos com stakeholders. Então, todo o processo de recuperação que a gente falou do cliente, mas tem que falar também de eficiência operacional, de eficiência financeira, de recuperação de relacionamento com os empregados, com os sindicatos. Foram muitas mudanças, muitos traumas. Eu não gosto muito da palavra, mas é realmente resgatar o sentido de identidade que se perdeu com o tempo. E com isso, no caso de recursos humanos, uma necessidade clara de definir as regras, de estabelecer suas metas. Como é que a gente vai trabalhar remuneração, salário base, benefícios gerais, benefícios executivos, como é que a gente vai se apresentar ao mercado para atrair e reter e motivar pessoas em todos os níveis. Então, no caso de recursos humanos, a gente teve que estabelecer políticas e aí não era só para a Eletropaulo, mas para o conjunto de empresas da AES, dentro e fora da Brasileira. A Brasileira tem Eletropaulo, Tietê e Uruguaiana. Então, o objetivo foi definir um plano estratégico e passar a trabalhar em várias frentes, com respeito a empregados, sindicatos, a retomar as negociações coletivas, estabelecer um relacionamento adulto com o sindicato, com as pessoas, definir uma estrutura de organização. Havia um grupo de pessoas disponíveis, entre aspas, que tinham sido alijadas praticamente das unidades em que se encontrava, sem uma área de destino. Eram praticamente 500 pessoas em disponibilidade. A gente conseguiu que, ao mesmo tempo, havia 300, 400 vagas, entre aspas. A gente fez um trabalho forte de adequação das pessoas disponíveis às vagas existente, mesmo quando o perfil da pessoa não fosse 100% ou muito próximo, 100% do perfil desejado. Mas era uma demonstração de boa vontade, de interesse da nova gestão, de mesclar pessoas que estavam na empresa, pessoas que estavam chegando, e absorver o máximo que a gente pudesse. No final, a gente acabou desligando, com incentivo, alguma coisa em torno de 40 pessoas. Mas eu posso dizer que foi, no mês de dezembro, não muito distante do Natal, mas foi um processo tranquilo, um processo programado, as pessoas avisadas com antecedência, um trabalho também de auxílio à recolocação, prosseguimento de carreira. E a partir daí, você tinha uma confiança, não exclusivamente das pessoas que saíram, nas das pessoas que ficaram na organização, de que era um movimento necessário, de que a gente partiria, teria um grau de estabilidade dali para frente, que foi mais ou menos o que aconteceu. A gente cresceu de 4.100 para 4.500 pessoas, no caso da Eletropaulo, que é o que a gente tem hoje. Internalizamos muita gente que vivia em situação precária, na condição de terceiros, por conta de terceirizações feitas sem muito critério. Com isso, eliminamos não só a insatisfação daquelas divisão entre próprio e terceiro, mas também, boa parte do risco trabalhista, porque as pessoas tinham local definido, uma reportagem hierárquica, usavam os equipamentos da empresa, o que configurava vínculo trabalhista.

- Especificamente pensando nas políticas. Vamos pegar, por exemplo, remuneração. Houve algum critério específico adotado? Já existia algum sistema?

Tinha sido introduzido, sem conhecimento geral, um sistema de pontos, o sistema Hay. Que a própria Hay era uma consultoria contratada para fazer pesquisas, dar os elementos de mercado direcionais. Então, o que a gente fez: divulgamos para todo mundo, divulgamos a estrutura, divulgamos os graus, revimos o mercado de comparação para efeito de políticas de orientação, de mercado geral para pessoal administrativo, executivos, mercado elétrico para pessoal operacional. De lá para cá a gente tem todos os anos renovado as pesquisas. Temos ainda o refinamento de

