



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

AUTORIDADE E GESTÃO DA PRODUÇÃO

Uma perspectiva antropológica das transformações sociais e sua influência
na gestão da produção

TESE DE DOUTORADO

Maria Terezinha Sacramento

Florianópolis, 2002

Ficha Catalográfica
Elaborada pela Bibliotecária Raquel Machado Vieira CRB-14/702

S124a Sacramento, Maria Terezinha
Autoridade na gestão da produção : uma perspectiva antropológica das transformações sociais e sua influência na gestão da produção / Maria Terezinha Sacramento. -- Florianópolis, 2002.
301 p.

Tese (Doutorado). -- Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

1. Antropologia social. 2. Administração da produção. I. Título.

CDD-306
658

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

AUTORIDADE E GESTÃO DA PRODUÇÃO

Uma perspectiva antropológica das transformações sociais e sua influência
na gestão da produção

Maria Terezinha Sacramento

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em Engenharia
de Produção.

Florianópolis, 2002

Maria Terezinha Sacramento

AUTORIDADE E GESTÃO DA PRODUÇÃO

Uma perspectiva antropológica das transformações sociais e sua influência na gestão da produção

Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de outubro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Leila Amaral Gontijo, Dra.
UFSC - Orientador

Jorge Luiz S. Hermenegildo, Dr.
ETFSC - Moderador

Olga Regina Cardoso, Dra.
UFSC - Examinadora

Alvaro Rojas Lezana, Dr.
UFSC - Examinador

Oswaldo Truzzi, Dr.
UFSCAR - Examinador

*Em memória do meu avô,
Professor João Bellarmino da Silva*

Agradecimentos

Este trabalho é fruto da contribuição de diversas pessoas e instituições, as quais fizeram parte desta jornada dando uma enorme colaboração no fornecimento de material, além de me ensinarem os atalhos e de me mostrarem um lado da realidade que por força das circunstâncias tenho de revelar. Para com essas pessoas tenho um dever de gratidão especial.

À minha orientadora, Leila do Amaral Gontijo, a quem expresso o mais profundo agradecimento por ter acreditado e investido na contribuição da perspectiva antropológica para a teoria organizacional da produção.

Aos colegas Luiz Cezare Vieira, Rejane Dorneles e Ricardo Moritz, meu agradecimento especial pelos ensinamentos.

Ao meu esposo, Aylton, e aos meus filhos, Luiz Fellipe e Aylton Júnior, pela paciência que tiveram durante todos os anos em que eu me debatia com os enigmas da pesquisa etnográfica.

À minha irmã Maria de Fátima Casagrande, pela colaboração no fornecimento de dados e pela disposição em debater e esclarecer assuntos institucionais da companhia onde se realizou a pesquisa.

Ao professor Francisco Fialho, quem primeiro me apontou o caminho do conhecimento humano para a produção do conhecimento no campo da Ergonomia.

À Sandra Martins, pelo trabalho de revisão.

A todos a minha convicção de que este é produto de um trabalho coletivo.

*Disse o Senhor a Abrão: Sai da tua terra, da tua parentela e da casa de teu pai,
e vai para a terra que te mostrarei;
de ti farei uma grande nação, e te abençoarei, e te engrandecerei o nome.
Sê tu uma bênção.*

(Gênesis 12: 1-2)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	xii
LISTA DE REDUÇÕES.....	xiii
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - DELIMITAÇÃO DA QUESTÃO DA PESQUISA.....	5
CAPÍTULO I - QUESTÃO DA PESQUISA.....	6
1 Introdução.....	6
1.1 Justificativa.....	6
1.2 Delimitação da questão da pesquisa.....	24
1.2.1 Desdobramentos da questão da pesquisa.....	34
1.2.1.1 A origem do problema e o conceito de organização.....	34
1.2.1.2 A racionalidade econômica e a sua influência no conceito de organização.....	39
1.2.2 Rastreamento dos elementos-chave da teoria das organizações.....	41
1.2.2.1 A autoridade: o equilíbrio entre a ordem e a desordem.....	54
1.3 Objetivos.....	61
1.3.1 Geral.....	61
1.3.2 Específicos.....	61
1.4 Pressupostos.....	62
1.4.1 Gerais.....	62
1.4.2 De trabalho.....	63
1.5 Limitações do trabalho.....	64
1.6 Metodologia.....	65
1.6.1 Estudo de caso.....	65
1.6.2 Definição da empresa.....	65
1.6.3 Trabalho prático: preparação para a pesquisa de campo.....	66
1.6.3.1 Metodologia da pesquisa de campo: por que a escolha do método etnográfico.....	67
1.6.3.2 O método etnográfico.....	68
1.6.3.3 Evolução e aplicabilidade do método etnográfico.....	70
1.6.3.4. Aplicação do método etnográfico.....	71
1.6.3.4.1 Uma experiência do método etnográfico.....	72
1.6.3.4.2. Estruturação dos dados: a reconstrução social da companhia X.....	74
PARTE II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA TESE.....	77
CAPÍTULO I - AS ESTRUTURAS ELEMENTARES E A EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA.....	78
1 A origem do trabalho: da coesão à organização.....	78
1.1 A família como síntese da estrutura de autoridade e elemento organizador da economia.....	83
1.2 A família organizando o processo de evolução da atividade econômica.....	87
1.3 A família e a corporação.....	90
1.4 A família e o modelo patronal.....	91
1.5 A família e o Estado.....	92

CAPÍTULO II - AS TRANSFORMAÇÕES NA ESTRUTURA FAMILIAR E OS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	94
2 As transformações na estrutura familiar	94
2.1 O impacto das transformações na família	95
2.2 As transformações na família e o impacto na organização do trabalho	101
PARTE III - ESTUDO DE CASO.....	108
CAPÍTULO I - A HISTÓRIA DO SETOR ELÉTRICO	109
1 Introdução	109
1.1 O cenário nacional e internacional: a geografia e a cultura do poder.....	110
1.2 O Estado: a organização da classe dirigente do setor elétrico brasileiro	125
1.2.1 O Estado como gestor: o centro exemplar da ordem e o equilíbrio do poder	131
1.3 A desestatização: o que muda no setor elétrico	139
CAPÍTULO II - ESTRUTURA E HISTÓRIA	142
2 O Estado de Santa Catarina	142
2.1 Introdução	142
2.2 A origem da autoridade.....	144
2.3 Família e autoridade: a herança das oligarquias	147
2.4 A autoridade e o Estado	148
2.5 A disputa pela gestão do Estado	149
2.6 O Estado e a organização da atividade econômica	152
2.7 A ciência e a tecnologia: o poder paralelo	153
CAPÍTULO III - A COMPANHIA X	155
3 Antecedentes históricos	155
3.1 Introdução	155
3.2 Apresentação da companhia	158
3.2.1 Função e competência das diretorias	159
3.2.2 Sede da companhia	160
3.2.3 Agências	160
3.2.4 Estrutura de comando	162
3.2.5 Quadro de pessoal da companhia	163
3.2.5.1 Critério de admissão	164
3.2.5.2 Quadro de chefes	165
CAPÍTULO IV - A ORGANIZAÇÃO DA COMPANHIA VISTA PELOS FUNCIONÁRIOS	166
4 A representação social da companhia	166
4.1 A dualidade como representação da ordem	166
4.1.1 O que faz a diferença	168
4.2 Novo conceito de gestão: a representatividade legal e o impacto nos resultados	171
4.3 O confronto dos processos e o discurso do estresse.....	178
4.4 Propriedades do modelo organizacional	192
4.5 A dinâmica dos grupos.....	196
4.5.1 Anatomia dos grupos informais.....	198
4.6 Ritmo dos grupos	205
4.7 As contradições e a necessidade da conduta ambígua	208
4.8 A ideologia da mudança e a perda da identidade da companhia.....	215
4.8.1 A crise	224

4.9 A participação no resgate da identidade	228
4.9.1 O resgate do comando: o equilíbrio.....	230
4.9.2 Uma gestão acima dos interesses partidários: a reinvenção da tradição e a necessidade de comando	231
4.10 Considerações finais	233
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	235
CONCLUSÕES GERAIS	262
GLOSSÁRIO	274
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	275

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma A: estrutura organizacional de uma fábrica	60
Figura 2 - Organograma B: estrutura do departamento de produção	60
Figura 3 - Organograma da companhia	158
Figura 4 - Mapa de distribuição das agências no Estado de Santa Catarina.....	161
Figura 5 - Posicionamento hierárquico e estrutura organizacional das agências	162
Figura 6 - Representação das atividades.....	167
Figura 7 - Representação do confronto.....	182
Figura 8 - Representação das categorias do estresse	185
Figura 9 - Estrutura organizacional do COD.....	188
Figura 10 - Uma estratégia para a companhia	194
Figura 11 - Dimensões proporcionais da formalidade e informalidade.....	197
Figura 12 - Configuração dos grupos informais	199
Figura 13 - Modelo proposto	232

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Legislação do setor elétrico.....	134
Tabela 1 - Evolução do quadro de funcionários	164
Tabela 2 - Nível de instrução dos funcionários	164
Tabela 3 - Causas da desmotivação	227

LISTA DE REDUÇÕES

Abreviaturas

AAR	Adicional de Atividades Relevantes
AET	Análise Ergonômica do Trabalho
CCQs	Círculos de Controle da Qualidade
GT	Grupo de Trabalho
INPC	Índice Nacional de Preços
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDI	Programa de Demissão Incentivada
OEs	Organizações de Gerentes e Executivos
QCs	Quality Circles
RH	Recursos humanos
SE	Subestação
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management

Siglas

ABEP	Associação Brasileira de Estudos Populacionais
ABRADEE	Associação Brasileira de Energia Elétrica
AEG	Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento
CEE	Comissão de Energia Elétrica
CLT	Consolidação das leis Trabalhistas
CNAEE	Conselho Nacional de Energia Elétrica
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COD	Centro de Operação da Distribuição
CPF	Conselho de Política Financeira
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
DNAEE	Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica
Eletrobrás	Centrais Elétricas Brasileiras S/A
ELFA	Empresa Luz e Força de Florianópolis
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIESC	Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina.
FUER	Fundo de Eletrificação Rural
GE	General Eletrict
IBGEE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
MBA	Master in Business Administration
NR17	Norma Regulamentar nº 17
POE	Plano de Obras e Equipamentos
PND	Programa Nacional de Desestatização
PFL	Partido da Frente Liberal
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PSDB	Partido social Democrático Brasileiro
PT	Partido dos Trabalhadores
USP	Universidade de São Paulo

RESUMO

Este trabalho consiste num estudo sobre a autoridade e sua função na organização da atividade econômica. A tese se apóia na evidência universal de que não existe sociedade sem chefe, sociedade essa cuja função está relacionada desde a pré-história à organização e ao atingimento das suas metas. Partindo-se da problematização da ineficácia dos processos de mudança e dos estudos que concluem sobre a ênfase no mercado como princípio da organização da economia e da distribuição de recursos, contra-argumenta-se que a ineficácia resulta do desconhecimento do modo como os indivíduos e grupos constroem e operam seus símbolos. Nesse sentido, a precarização social e a crise como resultado da inadequada distribuição desses recursos são conseqüências da despersonificação da gestão. A falta de autoridade dá margem para a dispersão da energia humana e para o fortalecimento dos interesses individuais sobre as metas organizacionais. Neste trabalho é apresentada uma perspectiva do processo de gestão como produto da capacidade humana de transformar os recursos do capital simbólico para organizar recursos para o atingimento de metas e de disciplinar a distribuição dos meios de sobrevivência diante da sua escassez. Parte-se das evidências de que esse capital simbólico está incorporado na religião, nos valores sociais, na moral e nos princípios de reciprocidade que regem as relações sociais no cotidiano da família, do bairro, da escola, das relações na fábrica, na empresa ou em outras instituições. Para validação de tal pressuposto foi realizado um trabalho de pesquisa etnográfica numa companhia estatal de Santa Catarina que durou o tempo de realização do doutorado na pesquisa de campo. O referido método centra sua análise no cotidiano dos grupos e das pessoas no ambiente interno e externo da companhia, utilizando o recurso da história como parâmetro do autoconhecimento. Os resultados revelaram que a origem da autoridade está na capacidade de o agente social unificar seus interesses e dar proteção no sentido mais amplo – social, econômico e moral, inclusive. A política através da qual se dá a troca de favores e que une o Governo aos filiados do seu partido e dos que o apoiaram é a fonte dessa cadeia.

Palavras-chave: autoridade, organização, gestão, capacidade de unificação, reciprocidade, produção, distribuição.

ABSTRACT

This piece of work consists of a study concerning authority and its function within the organization of economic activity. The thesis is based upon universal evidence that no social body exists without a leader. Since pre-historic times, the existence of social groups, and leaders within these groups, is directly related to organizations and the achievement of their goals. Parting from the problem of inefficiency of the processes of change and from studies which attribute an emphasis on the market as the organizing principle in economies and in the distribution of resources, this study argues that this inefficiency results from the lack of knowledge concerning how individuals and groups construct and operate their symbols. In this sense, the social precariousness and crises as results of the inadequate distribution of these resources are the consequences of the dehumanization of management. The lack of authority gives leeway to the dispersion of human energy and towards the strengthening of individual interests over organizational goals. This body of work presents a perspective of the management process as a product of the human capacity to transform the symbolic capital resources in order to organize resources for the achievement of goals and to ration the distribution of the methods of survival, given their scarcity. This study departs from the evidence that this symbolic capital is incorporated in religion, in social values, in moral values, and in the principles of reciprocity, all of which govern the social relationships within the daily life of the family, the neighborhood, the school, and labor relationships within manufacturing, business, or other institutions. In order to validate said presumptions, the author elaborated an ethnographic research project in a state-owned firm in Santa Catarina, Brasil as completion of field research towards a Ph.D. degree. The previously mentioned method centralizes its analysis on the daily life of groups and of people in internal and external company environments, using historical accounts as the principle source of data. The results demonstrated that the origin of authority is in the capacity of the social agent to unify his/her interests and thus offer –in the broadest sense–social, economic, and inclusively moral protection to the group. The policy, which promotes the exchange of favors, which unites the Government to the members of the governing political party and of its coalition, and which unites the political parties of their supporters, is the principle source of this chain reaction of authority.