encomendar uma segunda opinião, como se fosse uma questão médica. Nós trabalhamos com a Hay, mas compramos serviços também de uma segunda, que pode ser a Mercer ou a Towers, para, mais ou menos, fazer uma validação da pesquisa que a Hay faz. Ao mesmo tempo, a gente acabou liderando, na América Latina, esse processo de definição dos níveis e graus de funções comuns. Todos os anos a gente confirma que quer continuar trabalhando na média de mercado, do mercado seletivo. Decide pela atualização ou não das nossas faixas salariais. Define também o volume de dinheiro que a gente vai mobilizar para enquadramentos e promoções e progressão horizontal. Assegura a dotação orçamentária para PLR, no caso administrativo são todos os profissionais, para o bônus dos executivos e também para a provisão de incentivos de longo prazo para executivos. A gente tem stock options, as performance units, que é cash e tem também as ações restritas. Você entrega a custo zero e o que ela valorizar, 100% vai para o beneficiado.

- Em relação às outras áreas de RH, tiveram alterações significativas?

Dentro dos objetivos estratégicos de RH, claramente suportado pela alta direção, é o processo de learning organization. Transformar a organização, do ponto de vista de cultura de gestão, em uma organização interessada no ensino e no aprendizado permanente. Baseado nas teorias lá do capital intelectual. Nessa linha também, a gente lançou a idéia da educação corporativa. Hoje nós, ainda no final de 2004, hoje, no começo do ano, nós inauguramos uma instalação lá no Cambuci, que foi o primeiro núcleo da antiga Light, 1899, aproveitando o prédio do antigo refeitório, então, temos lá, além das salas e auditórios que já existiam nas unidades, a gente tem lá um complexo, um auditório de 250 pessoas, salas de reunião e treinamento modulares, que podem adequar para pequenos e grandes cursos, espaço para eventos, inclusive pra eventos da empresa e da comunidade.

- Está caminhando para uma Universidade Corporativa?

É, a gente tem pudor de usar essa expressão, porque dá a impressão que você tem uma instalação, um campus, tem uma grade de cursos e tal e a idéia não é essa. Não é transformar um centro de treinamento e mudar o nome e colocar lá: sob nova direção, agora a Universidade Corporativa. A idéia é muito mais filosófica do que física. Claro, você precisa de um espaço, mas o aprendizado, o ensinamento pode se dar em qualquer lugar, a qualquer momento, em todos os lugares da empresa.

- Que público que se beneficia disto?

Quando a gente fala da filosofia, é por isso. Esse espaço lá do Cambuci é um espaço aberto, democrático e acaba tendo um foco para um nível mais institucional, mais hierárquico e tal. Sem prejuízo de que muito dos eventos a gente faz lá: o dia do eletricitas, o dia do atendente, você tem pessoas de todos os níveis. Mais, por exemplo, a gente tem, para eletricitista e auxiliar, a gente trabalha muito com o centro de treinamento da Guarapiranga, que é uma área grande, aberta, que reproduz em pequena escala, toda a rede física que você tem na rua. Torres, postes, transformadores. O treinamento técnico é todinho centralizado ali. Seja de pessoal novo contratado, seja para pessoal antigo, para reciclagem, seja de pessoal de terceiros. A gente tem trabalhado muito fortemente, que a gente conseguiu um up grade muito grande em termos de qualificação e adestramento do pessoal terceirizado. Esse campo é utilizado também para eventos como o rodeio dos eletricitas. Voltando ao ponto, a idéia e de educação corporativa, educação

continuada, educação permanente, educação nas competências essenciais para cada uma das áreas.

- A terceira questão fala sobre as principais alterações sofridas na estrutura organizacional, que a gente já falou sobre esta questão da descentralização e da centralização. Mas houve alguma coisa específica sobre a organização do processo de trabalho?

Nós temos um movimento muito forte, reflexo dessas mudanças nessas metas e nessas prioridades organizacionais no plano estratégico, em ações concretas. Então, nessa linha dos clientes, a multiplicação dos canais de comunicação. A gente tem o call center, a ouvidoria, tem as lojas, tem o contact center, são todos canais de relacionamento. No caso das lojas, call center e contact center, com empenho muito grande em tecnologia. Uma questão de acessibilidade para os clientes. Do ponto de vista de finanças, toda a questão de conformidade, de US-GAP, de report de resultados. Na parte operacional, novos equipamentos e novas tecnologias, desenvolvimento muito forte, por exemplo, na questão da linha viva. Então, você prevenir ou prescindir do corte, do desligamento. Trabalho forte também na área de recuperação de receitas. Combate à fraude, corte e religa.

- Nas equipes de trabalho. A linha viva, por exemplo, previa equipes de trabalho...

Hoje a NR10 insiste muito nesse ponto. A gente tem uma questão em aberto que é definir que atividades, que grau de risco controlável permitiria o trabalho isolado, porque a leitura do texto indica que não há absolutamente nenhuma atividade que possa ser desempenhada isoladamente. E para nós, isto em algumas situações é um exagero. Levar ao pé da letra o que está escrito equivaleria a dobrar o quadro de colaboradores mais ligados á atividade operacional. A gente acha que não é por aí. Então, o trabalho tem sido feito pelo setor, várias empresas, vários sindicatos, para identificar quais as atividades de risco controlado que podem ser executadas individualmente. Então você tem toda uma atividade de almoxarifado, leitura e interpretação de dados com painéis, que o risco, propriamente dito, o contato físico, estaria prevenido. Não seria o caso, evidentemente, de ter trabalho em dupla.

- Na rede desligada, o trabalho é individual...

Sim. Se bem que para a nossa atividade, a gente trabalha sempre em duplas, no mínimo. Alguém sobe, mesmo que o circuito esteja desligado, você tem alguém aqui em cima e alguém aqui em baixo, sendo que quem comanda a tarefa é quem fica embaixo. Assegura que o local esteja isolado, que a escada esteja escorada, que o caminhão com a cesta aérea esteja bem posicionado. E ele tem a missão de observar permanentemente a tarefa, inclusive determinar a interrupção da tarefa, se houver descumprimento de algum preceito de execução, seja de segurança, seja do ponto de vista técnico.

- Os novos canais de comunicação com o cliente trabalham com quadro próprio ou terceiros?

Eu tenho uma parte de próprio e uma parte terceiro. O call center tem 2/3 do efetivo terceirizado. Os demais canais, como lojas, ouvidoria e contact center formada por pessoal próprio. Tem um fator aí que vai provocar um impacto grande que é a introdução do CCS, que é o novo sistema SAP na área comercial. Então, nós estamos em um momento em que nós estamos fazendo um diagnóstico de todos os impactos que a introdução do SAP vai causar.

- Na parte administrativa já tem?

Tem, mas é mais um controle orçamentário, pagamentos de contas, despesas. Mas o impacto maior vem a partir do ano que vem, que você troca o sistema atual, o sistema antigo, pelo SAP. O módulo comercial. Então, você vai passar a ter uma base de clientes muito melhor identificada. Hoje, dependendo da pergunta, você pode ter 6 respostas. O ano que vem entre alta e média tensão em Janeiro e baixa tensão, que é o consumidor residencial, entra em Julho. Então a gente está na antevéspera de uma mudança organizacional que a gente já tinha o conceito de organização piramidal migrando para uma organização matricial. E agora, tentando estabelecer os pilares de uma organização por processos. Você preservando áreas corporativas de integração e controle e oferecendo para o negócio serviços e meios para execução de planos de negócios em cada uma das unidades. Em cima disso, como é que eu redefino a minha estrutura. O CCS, o objetivo é exatamente inverter a pirâmide para você ter todo o funcionamento da organização em função do cliente. Você tem em um extremo o cliente e no outro o acionista. No meio desses dois extremos, todos os demais stakeholders. Você tem um fluxo interno que tem uma via de duas mãos entre o cliente e o acionista. Como é que eu presto o melhor serviço, pelo menor custo ao cliente e remunero, no mais alto grau, o menor investimento do acionista.