Keywords: authority, organization, management, unification capacity, reciprocity, production, and distribution.

INTRODUÇÃO

A decisão de se estudar a autoridade associada ao tema da engenharia da produção resultou de duas questões que se impunham na segunda metade da década de 80, quando o debate público no Brasil realçava as seguintes preocupações: (1) a reforma do Estado, com enfoque na desestatização da economia, e (2) a reestruturação dos sistemas produtivos, com enfoque na lógica do mercado. Os dois temas tinham em comum a tendência de excluir a figura do gestor.

Essa tendência demonstrava uma forte sintonia com os acontecimentos do final e início das duas últimas décadas: as crises sociais políticas e econômicas que marcavam o encerramento do milênio e o fim do Estado-nação.

Decorridos quase vinte anos, a idéia de inovação continua na ordem do dia, mas algumas convicções perderam força. Os acontecimentos de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos e outros acontecimentos dos últimos anos serviram de contraponto ao paradigma da inovação, passando a exigir maior critério nos diagnósticos e um questionamento ético e político da racionalidade econômica, que se considera neste trabalho o marco ideológico internacional do tema da produção. Por conta do novo paradigma da gestão, que se impunha mais especificamente pela impessoalidade da lógica do mercado, especialistas do Brasil acabaram escrevendo e interpretando o modelo de gestão da produção numa perspectiva histórica que o Brasil não teve.

Num país como o Brasil, com uma enorme diversidade cultural e com uma história tão rica em padrões de interação social e simbólica, excluir a gestão ou dar prioridade aos modelos euroamericanos ou ao modelo japonês como fontes únicas de saber é correr o risco de aplicar conceitos e práticas que não se coadunam com os padrões culturais locais ou o risco de não se fazer uma interpretação correta dos processos de mudança.

É a partir dessa temática que o presente trabalho propõe uma nova perspectiva de análise das organizações no tocante ao processo de gestão na reestruturação produtiva. Com base no conceito de autoridade orgânica como um processo inconsciente das relações sociais, orientado por princípios mais gerais dos valores e símbolos coletivos e da sua força na motivação social, pretende-se trazer novos subsídios para a engenharia de produção, com a finalidade de abrir espaço para o estudo da cultura e da sua relatividade na temática dessa área.

O presente trabalho está organizado em três partes, e cada uma está distribuída em capítulos e seções. Além dessas partes, o trabalho apresenta um capítulo introdutório, discussões dos resultados e conclusões gerais.

A Parte I é composta de um capítulo, o qual trata da delimitação da pesquisa. A complexidade do tema exigiu esforço na elaboração da questão da pesquisa, especialmente com relação à associação da autoridade com a organização, em virtude da dispersão das fontes disponíveis. O item 1 deste capítulo justifica o tema e apresenta a questão da pesquisa bem como seus desdobramentos. A introdução concentra maior esforço em evidenciar os pontos de vista diferentes sobre a questão da reestruturação das empresas. A questão da pesquisa é o item central desse capítulo e se desenvolve em torno de dois pontos: (1) o primeiro parte do pressuposto de que inovar é organizar. Nesse sentido, o conceito de organização suscita uma problemática conceitual mais ampla que é tratada como desdobramento da questão da pesquisa; (2) o segundo ponto pressupõe a crise da autoridade que se origina de transformações sociais decorrentes da evolução ou da dinâmica própria dos sistemas sociais.

Assim, subdividiu-se a questão da pesquisa em três seções: a seção 1.2 faz o recorte da questão principal, que é a interdependência entre autoridade e a organização. A partir dessa diretriz, são desenvolvidos os desdobramentos. Esses desdobramentos são tratados no item 1.2.1, no qual se examina a consistência da análise de alguns críticos que discutem a redução do conceito de inovação e os riscos que isso implica ao serem aplicados critérios de análise e interpretações oriundas da ciência econômica aos processos que envolvem as relações humanas. A problematização do conceito de organização como empresa, fábrica, ou mais especificamente, como o lugar onde se realiza a produção, é desenvolvida à luz da teoria clássica. No item 1.2.2, depois de se fazer o rastreamento dos elementos-chave da teoria da organização, a origem da autoridade mereceu uma atenção especial pela centralidade que a dimensão da religião ocupa no conceito de hierarquia.

Na seqüência desse capítulo são apresentados os objetivos, os pressupostos gerais e de trabalho e as limitações do estudo. Na seção 1.6, a metodologia é explicada e aplicada dentro da tradição antropológica da pesquisa de campo.

A Parte II apresenta uma revisão da literatura pesquisada, em que se examinam as categorias do pensamento coletivo que modelam a organização da atividade produtiva. O que se tenta mostrar é que nas pesquisas publicadas os elementos simbólicos são categorias do inconsciente coletivo. Duas linhas mestras orientam essa revisão: (1) a idéia de família como uma estrutura primária ou elementar que vai orientar a organização e fornecer o modelo de

gestão para a atividade econômica; (2) a idéia de evolução como um processo permanente de mudança que será evidenciado por sua dinâmica própria.

Essa parte está dividida em dois capítulos. O objetivo do Capítulo I é fazer uma genealogia da maneira como as culturas já estudadas evoluíram e de como ocorreu o processo de organização dos grupos. A revisão desse processo se apóia nos fundamentos da sociologia weberiana sobre a passagem da economia doméstica para os *oikos* e, posteriormente, para a burocracia, como um modelo de organização do capital na fase moderna. Nessa análise da evolução, a família evidencia-se pela capacidade de articulação entre as esferas da religião, da moral e da política, e pelo comando dessa interdependência, que é o que se postula como autoridade pela persuasão e não pela força.

A partir da idéia de família como articuladora da organização social, dedica-se o Capítulo II dessa parte às transformações que vêm ocorrendo nessa instituição. Segundo estudos e pesquisas realizados recentemente no Brasil e em diversos países, a família vem sofrendo mudanças graduais e radicais, com reflexos na divisão do trabalho e nas crises sociais. Por não haver consenso sobre as transformações na família e suas conseqüências, a partir desse debate formulam-se alguns pressupostos em que serão utilizadas duas linhas de interpretação: (1) linha que indica o debilitamento da autoridade e, por conseqüência, indica mudanças nas atitudes e nos papéis como reflexo das transformações estruturais; (2) linha que aponta as mudanças apenas aparentes, como processo natural de adaptação dos sistemas sociais ao meio, sem que isso afete a estrutura de autoridade.

A Parte III relata o resultado da pesquisa numa companhia de energia elétrica do Estado de Santa Catarina. O Capítulo I faz uma arqueologia da autoridade no setor elétrico brasileiro a partir do modo como a energia elétrica entrou no Brasil, mostrando as diferenças históricas entre o desenvolvimento da tecnologia associado ao desenvolvimento do capitalismo na Europa e nos Estados Unidos e o modo como ocorreu no Brasil. Nos desdobramentos deste capítulo mostram-se a origem da dependência recíproca entre os recursos públicos, portanto políticos, e a economia, bem como a origem da autoridade orgânica evoluindo com as forças políticas para o Estado.

O Capítulo II mostra como na história da organização social, política e econômica de Santa Catarina a autoridade como estrutura inconsciente é reproduzida pela política local através do clientelismo, ou seja, da influência política.

O Capítulo III apresenta a companhia X, seus antecedentes históricos, a estrutura hierárquica e dados sobre os funcionários e o quadro de chefes. O Capítulo IV é central para o objetivo da tese. Nele se faz o relato sobre as categorias do pensamento e o modo como os

funcionários vêem a companhia, a sua linguagem, os argumentos, as categorias de linguagem e o modo de agir. O fundamento desses dados etnográficos é o consenso existente entre os funcionários. Por último, são feitas algumas considerações finais.

Os dois últimos capítulos dessa parte são dedicados à discussão dos resultados e às conclusões.

PARTE I

DELIMITAÇÃO DA QUESTÃO DA PESQUISA

CAPÍTULO I

QUESTÃO DA PESQUISA

1 Introdução

“Na evolução biológica, a experiência do passado está comprimida na mensagem genética codificada no ADN. No caso das sociedades humanas, os esquemas são instituições, costumes, tradições e mitos. Eles são, efetivamente tipos de ADN cultura.”

Murray Gell-Mann
Californian Institute of Technology

1.1 Justificativa

A lenda de Osíris, muito popular no Egito, marca a passagem da Era Neolítica para um período que os historiadores chamam de *proto-história*, também conhecida como a “idade dos heróis”¹. A maioria dos historiadores associa a revolução osiriana com uma série de transformações, porém duas entre essas transformações marcam a popularidade de Osíris e sua divinização: (1) a organização social, que se inicia pela constituição da família, em que ele aparece como o quarto rei da dinastia divina, filho e herdeiro de dois pais e mães – a união com Ísis, sua esposa, a geração de filhos; (2) e a sua liderança no governo do Egito, com as invenções no campo da agricultura e da metalurgia, e com a criação do calendário egípcio.

A relação da autoridade com a paternidade projeta para o mundo real um sistema de parentesco classificatório que mantém viva uma experiência imemorial do homem, presa à figura dos deuses de um tempo congelado pela ameaça imemorial de trevas e caos.

Em quase todas as culturas já estudadas pelos antropólogos, os mitos contam a história da criação em torno de um mundo que chega ao seu esgotamento pela entropia, que pode ser traduzida nas crises, nos cataclismos, nas tragédias, nos dilúvios, sempre como fim de um ciclo ou de uma ordem cósmica. Mas, do Egito à Grécia, à África, às nações indígenas da América Central e do Sul, a ordem é restabelecida por um criador, guerreiro ou ser divino. A ordem, o movimento e a autoridade estão no centro da narrativa mítica.

¹ A lenda de Osíris, citada por e J. Frazer (1982) e Dupuis (1989), foi interpretada pelo egiptólogo belga Louis Speleers em *Os Textos das Pirâmides*. Esse texto foi gravado em uma pedra por volta do Terceiro Milênio, no período chamado de *proto-história*. Segundo os autores, toda a população do Egito conhece essa lenda em seus mínimos detalhes.

Postula-se que a chave desse enigma possa ser encontrada na retomada da idéia de inovação que, nas últimas décadas, ganha espaço privilegiado na mídia e nos debates e agendas de congressos em todo o mundo.

A quase totalidade do material de pesquisa consultado sobre o tema da inovação, a partir de 1970, dá a idéia de que se está atravessando uma crise. As previsões são sempre pessimistas sobre a situação da economia, e a competitividade em níveis globais, constitui o centro das preocupações.

Há, nos Estados Unidos, cerca de seis empresas especializadas em situações de crises. Segundo matéria publicada na revista *Exame*, um dos mais importantes consultores da ICM (*Institute for Crisis Management*) – que se caracteriza como uma entre as várias empresas americanas que prestam serviço e consultoria nessa área – notabilizou-se pela seguinte frase: “Pode ter certeza: vai haver uma crise na sua empresa”.

Segundo alguns analistas, a diretriz é trabalhar para minimizar prejuízos decorrentes de um acontecimento iminente, que vão desde erros casuais e incêndios até assassinatos no local de trabalho.

A obra *Megatrends 2000*, de Naisbitt & Aburdene (1990), é um exemplo de como a exacerbação da consciência do fim de uma era é anunciada pelo esgotamento das economias planificadas e locais. Uma nova era é determinada pela visão da globalização do mercado como propulsor de uma megatransformação. A idéia de inovação é, portanto, marcada pelo triunfo do livre mercado sobre tais economias.

Essa visão é convergente com a interpretação de Porter (1992), para o qual o mercado é capaz de provocar transformações tão radicais que restabeleceriam novas regras de competição, a ponto de influírem no comportamento dos fornecedores e compradores e forçarem um processo de mudança em cadeia, abrangendo toda a sociedade.

O que interessa ressaltar na teoria da inovação de Porter (1992) é a predominância do papel do mercado no processo de transformação social. Percebe-se que há um deslocamento das expectativas para o mercado e uma ambivalência deste em relação tanto à auto-regulação das trocas pela livre concorrência quanto em relação às mudanças sociais. Ao formular uma teoria sobre *estratégia genérica*, o autor faz uma redução das formas tradicionais de relações sociais de coesão e de gestão do trabalho, na centralidade da troca econômica.

Na concepção deste autor, o projeto que ele denomina de *estratégia genérica* não apenas transfere para o mercado o tradicional papel da gestão como também extrai a responsabilidade que tradicionalmente era do Estado, em termos da competência de regulação. Nessa modalidade, as transformações causadas pelo mercado influenciariam, além

da conduta dos fornecedores e compradores, todo o sistema social, criando condições de motivação, regulação do trabalho e novos critérios de produção e de organização da produção. Nesse sentido, a sociedade de um modo geral seria administrada pela lei de mercado.

Assim, pressupõe-se que a questão da polaridade tradição–inovação reflete o deslocamento do processo de gestão para o mercado e, por consequência, todo o estatuto da autoridade. Entretanto, para alguns autores, esse deslocamento representa uma contradição porque negligencia o papel dos atores estratégicos tradicionais – governos, políticos e outros agentes sociais, inclusive a família –que tiveram uma importante contribuição na consolidação e expansão do capitalismo.