- Esse projeto que vocês estão implantando, quais os impactos que você prevêem para o trabalho, para a organização.

A gente está prevendo, não temos ainda uma medida quantificada, mas, certamente, os canais de contato de gestão de clientes serão afetados. Você vai ter mais tecnologia, uma base mais sólida de informações, um processo decisório mais rápido, mais apurado. Então, praticamente desde o processo de leitura do consumo até o pagamento das contas e todo o processo de fornecimento de serviço que permeia estes dois serviços serão afetados em maior ou menor escala. A gente prevê, é claro, um número de pessoas que, com a nova tecnologia deixarão de ser necessárias nessas unidades, só que, com a experiência que a gente viu da Bandeirante e da Light especificamente, nós não estamos contando com uma grande eficiência, entre aspas, de redução de mão de obra. A gente tem a expectativa que nós vamos ser capazes de re-treinar pessoas e dar para elas novas competências para atuação em outros campos de atividade.

- O foco é a eficiência do processo...

Exato. Sem prejuízo de que, olha, as pessoas que eu disponibilizo, eu vou ter lá, 1/3 que vai ter um grau de limitação muito grande para re-treinamento ou redirecionamento, que, eventualmente, o melhor que eu faço com elas, para elas e para a empresa, é realmente desligamento com PDV negociado com o sindicato, etc. Então eu vou ter um outro grupo de pessoas que eu posso readaptar imediatamente porque elas já têm grau de competência multifuncional. Outro grupo, eu vou ter certo investimento em recursos e tempo para adequá-los para novas funções. O que eu preciso é ter a clara percepção de que não haverá um único momento, uma ação isolada, mas um processo integrado, sinérgico, dinâmico, de, a cada momento, você ajustar, sendo que neste primeiro momento, em Janeiro, a alta e média tensão, que já tem alguns movimentos.

- Falando sobre essa mudança de conceito na gestão: existe uma diferença no trabalho: ele era mais segmentado, houve enriquecimento....você poderia falar um pouco sobre esse aspecto?

Eu acho que há um processo de enriquecimento que tem a ver com a demanda da vida moderna e também um pouco com as crenças filosóficas da liderança, sejam crenças pessoais, sejam crenças desenvolvidas. Quando a gente fala de cultura de organização, é capaz de teorizar dias, meses e anos. O mais simples é: olha, a nossa cultura é o jeito que a gente faz as coisas, essa é a nossa cultura – o jeito que a gente trabalha, o jeito que a gente oferece serviços para os nossos clientes. A percepção que nós temos é que nós temos que oferecer mais e melhor, com menos. Isso exige da força de trabalho, dos nossos colaboradores, das pessoas envolvidas na cadeia produtiva um sentido de conhecimento mais amplo, mais diversificado, mais disponibilidade pessoal para executar uma variedade maior de tarefas e uma redução daquela especificação daqueles “job description”, só faz isso ou só faz aquilo. Ele é um profissional, ele tem uma formação multicultural, diversificada, multidisciplinar. Então ele hoje é capaz de ser um eletricitista, de executar tarefas de corte, religa, combate à fraude, melhoria de potência na distribuição. Amanhã ele pode perfeitamente ser um líder de equipe na área comercial, financeira. A gente sente muito isso nos níveis de técnicos, engenheiros, coordenadores, supervisores. Há uma migração de quem hoje está numa área A ou B e há um ano, ou menos, ou mais, estava envolvido com uma atividade completamente diferente. Então dá um sentido de enriquecimento. As pessoas passam a ver o trabalho não apenas como emprego, meio de vida, uma forma de pagar as contas no fim do mês, mas enxergar um sentido de missão. Tem um hardware, que é a ferramenta, a parte física, e que um software, que é como é que eu invisto meu tempo, meu talento, como é que eu desenvolvo as minhas potencialidades, como é que eu enxergo e me aproprio de uma oportunidade de realização. Encontrar um sentido e um significado para aquilo que eu faço, que transcende o holerite no final do mês, ou o valor da PLR. São importantes também, porque ajudam a pagar as contas, a prover um grau de segurança e conforto para o núcleo familiar. E o papel do líder nesse contexto, quando a gente fala da educação corporativa, da cultura da gestão – um dos pilares para nós é a tecnologia: você tem lá a TV corporativa, o e-learning. Auto-aprendizagem prescinde que alguém está requisitando que fulano vá para a sala de aula, para um auditório. Um outro pilar é o líder educador, aquele indivíduo que enxerga além da sua competência e de sua responsabilidade, que é medido por resultados, também a missão de servir, de multiplicar conhecimento, motivar as equipes, se disponibilizar até mesmo em termos de tempo pessoal para conviver com as pessoas, servir de coaching, de mentor para os indivíduos. Então, você acaba criando o que propicia a realização, a potencialização, o desenvolvimento. Você elimina as barreiras da origem taylorista, fordista mais antiga. O papel do líder é exatamente o de materializar essas possibilidades.