As análises de Styhre (1998), Fleury (1993), Wood (1993), Zarifian (1993) e Salerno (1993) sobre o processo de reestruturação produtiva ressaltam o surgimento de um novo paradigma de gestão que privilegia o modelo japonês. Observa-se que, segundo esses autores, o privilegiamento do modelo japonês é um fenômeno que ocorreu em todo o Ocidente. Duas características marcam essa valorização: (1) a universalização do método, influenciada pelo paradigma da globalização; e (2) a autonomia do processo de gestão, caracterizando uma concepção de competência tecnológica que habilita alguns agentes (consultores ou métodos do tipo TQM, TQC) (Styhre, 1998).

No Brasil, o exemplo mais sensível disso foi a reputação do TQC (*Total Quality Control*) e do *Just in time*, no início da década de 80, período que muitos autores denominam de "a febre do TQC". Num curto espaço de tempo – menos de dez anos – cerca de 400 grandes empresas aderiam ao movimento na busca por certificados de qualidade, o que confirma as interpretações de Hirata (1986), Fleury (1993), Wood (1993) e Salerno (1993) de que isso teria impactado as formas tradicionais de organização do trabalho. Essa questão será tratada ainda neste capítulo, quando for discutido o efeito da transferência do modelo japonês nas empresas brasileiras.

Entretanto, é importante considerar que, juntamente com o modelo japonês, outras técnicas de inovação foram introduzidas no processo de reestruturação das empresas brasileiras, tais como o *Downsizing* (Tomasko, 1994) e a *Learning Organization* (Senge, 1990). Nessas técnicas, verificam-se duas tendências: (1) a que está amparada na visão da economia como inerentemente variável e, nesse sentido, na ruptura de impacto, como é o caso da reengenharia, induzindo à obsolescência do sistema e dos valores tradicionais; (2) a segunda apóia-se na inovação como uma nova mentalidade organizada e organizadora, racionalizada pela organização de aprendizagem, na qual está implícita a idéia de libertação do que é preexistente.

Na literatura pesquisada há forte indício de que são essas técnicas de inovação que criam a necessidade de mudança como algo que desafia as condições existentes e gera um desejo de superação da realidade, a partir de estratégias de inovação técnico-organizacionais tomando como exemplo economias altamente competitivas, como a Japonesa e a americana.

O trabalho de Abrahamson (apud Wood Jr. 1995) mostra, dentro da perspectiva difusionista do conceito de inovação, como a literatura influencia a concepção de gestão e a escolha dos modelos de inovação gerencial. O autor identificou quatro perspectivas teóricas: 1) Perspectiva da escolha eficiente: baseada na escolha racional de tecnologias administrativas e na avaliação de que a inovação maximiza a eficiência da organização; 2) Perspectiva da seleção forçada: baseada na escolha não-livre. A adoção é induzida por agentes externos; 3) Perspectiva do modismo: a escolha se dá por imitação de outras empresas dentro do mesmo grupo, levada por condições de incerteza; e 4) Perspectiva da moda: a escolha é influenciada por atores externos fora do seu grupo. Segundo conclusão do autor, a referida pesquisa mostrou que a Perspectiva da escolha eficiente é a abordagem predominante na literatura.

Para diversos autores como Gill & Whitte (1992), Morgan (1996), Henríquez (1997), o conceito de inovação é fruto de uma racionalidade que determina, através de metáforas, a percepção sobre o que ocorre no mundo, de modo que ora se fala de organização como máquina, ora como atividade econômica.

A pesquisa realizada por Gill & Whitte (1992) mostra que o movimento pró-inovação é uma metáfora do ciclo da vida. Eles observam que as premissas apresentam, em termos gerais e de seus ciclos evolutivos, uma lógica serial própria que regula a sua seqüência, sempre a partir de uma anterior, impondo, invariavelmente, a obsolescência da precedente.

Nessa perspectiva, encontram-se os que também estão alinhados a uma outra corrente que vê no movimento em favor da inovação um modelo teórico através do qual o Ocidente impõe um diagnóstico-padrão do que se passa no mundo. Dentro dessa visão, há uma compreensão de que a preocupação exagerada com o mercado reflete o padrão cultural europeu e americano (Giddens, 1997; Dahrendorf, 1992).

Para os partidários dessa corrente, a visão de crise reflete a interpretação equivocada sobre a história local pela falta de domínio por parte dos consultores no que diz respeito à lógica da organização da sociedade ou empresa, objeto da intervenção. Há um consenso em torno de que é impossível tratar empresas ou situações de trabalho em contextos históricos e culturais diversos com um único diagnóstico e com uma única fórmula.

Entre esses autores está Amartya Sen (2000), Prêmio Nobel de economia em 1998, que notabilizou seus estudos sobre o conceito de desenvolvimento como liberdade,

contestando o método de classificação do desenvolvimento com base no critério exclusivo do PNB (Produto Nacional Bruto) per capita. Para o autor, o conceito de desenvolvimento deve ser relativizado. Como exemplo, ele mostra que a qualidade de vida de algumas populações é inversamente proporcional ao volume de transações do mercado.

A concepção de crise como motivo para romper com o tradicional é analisada por alguns autores como característica básica da cultura ocidental. Entretanto, a resposta à questão envolve compreender a natureza dessa descontinuidade, ou seja, qual o significado do passado e do futuro para a cultura ocidental. A análise de Dahrendorf (1992) considera que o problema social da modernização está relacionado com o conceito de liberdade. Uma noção constitutiva dos ideais de uma nova ordem econômica, que é contraditória na sua essência, é que, ao mesmo tempo que pregam a livre iniciativa, esses ideais limitam o acesso aos bens e serviços à disposição nos mercados. O autor mostra que o conceito de liberdade como teoria dominante nos Estados Unidos, nas décadas de 60 e 70, foi o que viabilizou o capitalismo moderno, e menciona Lipset (1959) como autor de tal conceito quando este afirma que "a democracia está relacionada ao estágio de desenvolvimento econômico" (Lipset apud Dahrendorf, 1992, p. 74). O autor aponta a noção de democracia como o que aglutinou as esferas econômica e política, servindo como referência para os dois campos.

Na análise em questão, Dahrendorf (1992) faz uma inversão da causalidade do processo de modernização. Para o autor, o mercado passou a ter a dimensão e a importância que tem hoje à medida que se tornou um debate público, pela forte conotação desse termo nos programas de reestruturação do modelo do Estado, no último quarto do século XX. Observa o autor que são os governos e as lideranças políticas em todo o mundo os mais empenhados nos processos de privatização.

E é nesse debate público que o conceito de liberdade parece denunciar a contradição implícita. A liberdade de mercado tem demonstrado, historicamente, segundo a maioria dos autores aqui referenciados, incompatibilidade com a segurança social. Nesse sentido, a gestão pelo mercado obriga a mudanças no papel do Estado e à opção individual pela liberdade, representando perdas para ambos, de modo que o que passa a vigorar é o acordo individual, e não mais o coletivo, iniciativa privada e autonomia em vez da regulação estatal, em vez de modelos administrativos flexíveis, conquistados por acordos coletivos, regulamentação e automação de controle de procedimentos.

No campo das Ciências Sociais, as análises de Lasch (1995) e de Beck & Giddens (1997) são convergentes com tal interpretação. Para esses autores, os processos de mudança sempre coincidem com um conjunto de outras transformações, e por isso não dá para excluir

outras causas. Essa interpretação é semelhante ao pensamento de Wallerstein (1990), para o qual o conceito moderno de democracia é o grande e importante articulador dessa nova ordem mundial, pela aceitação tácita das condições que as esferas política e econômica estabelecem em nome do progresso como argumento central, não mais de um Estado nacional, cujo Governo deveria ser o gestor das questões relacionadas ao seu país e à sua população, mas de um Estado que pretende ser global e parece desgovernado.

A questão que mereceu atenção nesse debate é a que discute os efeitos desse modelo de Estado. E, nesse sentido, o conceito de crise inclui o desemprego, a corrupção, o aumento das desigualdades sociais, não como justificativa para intervenção ou inovação, mas como consequência deste que conjuga poder econômico e poder político.

Sob esse aspecto alguns autores consideram importante investigar quais as implicações do conceito de liberdade e sua relação com os processos de inovação. E nesse sentido a disjunção gestão/inovação pode ser um caminho para se conhecer as novas forças sociais que possam estar atuando tanto para o anonimato (Baudrillard, 1994) quanto para o sentido amorfo do processo de gestão.

Para a maioria dos cientistas sociais aqui referenciados, a questão da autoridade como requisito da gestão tem sua origem na maneira como cada indivíduo se liga à sociedade, seja pela via do trabalho, da instituição judiciária, da política ou da religião. A extensão dessa *prerrogativa*² (direitos tácitos consensuais e socialmente concedidos) não dependeu, segundo a interpretação de Dahrendorf (1992), da economia, mas da pressão social, como aconteceu na França, em 1910, e na Grã-Bretanha, em 1911.

Com isso, Dahrendorf (1992) e outros autores mostram que o movimento em prol da inovação é algo muito mais amplo, e é fruto da relação e da comutabilidade entre o social e o econômico, e não exclusivamente deste último. Ele mostra que a burocracia é um dos exemplos de como se dá essa mudança do social em direção ao econômico. É importante citar, nesse sentido, a evolução das práticas jurídicas, que, segundo Weber (1999), realizou o deslocamento da autoridade para o “direito público” como a totalidade de regulamentos. A teoria social contemporânea tem mostrado que a burocracia tornou o modelo patronal tradicional, e junto com ele a liderança, num poder acéfalo que dissipou a estrutura de comando, extraíndo da vocação humana para a gestão a liderança e o senso de direção. Essa mesma burocracia legitimou o processo institucional de controle da atividade social e forneceu o arcabouço legal e institucional para o controle da atividade econômica.

² Termo empregado por Sen (2000) para caracterizar os direitos do cidadão e seu acesso aos bens públicos.

Na análise da maioria dos autores aqui citados, a inovação repete esse processo ao criar novos critérios de controle que deslocam a autoridade do gestor para os modelos exógenos, do tipo TQC, TQM e outros. É importante ressaltar que o termo *deslocamento* tem o sentido de extrair do gestor a autoridade, não implicando necessariamente na destituição ou na extinção do cargo.

A análise de Shore & Wright (1996) sobre a influência do TQM nas instituições de ensino público na Inglaterra segue nessa direção, ao evidenciar o efeito deletério de uma cultura de auditoria introduzida pelo TQM como processo de mudança exógena, numa entidade de ensino público superior. A pesquisa mostra que o novo conceito de auditoria não apenas esvaziou a função dos instrumentos de gestão como também modificou uma prática que tradicionalmente era competência da área da contabilidade da qual se originou o termo. Essas mudanças tiveram uma influência radical na desorganização da atividade de ensino, na medida em que os critérios que haviam definido a criação de determinados cursos nem sempre podiam ser verificados por métodos quantitativos, na relação custo-atividade. Nesse estudo pode-se verificar que a mudança conceitual pode ter fortes implicações no ambiente e no estado emocional das equipes de trabalho, além de desestabilizar a organização do trabalho, criar conflitos entre membros de equipes e entre as próprias equipes, e acirrar a competição no ambiente de trabalho.

Interpretação semelhante fazem Comaroff & Comaroff (1999) sobre as relações de trabalho na África, onde a violência se combina ao trabalho informal e às atividades econômicas escusas como uma forma de protesto à política econômica imperialista.

Na América Latina também a precarização social tem sido atribuída à desorganização do trabalho em decorrência dos processos de mudança, sobretudo com relação ao papel da reestruturação produtiva como instrumento de controle da inflação e da contração do mercado interno pelos governos. Entre as características mais comuns estão as mudanças na política industriais de fomento, o controle dos salários visando o equilíbrio da inflação e a adoção do modelo de flexibilidade para o mercado de trabalho.

Assim, a flexibilização do trabalho é avaliada pelos diversos autores referenciados, pela precondição que as leis de mercado criam ao eliminarem o emprego pela valorização excessiva da relação custo/produção. Nesse sentido, uma das contradições apontadas pelos cientistas sociais incide sobre a exclusão do trabalho. Os agentes econômicos, ao procurarem extrair do trabalho (com a lógica da flexibilidade) a máxima utilidade, vão ocasionar o desemprego e, embora o aumento da oferta de trabalho cause queda do preço dos salários, isso vai acarretar conseqüências na exclusão de uma parcela importante do mercado consumidor.

Uma avaliação da reestruturação produtiva na América Latina, conforme matéria publicada na Revista Latino Americana de Estudos do Trabalho³, mostra convergência com a avaliação dos autores referenciados, ao mostrar que a reestruturação produtiva na Argentina, no México e em outros países latino-americanos não erradicou as práticas que determinaram os sistemas pré-industrializados e desorganizou os critérios tradicionais de remuneração e de organização do trabalho (Garza, 1997). A coexistência de ilhas de inovações e a falta de renovação das políticas públicas, do ponto de vista deste autor, provocam mais confusões do que oportunidades de mudanças, resultando em cidades industriais em crise e localidades que se organizam de forma similar aos distritos industriais, e em serviços públicos que resistem ao processo de privatização.

A análise de Montero (1997) sobre a reestruturação produtiva no Chile confirma essa avaliação ao mostrar que as mudanças instauradas há dez anos, pela abundância de consultorias nas empresas, caracterizam-se mais pelas tendências macroeconômicas, sem qualquer preocupação específica sobre o que estava ocorrendo no interior das fábricas ou das empresas. A autora mostra que, na maioria, são velhas formas de gestão da produção guiadas por novas práticas de gestão, práticas essas que privilegiavam a flexibilização, mas eram desconectadas da realidade. Segundo a autora, as novas práticas passaram a conviver com um fordismo periférico e, em muitos casos, com um neofordismo, e este com condições de emprego muito precárias.