- Esse ambiente enseja uma administração mais participativa. Tem algum mecanismo, como o funcionário participa aqui. Ele é consultado, ele participa da decisão?

A gente, de 2003 para cá, de uma certa maneira, teve que trazer o pêndulo que era de excesso de participação e ausência de responsabilidade, para um nível um pouco mais tradicional, mais equilibrado, entre responsabilidade e autonomia. Então, do ponto de vista de participação, há uma herança muito rica desse período de transformação, de mudança, que de certa maneira são valorizados e preservados. Então, tem lá um reunião qualquer, apresentação de resultados com a diretoria, etc, a hora que abre para perguntas as pessoas participam muito intensamente. Eu me lembro de organizações que terminavam as apresentações a aí abriam, bom, agora nós temos aqui

tantos minutos para perguntas e ninguém abria a boca. Por que? Porque o fato de se expor poderia representar um certo grau de risco. No nosso ambiente, no ambiente da Eletropaulo, das empresas do grupo da AES, as pessoas são livres, se colocam, às vezes de maneira muito apropriada, com idéias absolutamente valiosas, outras nem tanto, mas é o riso de se conviver com um ambiente aberto, que permite a participação. O próprio ambiente vai cuidar, muitas vezes, de disciplinar um pouco os extremos, alguém que parte para soluções prontas e outra que ficam no plano básico terra-terra e outras que trazem a discussão para um piso de idéias e pé no chão, vamos falar em tese, mas vamos buscar um sentido prático de aplicação dos conceitos. Então, nesses aspectos, a gente tem desfrutado, mais do que proporcionado, do interesse, da disponibilidade de participação das pessoas. A AES faz aquelas pesquisas de clima. A gente tem tido resultados absolutamente favoráveis, em torno de 80% de aprovação, de valorização da empresa, da gestão, das oportunidades, da transparência. No mundo, esse índice não passa de 50%, que é muito ajudado pelos nossos 80%, tem um peso muito grande. Se não fosse o Brasil, esses 50 virariam 30, provavelmente. Então a gente tem, na prática, um ambiente muito participativo. O que a gente faz, do ponto de vista da liderança, é mais do que dizer, dar a receita pronta do bolo, tem que ser assim, este é o perfil, só aceitamos pessoas arianas, perfeitas, etc. Muito mais do que isso, a nossa linha tem sido de valorizar e premiar o bom comportamento e, de certa maneira, eu diria punir mais, conter, limitar o comportamento menos adequado, menos propício à organização, À motivação.

- A sétima e a oitava eu vou perguntar junto. Essas mudanças todas...quais são as principais vantagens, benefícios obtidos pela organização e quais são os principais desafios, onde é que a coisa esbarra de vez em quando?