Apesar de muito pouco difundida, a avaliação de alguns autores sobre as mudanças produzidas pelo modelo japonês no Brasil aponta para duas direções: (1) recrudescimento da insegurança da classe empresarial, temerosa de arriscar mudanças mais radicais, principalmente as médias e pequenas empresas; (2) surgimento de um novo perfil de relação capital-trabalho, marcado pela flexibilização unilateral, caracterizado mais pela terceirização em resposta à política macroeconômica do Governo, tendo em vista o compromisso político de combate à inflação que afetou a classe trabalhadora tanto do ponto de vista da política salarial como das condições de empregabilidade (Fleury, 1993; Salerno, 1993).

A avaliação de Hirata (1995) sobre o caso brasileiro caminha no mesmo sentido da avaliação de Montero (1997) sobre o Chile. Hirata mostra que as mudanças se deram de maneira restrita à organização do trabalho, pela diminuição dos níveis hierárquicos e pela

³ A Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho é uma publicação semestral da ALAST (Associação Latino-Americana de Sociologia do Trabalho), com o apoio do CNPq, CEBRAP e UNICAMP no Brasil e nos demais países da América Latina.

preocupação com a qualificação da mão-de-obra, com destaque para a polivalência dos cargos.

Na opinião desses autores, a flexibilização na América Latina viabilizou a redução dos custos de produção, mas gerou problemas mais sérios por não ocasionar mudanças qualitativas no padrão sociotécnico das companhias. O alto custo da tecnologia impõe ainda, um desafio paradoxal ao conceito de *inovação*, tendo em vista que a maioria dos países latino-americanos são dependentes de tecnologia externa.

Na indústria automobilística brasileira, Cardoso (1999) observa que a reestruturação voltada para a qualidade e para a produtividade teve também maior impacto na organização do trabalho. Ele mostra que esse impacto decorreu principalmente das mudanças nos critérios de gestão, que passaram a impor requisitos mais rígidos de escolaridade e de seleção e tornaram mais impessoal a gestão do trabalho.

De modo geral, os estudos mostram que a transferência de tecnologia submete as idiosincrasias locais à lógica e aos critérios do país exportador, mas não considera as condições históricas nem as formas de adaptação da estrutura local como, por exemplo, a tecnologia, a legislação trabalhista, a política fiscal, o modelo de organização do trabalho, a qualificação profissional, a atuação dos sindicatos, o modelo patronal, a influência dos partidos políticos, entre outros fatores culturais. Todos esses fatores são heranças de um processo histórico que determinou e continua determinando as circunstâncias nas quais se encontram essas economias.

Assim, as avaliações aqui referenciadas levam a concluir que, tanto na Europa como nos países latino-americanos, os resultados das “inovações” no processo produtivo ocorreram de forma desigual e trouxeram muito pouco avanço qualitativo. No que diz respeito aos aspectos sociotécnicos, a avaliação dos autores mostra que a produção continua dependendo da importação de tecnologias. Do ponto de vista da gestão, os trabalhadores continuam controlados pelos critérios tayloristas de organização do trabalho, com manutenção do cronômetro, cadências e ritmos muito mais rígidos, impostos pelas linhas de montagem, máquinas, normas disciplinares e pela demanda dos clientes, segundo o sistema *Just in time*. Nos casos de algumas empresas, principalmente no setor bancário, esses sistemas de controle da mão-de-obra são automatizados.

Dados do DIEESSE⁴ mostram que, só em Santa Catarina, no período de 1995 a 1999, o balanço de pagamento registrou déficit nas transações correntes, e que a distribuição dos

⁴ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - Anuário dos trabalhadores, 1997.

reajustes salariais, no período de 1995 a 2000, ficou, respectivamente, 15, 43, 47, 35, 50 e 33% abaixo do INPC. Nesse período, as estatísticas mostram o crescimento de greves por não-cumprimento de direitos trabalhistas, respectivamente na proporção de 37, 42, 43, 56 e 51%.

Dados sobre o desempenho da economia brasileira, publicados no Jornal Zero Hora de Porto Alegre, em 1995, mostram que mais de 85% das companhias que implantaram o TQC não conseguiram "decolar". Nesse período, a economia também não deu sinal de melhora, e o balanço dos resultados em quase dez anos não era otimista. Algumas interpretações apontam para a falta de compromisso dos funcionários e para o descrédito em que acabaram caindo programas como O TQC.

Essa parece ser também uma tendência dos países europeus, segundo alguns estudos como o de Styhre (1998, p. 118), em que se observa que as companhias que haviam adotado o *Quality Circles* em 1980 tiveram de abandoná-lo em 1987: "... QCs (Quality Circles) in the 1980s had abandoned them by 1987".

Do ponto de vista das condições de trabalho, as estatísticas mostram que, no período entre 1984 e 1993, o percentual de trabalhadores que declarou ter tido aumento da carga de trabalho determinada pela demanda dos clientes passou de 39% para 58%, sem que houvesse qualquer tipo de compensação em termos de remuneração ou de qualidade de vida.

Pesquisas conduzidas na França pelo Ministério do Trabalho Francês, em 1991, sobre as condições do trabalho revelam que 57% dos operários carregam peso, 49% trabalham em ambientes sujos e 63% destes respiram poeira (Hirata, 1995).

Dados mais recentes do IBGE confirmam a extensão da precarização social no Brasil, ao mostrar que, no período de 1996 a 1997, 60% da população brasileira ocupada vive na informalidade, sem contribuição previdenciária, e menos de 1/5 encontra-se filiada a organizações sindicais. Desse contingente, 40% recebem menos de dois salários mínimos.

As pesquisas no campo da Sociologia e da Antropologia indicam que, da mesma forma como o Estado vem evoluindo juntamente com uma série de outras mudanças de valores sociais mais amplos, há certos fatores não-explicitos e inconscientes que parecem estar se desintegrando e se reestruturando na atual fase de mudança econômica. Se se levar em conta que a base da sociedade é a coesão social, e se a coesão constituiu a base da divisão social do trabalho, então a conclusão de Mückenberger (1997) como sendo a erosão da *life-world* social reflexo da desintegração dessa base, pode ser provável. Alguns estudos e pesquisas vêm verificando a consistência dessa tese, quando apontam a relação entre a

violência na África do Sul e as inovações na atividade econômica (Comaroff & Comaroff, 1999).

Na Alemanha, Mückenberger (1997) observa que, para combater o Estado de bem-estar social, houve uma supervalorização do individualismo e de tudo o que contrariava o modo tradicional do bem-estar social no qual a família era a base mais importante. Nesse estudo, o autor mostra que as mudanças de comportamento levavam a desprezar certas regras da divisão do trabalho e de divisão entre gênero e gerações, assim como todo um sistema de valores que determinavam a motivação e a organização do trabalho. A análise do autor segue uma linha de raciocínio muito semelhante à de Dahrendorf (1992) quanto a entender a liberdade como causadora dos processos de mudanças sociais. Para o autor, na Alemanha, a estratégia de inovação da economia deu-se pelo combate ao Estado de bem-estar social. E essa estratégia, segundo o autor, teve impacto social, apesar de que esse era o alvo, na medida em que quem primeiro mudou foi a sociedade e assim os valores sociais que haviam determinado as políticas públicas em razão das responsabilidades com a família, foram dessa maneira esvaziados.

Pode-se concluir que a crescente valorização do individualismo, tanto na Alemanha como em outros países, segundo a literatura referenciada no Capítulo III, não esteve relacionada apenas ao interesse econômico, mas a um conjunto de outros fatores de organização social que, de certa forma, favoreciam a consolidação de uma nova ordem econômica. Se de um lado, a implosão do Estado de bem-estar social – que veio acompanhado do enfraquecimento do Estado-nação – implicou na dispersão da autoridade do Governo, de outro, essa implosão do bem-estar social também implicou na perda da legitimidade do Estado, que teve sua base histórica na família. A contradição dessa mudança de valores para a reprodução da atividade econômica nos moldes capitalistas de produção, segundo Mückenberger (1997), está na renúncia aos direitos conquistados, tanto por parte do Estado quanto do indivíduo. Nesse sentido o individualismo, ao dispensar a família e a obrigatoriedade do chefe da família na responsabilidade pelo sustento desta – o que, para o autor, foi um pré-requisito para a constituição do Estado de bem-estar social – pode também agora acarretar uma mudança na percepção sobre o trabalho e a profissão.

Dessa mudança, de acordo com Mückenberger (1997), surge um novo paradigma de trabalho que está causando impacto na sociedade pela extinção de um valor conquistado que era a relação entre *full-employment* e bem-estar social. O autor mostra que o aumento do desemprego está levando a um modo de exclusão do trabalho que, se não acarreta ônus ao Estado, o faz à coletividade.

Entre os fatores negativos do processo de inovação, o autor destaca aqueles que são fatais para a vida do trabalho coletivo: a liberdade de escolha, o isolamento, a dificuldade de tomar decisões, a sobrecarga da responsabilidade na tomada de decisões e o aumento dos riscos pela imprevisibilidade, o desemprego e a falta de cooperação no trabalho. O autor mostra que esses mesmos fatores também vão refletir no mercado em escala mais ampla, como, por exemplo, na qualidade e motivação do trabalhador e na disposição para sacrificar seus próprios interesses em detrimento dos fins da empresa ou na mesma proporção o empregador abrir mão de uma parcela dos seus lucros em favor do trabalhador.

Para alguns sociólogos e antropólogos, os processos de inovação estão deixando lacunas onde a regulação não alcança como, por exemplo, o crescimento do “terceiro setor” nos países periféricos. Nesse processo de “publicização”⁵, os serviços que eram estatais passam a ser assumidos pela sociedade civil, como uma resposta às dificuldades de acesso aos serviços sociais básicos que antes eram prestados pelo Estado.

Para alguns autores não há, em determinados casos, aceitação passiva das intervenções e dos mecanismos de regulação externa de entidades que lideram, em nível internacional, os processos de mudança, a exemplo do estudo de Comaroff & Comaroff (1999) na África.

A interpretação de Beck & Giddens (1997) sobre o que se passa no mundo é a de que o conflito entre capital e trabalho, a violência e a resistência às mudanças constituem uma revisão geral que a sociedade faz de si mesma na forma de protesto.

A perspectiva desses autores conduz a uma reflexão sobre o cenário das mudanças e, nesse sentido, formulam-se duas hipóteses: (1) a de que essa revisão é uma mudança de valores em nível macroestrutural, ou seja, da própria cultura ocidental, e que, à primeira vista, pode parecer relacionada com a instabilidade gerada pelas mudanças econômicas, à medida que as conseqüências são mais visíveis no trabalho ou na falta deste; (2) a de que a precarização da organização do trabalho pode estar diretamente relacionada com a dispersão do processo de gestão, de modo que essa dispersão pode ser um indicador de mudança de valores sociais com implicações na representação da autoridade.

A análise de Dahrendorf (1992) sobre a causalidade do ideal de liberdade parece indicar que a liberdade individual tem impacto na esfera econômica, na medida em que a liberdade conspira contra as regras sociais de motivação e de responsabilidade coletiva para o trabalho.

Ademais, um outro aspecto importante dessa contradição é a verificação empírica de

⁵ *Publicização* é um termo empregado por Morales (1999) para caracterizar as formas de prestação de serviços sociais por entidades e organizações não-governamentais, o que ele chama de “terceiro setor”.

que os processos de inovação, ao instaurarem uma modalidade de gestão impessoal, não conseguem erradicar as práticas tradicionais, embora as tenham desestabilizado estratégica ou inconscientemente, como mostram Paiva et al. (1997), em termos da expansão do trabalho informal, e conforme mostram Shore & Wright (1996), com relação à desorganização e à desmotivação para o trabalho, causadas pelo TQM naquela entidade de ensino.

Diversas pesquisas mostram que as mudanças na família têm impacto sobre a motivação para o trabalho. Por exemplo, Smelser (apud Alexander, 1999) já em 1959 mostrava, com base em resultados de pesquisa na época, que as alterações dos papéis na família, e não as mudanças nas relações de trabalho na indústria, foram responsáveis pelos protestos dos trabalhadores ingleses em 1820.

As análises de estatísticas mais recentes têm mostrado uma ambigüidade na relação dos jovens com a família. De um lado, estão as mudanças no formato de coabitação, o aumento do número de separação de casais e o ingresso progressivo da mulher no mercado de trabalho e em atividades públicas, deixando para trás as responsabilidades na educação dos filhos e as tarefas que tradicionalmente lhe eram conferidas. De outro, está a revitalização do sentimento familiar.

A pesquisa de Minayo et al. (1999) realizada com jovens na cidade do Rio de Janeiro, faz uma constatação de que é desejo dos jovens de camadas médias populares se emanciparem dos padrões tradicionais em busca da sua individualidade. A pesquisa revela que os jovens dos seguimentos mais pobres estão rompendo com o modelo hierarquizado de família. Entretanto, no que diz respeito à ausência paterna, numa proporção bastante elevada nesses seguimentos e em menores proporções nos estratos médios e altos, constatou-se que está diretamente relacionada com problemas sociais, tais como más condições de vida, de saúde e com a delinqüência juvenil.

Outra pesquisa na cidade de Recife mostra que a ausência do pai nas camadas sociais mais pobres está produzindo uma mudança dos papéis no ambiente doméstico, com reflexos na construção da identidade, em que a mãe passa à condição de chefe de família. A referida pesquisa mostra também que o índice elevado de separação de casais está associado com a emergência de um novo formato de coabitação, que dispensa a conjugalidade⁶ mas intensifica a cooperação dos filhos com a mãe na busca por segurança e proteção contra a estabilidade perdida pelo desemprego e pelo alto custo de moradia, alimentação, educação, saúde e outros.

⁶ *Conjugalidade* caracteriza a predominância da coabitação dos cônjuges sem os filhos.

De outro lado, pesquisas recentes realizadas pelo Instituto Percebe Abramo com jovens no Brasil, em novembro de 1999, constatam que a família é a instituição em que esses jovens mais confiam.

Nesse contexto, diversos centros de pesquisa no mundo patrocinam seminários e pesquisas que discutem e investigam a relação entre a família e o curso dos acontecimentos no mundo, considerando os valores e seus reflexos na ética, na cultura, nos processos de vivência afetivo-sexual, na configuração dos papéis e dos gêneros, e suas implicações nas políticas públicas e no trabalho (Ribeiro & Ribeiro, 1995; Morrison & Biehl, 2000).

De outro lado, estudos que já pressupõem a força da família (Goode, 1970; Ariès, 1981) discutem a evolução familiar sob os aspectos biológico, social e afetivo, e os reflexos de sua transformação estrutural na concepção do *design*, da arquitetura, da política, da religião, da educação, e assim por diante.

Uma das mais conhecidas obras de Ariès (1981), intitulada *História Social da Criança e da Família*, mostra que, desde a Revolução Francesa, a família sofreu profundas mudanças no modelo de relações, sendo essas mudanças a causa de diversas outras revoluções. O fundamento da tese do autor reside na concepção da família como estrutura organizadora, cuja função é mediar a relação do indivíduo com o meio social em que vive.

A perspectiva de Goode (1970) segue na mesma direção ao concentrar no valor *família* a responsabilidade social sobre toda organização social. Com relação à preservação de determinados valores, no que se refere a tamanho, modelo de convivência sócio-afetiva, de coabitação, de cooperação e autoridade e formato da família. O autor constata, através de pesquisas, que isso varia de acordo com cada cultura e com a conveniência desses valores para os interesses sociais mais amplos. Porém, considerando a família como instituição, alguns autores indicam que ela é uma estrutura, e como tal media o indivíduo e a sociedade, sendo nesse aspecto universal e contemporânea.

Um estudo de Sales (1994) sobre o modelo patronal da Região Nordeste do Brasil mostra como essa conveniência se revela no traço de subserviência⁷ e de poder patronal, como reflexo do paternalismo que predominou durante o Período Colonial, e mostra a extensão dessa influência na vida política como mecanismo indispensável ao poder político na região, tornando-se um traço impermeável às reformas e às forças institucionais do Estado. Para a autora, é nesse sentido que reside a legitimação do paternalismo e da subserviência tendo em

⁷ A autora emprega o termo *subserviência* para caracterizar um tipo de relação de trabalho que tem uma conotação política da qual todo poder é emanado.

vista que esses traços culturais é que mediam os interesses do cidadão e do político, tornando a família a estrutura mediadora do poder político e, por consequência, do poder econômico na região.

A reflexão teórica sobre a relação da autoridade do chefe da família como o tipo de poder que sustentou a organização do trabalho tem estimulado a investigação nessa área. (Lévi-Strauss, 1980; Weber, 1999; Smelser apud Alexander, 1999; Marcuse, 1998).

Diversas perspectivas como a de Beck & Giddens (1997) vêem as transformações pelo seunexo. Nesse sentido, as alterações macroestruturais necessitam da família pelo nexoque ela estabelece entre o indivíduo e a sociedade, entre a vida privada e a vida pública. Ela orienta o indivíduo e a sua conduta na vida privada para aplicar em outras esferas, sobretudo nas relações no trabalho. Assim, a família tanto sintetiza informações como seleciona através da educação e da socialização dos filhos, dos valores, da visão de mundo, elementos esses que vão determinar hábitos, criar necessidades e critérios de seleção no ambiente e nas relações de trabalho.

O padrão social da família pode influir na escolha da profissão e na qualificação profissional. Da discussão que Weber (apud Saint-Pierre, 1994) faz sobre a ética protestante, pode-se concluir que, na relação histórica desta com a atividade econômica, há um nexoque a influência da família e a vocação para o trabalho. Na análise do autor a origem desse nexoque está na religião.

A dúvida lançada por alguns autores sobre o êxito das premissas da inovação, fundamentada no ideal de “liberdade”⁸, apóia-se na visão de que a liberdade é uma lógica que conspira contra todos os alicerces das instituições sociais. Assim, a questão da inovação sem gestão parece paradoxal, na medida em que a família, ao liberar o indivíduo das responsabilidades em relação a ela e aos valores mais tradicionais em termos da responsabilidade coletiva, faz com que ele se libere consequentemente da precondição do trabalho nos moldes das relações capitalistas de produção, considerando a motivação, os valores profissionais, os valores de consumo etc. como precondições desses moldes.

Alguns estudos e pesquisas sobre a conduta do homem no trabalho mostram que este último não está separado da vida privada nem esta do trabalhador (Perrow, 1976; Styhre, 1998; Pagès, 1987). As pessoas têm consciência de que produzem serviços ou bens e não dinheiro, mas é em troca deste que está a razão do seu trabalho. Essa lógica, por sua vez, está sustentada nos projetos da família. Nesse sentido, Pagès (1987) analisa o trabalho como a

⁸ O conceito de *liberdade* será empregado segundo Dahrendorf (1992) como política do conflito, e por isso o conflito tem que ser domesticado pelas instituições.

máquina do prazer, pois é dele que provém o salário, a carreira e o patrimônio de família – aquisição de bens sobre os quais incide o direito à herança. Mas, segundo Durkheim (1970), é na anterioridade da autoridade, ou seja, na sua concepção psíquica que o trabalho vem a ser um valor, e tudo o que a ele se liga é determinado por essa lógica do prazer.

A partir de observação e estudo sobre a dinâmica dos grupos, Perrow (1976) defende que a vida de uma empresa depende fundamentalmente das pessoas e de como elas esquemam as suas relações no trabalho. Para o autor, é essa relação simbólica do trabalho com a vida privada que impulsiona as pessoas para o empreendimento no trabalho, o que a Sociologia e a Antropologia weberiana e durkheimiana vêem como processo organizacional: a liderança e a estrutura de regras⁹.

Para Goffman (1974), a função do processo organizacional é vista por seu caráter restritivo, que impede a liberdade individual e recria as condições institucionais para se impor como regra, a fim de atingir determinados objetivos. Essa função corresponde a motivação, crenças, valores e demais critérios organizativos, como constituintes do esquema de regras que vai determinar a identidade de uma empresa e de seus membros.

As pesquisas empíricas no campo da Sociologia do trabalho têm evidenciado alguns aspectos, como o da influência da dinâmica da evolução da família na organização do trabalho e nas estratégias empresariais de organização do trabalho. Esse veio interpretativo tem caracterizado as pesquisas de Hirata (1986) sobre o modelo japonês ao apontar que a vida familiar é fundamento do modelo de gestão e principal razão da produtividade japonesa. Benedict (1972, p. 53) já havia observado isso em 1939, quando escreveu no seu livro *O Crisântemo e a Espada* que “todo japonês primeiro adquire o hábito da hierarquia no seio da família e posteriormente o aplica nos campos mais vastos da vida econômica e do Governo”.

O forte sentimento de solidariedade e de pertencimento a uma ancestralidade comum nutre o compromisso do trabalhador japonês e sua sujeição à autoridade. Para Benedict (1972), esse sentimento começa com a educação da criança no seio da família. Mais adiante retornar-se-á a essa questão.

Uma reportagem publicada pela revista *Business Week*, destacando o desempenho da família Botín à frente de um dos maiores grupos financeiros da Espanha, o Santander, conforme apresenta reportagem que consta na revista *Exame* de novembro de 1997, mostra que a ancestralidade pode ser um fator motivacional para a excelência no desempenho empresarial.

⁹ O conceito de estrutura do qual fala o autor refere-se às regras e aos princípios institucionais que vão determinar o funcionamento da empresa.

Uma outra pesquisa publicada na revista Exame de novembro de 1996 também mostra que a família constitui um dos alvos mais importantes da vida dos americanos, e que as medidas para facilitar a compatibilização da vida familiar com a atividade profissional começam a ser lançadas como estratégia para reter e atrair novos talentos, com resultados surpreendentes. Nesses estudos, pesquisadores concluem que, quando a vida familiar não vai bem, a vida profissional sofre os reflexos, mas o contrário também é verdadeiro, segundo a mesma pesquisa. Em 1997, a companhia Rhodia realizou uma pesquisa semelhante em uma de suas unidades no Estado de São Paulo, envolvendo 600 empregados, o que revelou a família e o trabalho como os dois pólos mais importantes para 80% da população pesquisada.

Em novembro de 1999, a pesquisa realizada em diversas regiões metropolitanas do Brasil pelo Núcleo de Opinião Pública da Fundação Perseu Abramo, anteriormente mencionado, confirma a preferência da família como instituição social. Abrangendo 1.806 jovens de 15 a 24 anos, a pesquisa mostra que 80% dessa população confessa ser a família a instituição em que mais confiam, seguida pela escola e pelo trabalho. Segundo dados dessa mesma pesquisa, em quem esses jovens menos confiam são nos vizinhos, empresários, Governo, partidos políticos e políticos de maneira geral.

Já em 1990, foi realizada uma pesquisa com o apoio da ABEP, do CNPq e das Fundações Carlos Chagas e Ford sobre a percepção e a experiência do domínio doméstico com famílias de um bairro de Recife - PE (Scott, 1990). Nessa pesquisa, o autor investiga a relação da matrifocalidade e a coexistência de normas patriarcais, revelando que a mãe destaca-se como eixo das relações familiares do grupo doméstico. É ela quem inicia os filhos nas tarefas domésticas, e nesse momento, algumas crianças abandonam a escola para compensar a saída da mãe para o trabalho fora, realizando as tarefas que ela realizava, como cuidar dos irmãos menores, lavar roupas, preparar as refeições, entre outras.

Em outros grupos, as crianças já crescidas são iniciadas no trabalho informal para auxiliar o pai na renda familiar. Constata o autor que o ciclo de desenvolvimento do grupo doméstico corresponde aos estudos de Goode (1970). O papel de pai está relacionado com o de chefe da família, e isso representa uma responsabilidade no provimento dos recursos para o sustento do grupo doméstico.

Embora os dados dessa pesquisa enfoquem a matrifocalidade como traço da organização social desse bairro de Recife, ela ajuda a esclarecer que a busca da segurança constitui, por consequência, a base da contemporaneidade dessa polarização família-trabalho, ou seja, uma esfera reflete a outra, e ambas influenciam reciprocamente a mudança individual e, mediando o indivíduo com o meio, fazem com que ele influencie as transformações nesse

meio. É o caso, por exemplo, do valor da liberdade, segundo os autores referenciados, que determinou a nuclearização da família, como observa Mead (1982) em relação à sociedade americana dos anos 70.

Nesse sentido, as pesquisas mostram que o valor da liberdade que motivou o individualismo também está enfraquecido pela busca de solidariedade dos filhos, quando estes retornam à casa dos pais, impelidos pela falta de emprego e de condições de sobrevivência, de modo que esse processo de causa e efeito pode influenciar as mudanças em outras esferas, assim como pode também determinar a redefinição do espaço de moradia que havia se reduzido à conjugalidade, quando o valor da liberdade individual dispensava o dever da solidariedade entre pais e filhos. Esse fato teve forte influência sobre o *design* dos produtos quando as embalagens eram destinadas a famílias pequenas, além de ter influenciado também o pensamento social.

O que é importante ressaltar nessa literatura é que as pesquisas mostram que tais mudanças vêm sendo operadas no cotidiano em ritmos e condições diferenciadas. São também esses níveis diferenciados que vão determinar em que proporção a autoridade pode organizar ou está organizando a atividade. Sob esse aspecto, é relevante verificar qual é o formato, ou seja, com que características essa nova face da autoridade orgânica associada ao trabalho e à produção de bens ou serviços pode ser percebida.

Em torno desse tema cresce uma importante linha de estudos centrada na organização do trabalho e nos papéis social de gêneros, a partir de uma nova ótica: a da complexa rede de relações sociais, tecida à volta da produção e da reprodução física e social, e sua relação com o processo econômico (Castro, 1994).

Para entendê-la, é fundamental partir das formas concretas de como se organiza a atividade produtiva. A perspectiva do sistema societário como um “cosmos”, no sentido empregado por Weber (apud Bourdieu, 1979), tem uma importante contribuição para se entender o que se quer dizer com autoridade orgânica, considerando-se que o lugar que cada pessoa ocupa na sociedade obedece a determinados critérios que estipulam, dentro de determinada estrutura, a hierarquia e seus respectivos papéis.

De modo geral, as pesquisas sobre a organização da produção e do trabalho – Argélia (Bourdieu, 1979), Brasil, (Scott, 1990 e Duarte, 1986) – mostram que o discurso na família é o que racionaliza o conceito de *trabalho* mediante esquemas simbólicos de aprovação ao respeito à autoridade, bem como conceitos de solidariedade e de prestígio.

Conforme observa Hirata (1986), fatores como o empenho dos trabalhadores associado à filosofia de gestão e de remuneração, no Japão, somente podem ser

compreendidos dentro desses critérios culturais em condições específicas. Observa a autora que, da mesma forma que a reestruturação industrial e a estratégia de mudança tiveram coerência com a necessidade daquele país, essa reestruturação também incluiu os valores sociais da família. Tal coerência resultou, segundo sua interpretação, na combinação do modelo de relação doméstico com o modelo de gestão, na medida em que os limites da autoridade dos pais sobre seus filhos e entre homens e mulheres são muito pouco diferenciados do que separa empregador/empregado e chefe/subordinado.

Segundo essa perspectiva antropológica, é essa combinação que explica a resignação dos trabalhadores à sobrecarga de trabalho, o apoio integrado e irrestrito dos diversos setores daquela sociedade, que souberam manter essa coerência ao transferir toda a rede de significados da hierarquia familiar para as relações de produção.