Talvez a gente tenha um pouco de dados objetivos. Você lembra que no setor elétrico a gente tem todos aqueles indicadores da agência reguladora, os tais DECs, FECs, índices de satisfação, etc. Os índices são muito bons do ponto de vista nacional e internacional, têm melhorado seguidamente. A nossa PLR é baseada, enquanto tem setores aí que inventam indicadores para justificar o pagamento, primeiro paga e depois justifica. Aqui não. Você tem uma regra muito clara, os indicadores são muito claros, em termos de resultados, fluxo de caixa, de DEC, FEC, satisfação, etc. Mas talvez mais ainda que os índices, dados objetivos valem como testemunho. Eu estou há mais de 30 anos no mercado, na carreira, só na Ford Autolatina eu fiquei 25 anos, e do ponto de vista pessoal, quando eu vim da Pirelli para cá, eu tinha trabalhado com cultura americana a vida toda, depois na Pirelli, cultura européia, latina, italiana. E me surgiu, depois de 2 anos eu era o Diretor de Recursos Humanos para a América Latina em todo o grupo. E surgiu o convite para vir para a Eletropaulo, empresa privatizada há pouco tempo, com uma série de problemas, com todos os stakeholders, etc. Do ponto de vista financeiro eram 6 por meia dúzia, mas do ponto de vista profissional tinha um enorme desafio e eu interpretei como uma grande oportunidade. E o interessante foi o seguinte: depois de 3 anos, eu posso dizer que, nenhum lugar, de todas as experiências que eu tive no passado, foram experiências muito ricas, mas em nenhum lugar eu consegui fazer tanto e exercer tanto aquele papel do RH estratégico, como na Eletropaulo, no grupo AES, nos últimos 3 anos. Quantidade de horas de trabalho absolutamente desumanas em quantidade, no volume de horas, mas um sentido de realização, de entrega muito acentuado. No sentido de reconhecimento e estímulo também, em tudo o que a gente fez, desde o primeiro momento, que você resolve fazer uma festa de Natal unificada em 2003, lá no SESC Itaquera, e, de repente tem lá 10.000 pessoas, entre funcionários e familiares, sem nenhum tipo de ocorrência, sem nenhum tipo de problema, de indisciplina. E repetir esse evento. A última teve



15.000 pessoas. A gente está levando também os terceiros que trabalham habitualmente. No primeiro ano fizemos seminários de visão, valores e princípios. Em 2005 fizemos uma intervenção muito forte na área da liderança com programas de imersão de 1 semana do pessoal de liderança média, gerentes e coordenadores, imersão total em um hotel em Mairiporã. Designação de padrinhos com sentido de "mentorar", com reunião periódicas, de disponibilizar o tempo pessoal para aconselhar e direcionar questões pessoais e de carreira de suas turmas de afilhados. Uma inovação em termos de fórmulas de aprendizado. O próprio Bernini, por exemplo, que foi o primeiro padrinho da primeira turma, um dia vai com o grupo dele na Pinacoteca, no outro vai lá no Museu da Língua Portuguesa, lá na estação da Luz, no terceiro, vai no Museu da Casa Brasileira, no outro vai numa praça, num parque, e aquela linha quase que socrática da Grécia antiga, de pessoas se juntarem em determinado ponto da urbe e falar da vida, do significado da vida, do ser humano, no equilíbrio profissional e pessoal. Então, quer dizer, todo esse ambiente que a gente vai renovando, tendo iniciativas de trazer o mundo moderno da gestão em uma organização centenária. Os concorridos cafés da manhã com o Presidente. O pessoal vai lá e fica sabendo da real situação do grupo e tem oportunidade para falar de suas experiências, de suas expectativas, o que faria a empresa melhorar e superar os seus desafios, o que que gosta da empresa, o que que não gosta e gostaria de ver mudado.