Do volume de informações produzido pelas pesquisas e pelos estudos realizados no âmbito da Antropologia e da Sociologia, pode-se concluir que a atividade produtiva e sobretudo o trabalho deixam de ser uma simples operação física, isto é, estritamente econômica, para se tornar um sistema de regras cuja origem não se situa apenas no aspecto econômico (Lévi-Strauss, 1982).

Nesse sentido, postula-se que a autoridade e a solidariedade são condições tão necessárias quanto anteriores à existência e à manutenção de qualquer sistema econômico. O mesmo pode-se dizer da organização como processo permanente de adaptação da autoridade para remediar ou coibir os conflitos e a inércia.

1.2 Delimitação da questão da pesquisa

Com base nos estudos e nos dados de pesquisas que constataam a pouca autenticidade do processo de inovação, em virtude de que o balanço do desempenho da economia nos anos que se seguiram à adesão das empresas aos programas de inovação evidencia sinais de baixa capacidade de recuperação, presume-se que uma das causas esteja na disjunção gestão/inovação. Entende-se por disjunção o descolamento entre as responsabilidades do gestor em termos dos procedimentos e das práticas de gestão dos processos de inovação.

Observou-se essa disjunção na maioria dos estudos e das pesquisas sobre os processos de mudança organizacional referenciados, ao ser priorizado o enfoque de novas tecnologias na administração. O estudo de Shore & Wright (1996) sobre a influência do TQM nas instituições de ensino público na Inglaterra evidencia isso, ao mostrar os conflitos internos e a

desorganização causada pela cultura de auditoria em substituição às práticas de gestão tradicionais.

A pesquisa de Grün (1992) confirma, na transliteração do termo americano *executive*, o reflexo do esvaziamento do cargo de gestor considerando algumas competências básicas como, por exemplo, a tomada de decisão. Essa conclusão incide sobre o surgimento e o crescimento do número de OEs (organizações de gerentes e executivos) em uma trajetória marcada pela demissão de profissionais altamente qualificados, com altos salários, que estavam à frente das maiores empresas multinacionais e brasileiras. Essa mesma pesquisa mostra também que a crise de desemprego de gestores está relacionada com o aumento do número de empresas de consultoria, e estas estão relacionadas com o processo de profissionalização que o autor destaca como uma revolução que acompanha os critérios de ascensão social, criados por um conceito de excelência profissional migrado dos Estados Unidos, junto com os MBA (*Master in Business Administration*), como um título de consagração escolar legítimo nessa área.

Segundo dados publicados por uma revista de grande circulação no meio empresarial brasileiro¹⁰, a prática do contrato de indenização vem sendo adotada entre os executivos, o que confirma os dados da pesquisa de Grün (1992) quanto à questão de as organizações de executivos serem uma forma de proteção contra o desemprego. O que tem de ser levado em conta é que essa forma de proteção, ao se adaptar aos novos critérios do mercado, acaba destradicionalizando os critérios de remuneração do trabalho dos administradores, e junto com esse trabalho, o conjunto de atribuições.

As análises de Salerno (1993), Fleury (1993) e Hirata (1986) sobre o modelo japonês no Brasil e a avaliação de Montero (1997) sobre a reestruturação produtiva no Chile, no México, além de outros países citados, confirmam essa tendência, ao mostrar que as mudanças induzidas pelas empresas de consultoria tiveram uma preocupação macroeconômica, sem qualquer inquietação específica com as demandas locais e com o que estava ocorrendo no interior das fábricas e das empresas.

No caso brasileiro, Motoyama (1994) sugere, segundo a ótica do capitalismo tardio, uma relação contraditória entre a tecnologia e o desenvolvimento econômico, tendo em vista

¹⁰ No Brasil, o problema atinge algumas empresas como, por exemplo, o grupo Paranapanema, que controla os fundos de pensão de empresas estatais. A matéria publicada pela Revista Exame, em 19 de novembro de 1997, mostra que, apesar de o balanço do grupo acusar um prejuízo de 80 milhões de reais, o presidente da companhia recebeu um bônus de quatrocentos e cinquenta e cinco mil reais, a título de participação nos resultados. Mas esse problema não é exclusivo do Brasil. Nos Estados Unidos, o mau desempenho de gestores está fazendo com que executivos ineficientes se tornem milionários, como é o caso de John Walter, presidente da AT&T que, em novembro de 1996, foi demitido por sua gestão desastrosa na companhia, tendo, por isso, recebido a indenização de 26 milhões de dólares.

que as características da economia brasileira sempre foram subordinadas aos interesses do capital internacional. As pesquisas referenciadas mostram que, na mentalidade do trabalhador e dos empresários, as mudanças são representadas como um conjunto de conhecimentos técnicos, para os quais apenas o conhecimento acadêmico e as empresas de consultoria estão habilitados. A contrapartida desse processo tem sido o aparente desinteresse por parte dos empresários e trabalhadores ou seu descompromisso com o resultado nessa fase de reestruturação. Esse aparente descompromisso é resultante da valorização atribuída recentemente à racionalização da gestão contra a cultura de gestão familiar, que ocorre no espaço da mídia.

Pode-se depreender dessa análise que, no Brasil, o conceito de mudança implica um conceito de valor que pressupõe uma autoridade construída de acordo com um certo tipo de saber. Alguns autores mostram que a racionalização sistêmica está por detrás disso, ao reduzir a participação dos gestores no processo decisório e no controle pessoal dos resultados do trabalho. A análise de Paiva et al. (1997), por exemplo, mostra que a racionalização dos bancos passa pela aplicação dessas novas tecnologias no gerenciamento da força de trabalho.

De modo geral, observa-se uma tendência na valorização da impessoalidade dos processos de gestão que afetam não apenas as empresas, mas inclusive o Estado. Na Alemanha, Mückenberger (1997) observa que, para combater o Estado de bem-estar social naquele país, foram introduzidos alguns valores, que contrariavam os princípios da governabilidade. Por exemplo, foi estimulada a liberdade de escolha, e a mentalidade coletiva foi substituída por valores individualistas que alteraram o comportamento dos trabalhadores, com reflexos negativos na motivação para o trabalho e para a vida em grupo, e na aprendizagem, dificultando, sobretudo, a tomada de decisões. Para o autor, a liberdade implica na dispensa de certas regras e nas responsabilidades sociais.

Diante disso, presume-se que a precarização das condições de trabalho esteja relacionada com um processo de mudança social mais amplo, do qual deriva a própria mudança no papel do Estado. Alguns estudos têm indicado essa mudança como responsável pela precarização social. A regulação, por exemplo, vem implicando, ao contrário da proteção esperada, a exclusão social e a expansão da economia informal.

Entretanto, é amplamente reconhecido que o Estado também perdeu a credibilidade como gestor social, conforme mostram Dahrendorf (1992) e Giddens (1997). A partir dessa análise, a disjunção gestão/ inovação deixa de ser apenas uma questão ligada à reestruturação produtiva. Diversos estudos têm debatido a crise da autoridade do Estado pela perda da sua legitimidade. Contudo, alguns autores interpretam isso de outra maneira. A dificuldade hoje é

mais de caráter coletivo e geral, pois a própria crise de credibilidade do Estado começa a ser pensada pela coesão social, sobretudo pela necessidade de rever as responsabilidades diante do desemprego, da violência e da necessidade de proteção. Com esse redirecionamento, apresenta-se um desafio paradoxal para o projeto global de reestruturação produtiva.

Se se considerar que o desemprego tem sido contornado pela valorização do empreendimento individual, conforme observam Paiva et al. (1997) e Mückenberger (1997), a exclusão do trabalho passa a ser uma consequência desse valor, ao mesmo tempo que passa a ser também uma contradição, à medida que isso se confirma na expansão da informalidade da atividade produtiva, como observa Hirata (1993). Alguns estudos têm aguçado o interesse pela investigação da vinculação da atividade informal relacionando a rapidez e os resultados desse tipo de economia, com o modelo tradicional de gestão familiar.

Sob essa ótica, a questão do trabalho informal deixa de ser apenas um problema do subdesenvolvimento para reafirmar-se como uma resposta coletiva às restrições das condições de sobrevivência. Isso mostra que a reestruturação produtiva não eliminou de todo a autoridade da gestão tradicional da produção.

A análise dessa questão remete aos escritos de Weber (1999), quando ele se refere à autoridade doméstica como *o portador original* de toda administração, tema que vai se desenvolver com todos os detalhes na gestão econômica, da qual foram extraídos os principais traços dessa evolução (que trata a família como o núcleo da evolução econômica em todos os tempos), como será apresentado no Capítulo III.

Dessa maneira, a questão da disjunção gestão/ inovação pode ser um indicativo dessa contradição, tendo em vista que a concepção durkheimiana da divisão do trabalho confirma o efeito do processo regulatório e coativo¹¹ sobre a organização do trabalho. A partir daí, postula-se como hipótese que a causa dos problemas na economia formal reside no debilitamento da estrutura de comando pela dispersão estrutural da autoridade, debilitamento esse originário da mudança de valores sociais em escala social mais ampla, que afetou em primeiro lugar a família.

Considerando-se que a família teve e continua tendo um papel importante na organização da produção, como foi demonstrado no pensamento clássico e nas pesquisas recentes, optou-se pela hipótese de que essa instituição é uma estrutura elementar, segundo o

¹¹ Na obra *A Divisão do Trabalho Social I*, Durkheim descreve o sentido da religião como coisa essencialmente social, pela capacidade de obrigar o indivíduo a uma disciplina constante. Ele observa que, nas sociedades inferiores, são consideradas delitos as faltas que são cometidas contra a religião, os costumes e a autoridade.

conceito de Lévi-Strauss¹² (1982), pelas evidências históricas da sua função no estabelecimento da divisão social do trabalho, como responsável pelo equilíbrio da ordem, permitindo a consolidação do sistema capitalista.

Entende-se por estrutura elementar os princípios do funcionamento mental e inconsciente que existe por detrás das regras de parentesco, com a função primordial de manter a unidade social e os interesses individuais subordinados à lógica coletiva.

Nesse sentido, propõe-se resgatar a concepção do trabalho na sua forma original, isto é, da cooperação; pensá-lo não apenas como um contrato de produção, mas como um contrato pela reciprocidade e pela associação, como o que define Weber (1991), no que concerne às formas de regulação fora do mercado. Segundo essa proposição, a gestão será considerada por sua origem social e por tudo que se refere a ela como representações coletivas, especialmente a vinculação do trabalho ao processo de gestão.

Dessa forma, o consenso teórico em torno dos pressupostos de que a família fornece o modelo elementar da gestão da atividade econômica – pela capacidade de regulação da divisão do trabalho no sistema doméstico e pela habilidade de criar mecanismos motivacionais por meio de valores morais – leva a concluir que a gestão da produção é estruturalmente orgânica, e que o modelo de coesão social baseado na família será sempre reflexo da estruturação da sociedade (Durkheim, 1977; Weber, 1991, 1993, 1994; Lévi-Strauss, 1982; Benedict, 1972; Giddens, 1997; Hirata, 1986, 1993).

Nesse contexto, a gestão será caracterizada como um processo de duas faces:

- a) a autoridade como um poder e como uma força criadora de regras, uma mentalidade estruturante, reproduzida pelo imaginário coletivo;
- b) a organização como trabalho invisível e permanente das regras, como a forma de regulação das vivências humanas no sentido do equilíbrio e da ordem.

O conceito de organização como quadro de referência está no volume I da obra *O Método*, de Morin (1977). Desse conceito destaca-se a idéia de organização, diferente da que usualmente tem sido empregada pelos teóricos da inovação, quando se referem à organização como fábrica ou empresa. Para Morin (1977), a organização é uma propriedade dos sistemas cuja função é unir coisas ou pessoas. Quando na introdução deste trabalho se fez referência ao mito da criação, o conceito de organização foi empregado de forma a caracterizar o trabalho

¹² Lévi-Strauss, em *As Estruturas Elementares do Parentesco* (1982), propõe uma interpretação das regras de exogamia, tomando como fundamento as regras de proibição do incesto nas sociedades estudadas. Mostra o autor que as regras que determinam as trocas matrimoniais e as trocas econômicas constituem parte integrante de um sistema fundamental de reciprocidade. Desse esquema de regras derivam todos os demais métodos de organização da produção e distribuição de bens e produtos do trabalho.

do pensamento como inconsciente coletivo, que busca continuamente a integração das partes (as diversas esferas – religiosa, política, econômica), para dar sentido a um mundo fragmentado.

A convergência desse conceito com o de ordem implicada, segundo Bohm (1980), confirma que o princípio de relacionalidade da organização é uma propriedade da física, de maneira que as regras sociais, em dado contexto, organizam as expectativas e fornecem respostas individuais e coletivas. No que se refere à descontinuidade do tempo (de onde se pressupõe derivar a ansiedade pela inovação), o conceito de inovação vem a ser considerado uma representação social do caos, de acordo com o mesmo esquema mental de se pensar a crise como o fim de um tempo para justificar o começo de outro, sempre em direção a uma ordem desejável, como escreve Morin (1977, p. 150):

[...] sabemos que tudo aquilo que a antiga física concebia como elemento simples é organização. O átomo é organização; a molécula é organização; o astro é organização; a vida é organização; a sociedade é organização mas ignoramos totalmente o sentido deste termo [...].

A pesquisa de Bourdieu (1979) na Argélia chama a atenção para a maneira como as crenças fazem a mediação das transformações que ocorrem dentro de um sistema cultural, sempre a partir de uma lógica, ao mostrar que a adaptação da economia argelina ao sistema capitalista implicou o ajuste de critérios tanto por parte do país colonizador quanto dos nativos, para criar uma medida de conversão da propriedade familiar da terra, um valor que não tinha um padrão correspondente no sistema capitalista. A medida de remuneração do trabalho, que em algumas profissões era pago com cereais, implicou um processo de mudanças em cadeia, de modo que o grau de aceitação do ajustamento (para adaptar-se ao padrão monetário) resultava desta lógica, e dela dependia um grau maior ou menor de disposição para as mudanças.

No modelo japonês, Benedict (1972, p. 43) mostra que a família faz esse processo de mediação na organização da sociedade japonesa, e essa organização resulta da autoridade dos que a representam:

Qualquer tentativa de entender os japoneses deverá começar com a sua versão do que significa “assumir a posição na vida”. A sua confiança na ordem e na hierarquia e a nossa fé na liberdade e na igualdade situam-se a pólos de distâncias (...). No Japão é precisamente na família que são aprendidas e meticulosamente observadas as regras de respeito. Enquanto a mãe leva o bebê preso às costas, empurra-lhe a cabeça para baixo com a mão e suas primeiras lições consiste na observância de um procedimento respeitoso com relação ao pai ou ao irmão mais velho.

[...] O devotamento filial é, sem dúvida, uma alta lei ética que o Japão compartilha com a China e suas formulações foram desde cedo adotada no Japão nos séculos VI e VII d.C.

Um Japão sem o Imperador não é o Japão. O Imperador japonês é o símbolo do povo japonês, o centro de sua vida religiosa. É um objeto religioso... O povo não considera o imperador responsável pela guerra.

Pode-se depreender dessa análise que o sistema familiar depende sempre dessa ordem anterior, cuja origem está na própria lógica da organização da sociedade e, dentro desse princípio, segundo a ótica de Luhmann (1997), ela organiza a sociedade e reduz a complexidade pela seleção de alguns critérios e exclusão de outros.

Nessa ótica, o conceito de organização pode ser compreendido de duas maneiras: (1) como movimento, levando em conta que as expectativas dos papéis são continuamente alteradas de acordo com certos critérios estabelecidos pelo padrão de sanções culturalmente definidas, e (2) como seleção implicada na adaptação das esferas religiosa, política, econômica, social etc. Nesse sentido, a noção de complexidade bem como a de reorganização defendida por Morin (1977) e a de ordem implicada de Bohm (1980) são conceitos-chave para se entender o papel da autoridade como uma pré-condição da organização, visto que os sistemas organizacionais são definidos por regras de pertencimento.

Para alguns autores como Giddens (1997), a socialização é uma ordem implicada, na medida em que a aceitação tácita das diferenças, por parte de uma comunidade, pressupõe o compartilhamento de um sistema de crenças. Desse modo, a autoridade passa por esse sistema de crenças para ser legitimada. O autor cita o exemplo dos *!Kung*, uma sociedade africana em que os mais velhos ocupam a posição de liderança não apenas pelo conhecimento que acumularam durante suas vidas, mas pela proximidade com a morte e desta com a energia dos espíritos ancestrais que a sociedade teme e respeita. Para caracterizar a autoridade e o papel social de quem incorpora essa energia, o autor chama o chefe da tribo de *guardião da cultura*.

Giddens (1997) mostra, num ritual que ele chama de *depreciação da carne*, como o comportamento das pessoas no ato de caçar e de distribuir o produto da caça constitui um trabalho de socialização que traduz certos requisitos morais daquela sociedade, tais como habilidade, capacidade de persuasão, equilíbrio, ponderação, entre outros que são passados de geração para geração. Esse padrão de conduta diante da caça não impede as inovações no uso e na concepção de novos equipamentos de caça. Sua função é informar sobre esses requisitos morais como próprios de uma lógica que garante a sua eficácia sob o aspecto de regulação inconsciente da cooperação no trabalho e da distribuição do produto.

Isso não significa que a sociedade e suas instituições não evoluam quanto às formas de

produção e de distribuição. O que o autor acentua é a importância dos critérios morais para a eficácia das mudanças norteadoras de uma gama muito mais vasta de significados implícitos no ato de liderar e de ser respeitado, para preservar o princípio da coletividade. Nesse sentido, pressupõe-se que essa lógica esteja tão presente no papel do líder *Kung* quanto no do gestor na cultura ocidental, visto que, como observa Lévi-Strauss (1976), é o caráter inconsciente das crenças e das regras sociais que garante os fins.

Estudos recentes como os de Appiah (1997) mostram que, nas culturas em transformação, como, por exemplo, as da África, os rituais modernos transferidos do país colonizador não sucumbiram à crença e aos rituais tradicionais. Onde há uma cerimônia, há uma mensagem simbólica: “[...] o empossamento público de um espírito assemelha-se ao empossamento público de um chefe... O elemento cerimonial não é o essencial: o essencial é a ontologia dos seres invisíveis” (Appiah, 1997, p. 162).

Essa perspectiva de análise da organização, do ponto de vista simbólico, tem convergência com o estudo de autores que defendem a teoria da complexidade sob a ótica dos sistemas sociais em relação aos processos de mudança, no que diz respeito à inter-relação. Em Gleick (1990), essa relação do indivíduo com o meio ambiente das empresas torna-se um estranho atrator¹³ à medida que, num mesmo processo sociocultural, a socialização dos processos simbólicos pelos indivíduos reatualiza continuamente o modelo organizativo da companhia e orienta a maneira como as coisas passam de um estado para outro, e, com isso, assegura a ordem num sistema em mudança. A qualificação profissional e a capacidade de equação dos problemas fazem parte dessa análise.

Além disso, a idéia de organização, do ponto de vista da convergência com a noção de ordem originária da física, está relacionada com a visão de mundo da maioria das sociedades estudadas, quanto à percepção do mundo sem regras, do mundo como caos. É essa percepção do caos, segundo as pesquisas comparativas de Balandier (1997), que torna a figura do gestor importante, o que remete à origem do conceito *dominação carismática* de Weber (1999) e à origem de *As Formas Elementares da Vida Religiosa*, de Durkheim (1977), no tocante à transfiguração dessa liderança no plano simbólico. No exemplo dos mitos citados, a liderança de Osíris e a adequação da autoridade ao padrão de expectativa social vigente mostram que os critérios da autoridade são dinâmicos.

¹³ O conceito de atratores estranhos aplica-se à noção de família, visto que ela, à medida que sintetiza uma gama muito ampla das estruturas da sociedade – religiosa, política, moral, econômica etc. –, fornece imagens *intermitentes* que vão orientar o indivíduo e as instituições na troca da energia.

A visão de Balandier (1997) sobre a necessidade coletiva da ordem se apóia no princípio da reciprocidade – uma regra que, segundo Mauss (1974), funciona como um compromisso tácito entre pessoas do mesmo grupo, em relação ao dever de retribuição a algo doado. Daí resulta o senso de solidariedade como algo inconsciente.

Dessa forma, pressupõe-se que a tendência da sociedade de revalorizar a cooperação no trabalho pode ser mensurada pela expansão da economia informal, o que implica considerar o ponto de vista de alguns autores sobre o papel da família nesse processo. Um dos requisitos importantes para a compreensão dessa lógica é a teoria durkheimiana do valor, considerado como uma ordem maior e inconsciente que vai determinar os estados afetivos que estabelecem a cooperação dos membros da família e a distribuição do produto do trabalho.

Na perspectiva sociológica, a noção de valor está voltada para o estudo da hierarquia que Dumont (1985) identifica como princípio de diferenciação e de aceitação tácita das classes sociais na cultura da Índia. Nesse sentido, os estudos do autor sugerem que a hierarquia é uma representação simbólica da ordem e da pureza, vistas pela distância do seu criador. Essa representação simbólica se dá dentro de um sistema de crenças como um acordo que os membros daquela sociedade fazem entre si e que se estabelece na religião, propagando-se pela implicação da sua função nas demais esferas – social, política e econômica.

Como questão de pesquisa, propõe-se compreender, à luz das reflexões e dos postulados teóricos aqui referenciados – mais particularmente dos pressupostos estruturalistas do antropólogo Lévi-Strauss¹⁴ (1982) – de que maneira as regras de parentesco, no que se refere à estrutura de autoridade, cooperação e respeito dos membros da família (como ordem implicada), têm ainda um papel importante como autoridade orgânica para assegurar o equilíbrio dos sistemas produtivos.

Desse modo, o objetivo de se formular uma proposta para estudo da autoridade, tomando-se o cenário das transformações como plano de fundo, está relacionado com a hipótese de que, ao ser excluída a dimensão subjetiva, isto é, moral (o *sentido*, segundo Weber) do conceito de inovação, perde-se a coerência da ordem que é inerente ao sistema (Bohm, 1980).

Sob esse enfoque, a questão da pesquisa abrange quatro pontos: (1) o primeiro está relacionado com a discussão teórica do conceito de inovação, que embasa o processo de reestruturação produtiva; (2) o segundo parte do pressuposto de que a racionalidade científica, na maneira como vem intervindo nas empresas (de forma padronizada), tem um efeito mais

¹⁴ Lévi-Strauss (1982) define estrutura como a lei de organização dos sistemas.

negativo do que positivo na motivação e na reestruturação do processo produtivo; (3) o terceiro está relacionado com a hipótese da existência de uma lógica organizativa, determinada por uma lei inerente aos sistemas sociais, que é herdeira da força coesiva da inter-relação das diferentes esferas sociais (religiosa, política e econômica) que orientam a relação com o ambiente. A família será o exemplo dessa lógica e de como esta influencia na coesão social e na relação com o ambiente; (4) o quarto ponto está relacionado com o conceito de autoridade orgânica, que é um mecanismo de vinculação do grupo e que tem uma atuação profunda e inconsciente no processo de gestão.

Com base nesse quadro de referência, a pesquisa será encaminhada a partir das seguintes questões, que se supõe estarem correlacionadas à problemática da reestruturação produtiva, segundo a perspectiva da disjunção gestão/inação:

- 1) se os enfoques teórico e analítico das mudanças nas atividades produtivas supõem um conceito de organização sobre uma base equivocada, uma vez que a compreensão do fenômeno da mudança reside no significado ontológico do termo “organização”, a hipótese é de que há incompatibilidade entre a teoria da inovação e os indicadores de resultados;
- 2) se os métodos de inovação estão se mostrando ineficazes, levando-se em conta a precarização da organização do trabalho, o aumento da carga de trabalho, as más condições do trabalho, a redução dos níveis salariais e a crise econômica, a própria ineficácia pode ser esclarecida pela falta de coerência entre a concepção do modelo de inovação e a realidade das empresas;
- 3) se todo sistema, segundo as óticas de Morin (1977), Gleick (1990) e Bohm (1980), não pode prescindir de uma estrutura orgânica, em que medida a estrutura de comando das empresas moldadas por novos valores de ênfase no saber científico exprime o sentimento de respeito à hierarquia, e em que medida esses sentimentos estão combinados com uma imagem visual e significativa do sentimento que evoca a figura do pai e o respeito historicamente vinculado à função orgânica?
- 4) Considerando-se, ainda, a perspectiva de que a estrutura de autoridade é organizativa e a família, o modelo que funciona em nível do inconsciente como processo de auto-organização das empresas, qual é o tipo de modelo ou perfil organizacional hoje?

Essas questões serão desdobradas em virtude da sua abrangência, procurando-se construir e situar na racionalidade econômica a possível causa da disjunção gestão/inação.

Supõe-se que a referida disjunção não decorre de uma falha no processo de reestruturação produtiva, mas de critérios estabelecidos no âmbito da ciência, o que incide sobre a questão da legitimidade do conhecimento, que fornece um *insight* da realidade.

1.2.1 Desdobramentos da questão da pesquisa

1.2.1.1 A origem do problema e o conceito de organização

Em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, considerada uma das mais importantes obras de Max Weber (1994), ele mostra que um dos traços característicos da cultura ocidental é a racionalidade. Nessa ótica, o autor mostra que as transformações sociais são produtos da concepção científica do mundo que modificou o destino do homem.

Para Weber, as etapas do desenvolvimento correspondem ao triunfo da ciência na explicação do mundo. Nesse contexto, ele aponta que a ciência econômica, dotada da competência explicativa e analítica, tornou-se internacional e, ao projetar-se para fora da história, torna-se universal e legitimadora do processo de conhecimento. Sob essa mesma perspectiva, o autor analisa a relação entre o capitalismo e as diversas áreas do conhecimento – as artes, a economia e o direito racional formal – como uma resposta às demandas de garantia jurídica e de contrato.

Na visão do autor, o estatuto científico não apenas limita o processo de conhecimento pelos critérios preestabelecidos e por sua pretensa universalidade como também impede de apreender e de compreender a realidade tal como ela é – um *status* que a cultura deu à ciência, segundo Weber, como resultado da importância que o capitalismo assume no mundo ocidental moderno.

Alguns intérpretes de Weber, como Saint-Pierre (1994), mostram que a importância do seu trabalho intelectual está em denunciar essa antinomia do processo de constituição do saber científico em torno das mudanças na economia, das quais resulta a destituição de dois grandes blocos do conceito de organização, que são: a ausência da história e a ausência da consciência humana.

Há outros autores que vêm demonstrando, ao longo dos anos, que a verdadeira liberdade do homem está na descoberta de que a ciência empírica não pode construir e estabelecer nenhum conhecimento absoluto (Morin, 1977; Bohm, 1980; Gleick, 1990).

Sob esse aspecto, a obra de Thomas Kuhn, *A Estrutura das Revoluções Científicas* (1996), tornou-se uma importante referência sobre a problemática moderna do conhecimento científico. Sua crítica está relacionada ao estatuto universal da ciência, e seu argumento é de que, ao estabelecer regras e uma lógica de cálculo universal, a ciência centra seu fundamento numa compreensão homogênea da realidade e impede a liberdade no processo de conhecimento, quando a realidade se choca com esse critério.

A tese de Kuhn (1996) sustenta-se na mutabilidade dos fenômenos, ressaltando a necessidade de aperfeiçoamento dos métodos, para aumentar a acuidade na apreensão dos fatos ou dos fenômenos. Para o autor, a criatividade é uma necessidade de reconhecimento das mudanças de paradigmas, na medida em que a descoberta de um fato não deve impedir o descobrimento de outros. O autor defende que o conhecimento se revela não como estatuto científico, mas pela capacidade humana de apreender a realidade tal como ela é. Seu argumento mais forte reside no que chama de *paradigma* – para caracterizar as *realizações científicas universalmente reconhecidas* – e na ruptura dos paradigmas, como as grandes oportunidades de mostrar que, fora desses paradigmas, existe uma realidade à espera de novas regras para que elas possam se manifestar e se tornar conhecidas.

Assim, o que Kuhn (1996) denomina de *crise* corresponde ao confronto entre o paradigma científico e o fenômeno em si, isto é, entre teoria e prática. O problema, segundo o autor, está no rigor do pensamento científico, que impede a legitimação do conhecimento pela experiência: “[...] O significado das crises consiste exatamente no fato de que elas indicam que é chegada a ocasião para renovar os instrumentos” (Kuhn, 1996, p. 94).

Mais recentemente, num artigo intitulado *O Fim da Ciência*, escrito por Ilya Prigogine (1996), Prêmio Nobel de Química em 1977, a questão da atemporalidade na ciência é discutida à luz da teoria da complexidade. Desse ponto de vista, Prigogine (1996) advoga a história não como uma criatividade humana, mas como uma dinâmica evolutiva e característica, inerente a todo fenômeno, seja social ou natural.

O pensamento de Prigogine (1996) com relação à questão da irreversibilidade na termodinâmica estabelece um contraponto às leis e à concepção estática da natureza, abrindo uma reflexão no âmbito das questões contemporâneas, no que diz respeito ao conceito de mudança em sua relação com o saber científico.

Nesse caso, a partir dessa irreversibilidade e das suas conseqüências paradoxais da mutabilidade inerente aos fenômenos, fruto da sua experiência em pesquisa, Prigogine (1996) defende um conceito de organização como leis que determinam as *relações não-lineares e de ordem que emerge do seu próprio equilíbrio*.

Entre os críticos da ciência, essa premissa vem se reatualizando em novas vertentes. Além da teoria do caos, o conceito de auto-organização tem ganhado adeptos no que diz respeito à convergência do conceito de organização com as leis de funcionamento do sistema.

Diversos autores ligados a outras correntes vêm discutindo o estatuto universal da ciência. Por exemplo, na teoria da informação, Lundvall (1997) defende a idéia de que o saber informal, denominado *tacit knowledge*¹⁵, não pode ser excluído desse conceito, à medida que esse tipo de conhecimento agrega valor ao veicular uma série de informações da tecnologia não explícita, valor este que é repassado de geração para geração, histórica e culturalmente. A crítica de Lundvall (1997) à universalidade da ciência está pautada na falta de reconhecimento do saber tácito como um saber tão importante quanto o saber formal.

Para o autor, o saber formal é um tipo de saber que deixa de ser economicamente viável quando o produto perde a sua competitividade. Nesse caso, a automação do processo de trabalho não apenas distancia o trabalhador do produto do seu trabalho como o leva à perda da criatividade.

No que concerne ao respeito da automação do conhecimento – entendido como o conhecimento obtido de leis gerais e de instrumentos metodológicos – a concepção weberiana da ação racional determinada por fins encaixa-se na crítica de Lundvall (1997) e complementa, ao mesmo tempo, a compreensão de que nem sempre o critério econômico na definição do valor é coerente como suas premissas. As questões que se deseja ressaltar em relação a isso são: (1) qual a problematização do conceito de organização como produto da externalização do conhecimento e (2) o que isso acarreta em termos da redução e da fragmentação do conhecimento e da realidade. Por exemplo, Weber (1991) escreveu que o declínio da cultura antiga deu-se em decorrência da decadência do Império Romano, e essa decadência ocorreu dentro de um conjunto de fatores que operavam as transformações numa combinação de causas e efeitos.

Atualmente, as controvérsias sobre o componente ideológico da hegemonia do saber científico, que, para alguns autores, estaria servindo aos interesses do neoliberalismo (Marcuse, 1998), não podem ser desprezadas. Porém, o que se torna mais crítico em relação ao problema da precarização do trabalho é a explicação totalizadora tanto em nível dos diagnósticos-padrão como na transferência de termos que são empregados indiscriminadamente, sem levar em conta os significados culturais.

¹⁵ Lundvall defende o *tacit knowledge* como um processo de organização do conhecimento que opera os elementos normativos de um sistema em sua relação com a cultura e por isso é intransferível.

As críticas de Morin (1977), Bohm (1980) e Gleick (1990) em relação à hegemonia do saber científico mostram convergência em torno de um conceito de organização que se diferencia da caracterização usual atribuída pela maioria dos autores que debatem o tema da inovação. O argumento dos autores citados é o de que a idéia de organização como leis é sempre relativa à complexidade de um dado sistema, não sendo possível, portanto, prever ou predeterminar o seu funcionamento.

A respeito da complexidade e da dinâmica auto-organizativa dos sistemas, Ikujiro Nonaka (1996), em um artigo intitulado *Creating Organizational order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms*, chama de *anti-racionalista* o modelo teórico que explica a dissolução da ordem e a capacidade auto-organizativa dos sistemas, evocando a irreversibilidade de Prigogine (1996) para demonstrar a consistência das dúvidas em torno dos parâmetros fornecidos pela ciência e a insuficiência de certos parâmetros para dar conta de determinados fenômenos.

Com referência ao conceito de inovação e aos processos exógenos para estimular as mudanças, o autor contesta mostrando que a inovação está na própria lógica dos sistemas abertos, que importam continuamente energia livre do ambiente e exportam entropia, dissipada nas estruturas, para o ambiente.

Esse problema tem sido evidenciado por pesquisadores no campo da Sociologia e da Antropologia, nas situações em que os dados empíricos colidem com quadros de referência teórica, como o que Perrow¹⁶ (1976) faz do processo de produção numa fábrica de *rayon* da Inglaterra. O autor enfoca o autoconhecimento dos grupos em termos do sofisticado aparato que eles próprios constroem em torno do controle da sua participação no processo produtivo. Tal controle implica a construção de uma ética profissional em que a qualidade e a precisão do produto são critérios profissionais e constitutivos de um código de ética em torno do qual os grupos constroem todo o saber tácito. Nesse processo, as regras internas estabelecem um sistema de hierarquia à volta do processo produtivo, no qual cada grupo tem sua cota de informação técnica construída e adequada continuamente pelas pressões do mercado. Nesse aspecto, a pesquisa de Perrow (1976) mostra convergência com o ponto de vista de Lundvall (1997) sobre o conhecimento tácito como valor agregado ao produto que a economia tende a negligenciar.

¹⁶ Na perspectiva do autor, não existe uma forma única de como devem atuar as empresas. Estas são vistas como manifestações da sociedade na qual estão inseridas. E cada uma interage com o seu ambiente externo de acordo com suas metas, suas estruturas, o tipo de matéria-prima e o modelo de produto.

O trabalho de pesquisa e de consultoria realizado por Aguilera (1996), com enfoque no autoconhecimento, confirma as análises de Perrow (1976) e de Lundvall (1997), ao evidenciar, no interior das companhias, um contrato tácito embutido nas relações de trabalho, motivado por um conjunto de necessidades dos trabalhadores e sistematizado nas técnicas de produção, que nem sempre são explícitas ou faladas, mas que concorrem, muitas vezes, com as proposições externas, e são boas idéias voltadas à estratégia de negócios. Porém, essas técnicas não são formalizadas, incorporando-se às rotinas de trabalho e tornando-se, na sua maioria, despercebidas.

Nessa ótica merece atenção, em primeiro lugar, o autoconhecimento, pela compreensão de que a atividade dentro de uma fábrica ou de uma companhia de serviços não é uma finalidade que se completa em si mesma e, por isso, exige processos coercitivos e coesivos. Segundo Weber (1999), no que concerne à racionalidade voltada para fins específicos, a atividade encaixa-se na teoria da inovação, mas deixa a desejar quando é determinada por valores aos quais vinculam-se as estratégias de sobrevivência, como mostram Paiva et al. (1997), quando se referem à expansão do trabalho informal.

Como se pode perceber, as obras analisadas evidenciam pontos convergentes em torno da racionalidade científica e de suas limitações ante a complexidade da função da organização, demonstrando que a lógica auto-organizativa é incompatível com os modelos de inovação exógenos procedentes de uma racionalidade econômica que exclui essa lógica para obter os resultados desejáveis.

Diante da problemática da idealização de um modelo de inovação, por força e pela hegemonia do conhecimento científico, propõe-se verificar a quem interessa a reprodução desse ideal de inovação.

Do ponto de vista dos que discutem a questão sob a concepção de racionalidade voltada para determinados fins, o conceito de organização, em função do seu caráter formal e normativo, tem uma influência considerável na maneira de agir dos atores econômicos.

Assim, a literatura e os dados de pesquisa indicam, a exemplo dos estudos de Comaroff & Comaroff (1999) e de Paiva et al. (1997), a respeito da expansão da economia informal na África e no Brasil, a possibilidade de que dessa incoerência resulte no redesenho de um sistema de relações comandado por critérios que variam com referência a espaço e tempo. A análise de Hirata (1995) sobre a terceirização no Japão mostra que os valores éticos que haviam consolidado a reestruturação econômica naquele país se movimentam através do tempo, combinados a pressões cujas proporções correspondem ao âmbito da interação das trocas econômicas em nível global e do grau de sofisticação que o modelo de produção

impunha para atender à necessidade de mão-de-obra dentro de um modelo de administração enxuto com menor custo.

1.2.1.2 A racionalidade econômica e a sua influência no conceito de organização

A idealização do processo de mudança como algo que valoriza e promove o desenvolvimento social foi discutida na introdução, de acordo com o que observa Wood Jr. (1995) sobre a escolha do valor da inovação em detrimento de outro. Essa é a linha de economistas organizacionais como Williamson (1975) e Porter (1992), que definem a inovação como a via da maximização da eficiência sustentada na idéia de que o mercado é a forma mais eficaz de orientação da conduta dessas “organizações”.

Para Drucker (1981), o conceito de organização é fruto da difusão do conceito de lucratividade, que tem a competitividade como carro-chefe do conceito de inovação. Essa mentalidade, segundo o autor, é difundida pelo conceito econômico de produção, o que sugere uma certa hegemonia do jargão econômico, embora, na sua opinião, a idéia de organização como um sistema para gerar lucro seja falsa:

[...] uma empresa não pode ser definida ou explicada em termos de lucro. Quando se pergunta a um homem de negócios o que é uma empresa, sua resposta provavelmente se dá: ‘Uma organização para gerar lucros’. O economista típico dará, sem dúvida, a mesma resposta. Mas esta afirmação não só é falsa, como é também irrelevante (Drucker, 1981, p. 94).

Um dos argumentos básicos da crítica do autor é que a preocupação com o lucro acaba deixando outros fatores essenciais em segundo plano. Nessa afirmação, ele indica que o que é fundamental no conceito de organização são as pessoas das quais depende o desempenho das empresas e desse desempenho, a sua lucratividade.

Sobre essa questão, Pfeffer (1992) analisa em profundidade a origem e as implicações do conceito de organização, e mostra que a influência da racionalidade econômica sobre tal conceito possui um caráter normativo que acaba restringindo o seu emprego à atividade econômica, ou seja, excluindo a lógica social da organização da produção.

Conforme uma pesquisa realizada por Ligth (apud Pfeffer, 1992) em duas empresas chino-estadunidense e nipo-estadunidense de crédito, Pfeffer (1992) observa que fatores que não haviam sido levados em conta na decisão de lançar uma linha de crédito para fomento de pequenas e médias empresas naquele país revelaram-se decisivos para o êxito do empreendimento: a localização geográfica e a preferência ditada por valores étnicos

influenciaram positivamente nos resultados dos dois grupos em favor do intercâmbio econômico.

As análises de alguns autores como Fleury (1993) e Hirata (1995) seguem nessa direção, ao discutir a influência da lógica econômica pela exclusão das variáveis locais, como as políticas públicas, o modelo patronal, a qualidade da educação e as implicações na qualificação profissional, que são fatores determinantes da atividade econômica. Desse ponto de vista, a organização passa a incorporar os novos critérios de racionalização da produção, excluindo a lógica local da organização do trabalho e submetendo suas peculiaridades ao impositivo macroeconômico.

Na análise comparativa que Fleury (1993) faz do modelo japonês e do brasileiro, ele situa, no processo de desenvolvimento da economia de Japão e Brasil, a tecnologia como o fator estrutural e como diferencial-chave.

O autor mostra que, no Brasil, diferentemente do Japão, o ponto forte das empresas privadas e estatais não foi a capacitação tecnológica. Ao contrário, o desenvolvimento da tecnologia ficou sob domínio do setor produtivo estatal e das multinacionais aqui instaladas. A questão básica, segundo o autor, está na mentalidade do brasileiro de não vincular a tecnologia à estratégia de desenvolvimento. Numa pesquisa realizada em 269 empresas brasileiras, os empresários e o corpo administrativo e técnico dessas empresas consideraram a tecnologia como assunto de universidades e de institutos de pesquisa de países industrializados. Esse exemplo remete ao que Bohm (1980) denomina de *incoerência*, para mostrar que a combinação das esferas é fundamental para o equilíbrio do sistema.

A esse respeito, Motoyama (1994), numa pesquisa sobre a história da tecnologia no Brasil, confirma o ponto de vista de Fleury (1993), ao dar a conhecer que, no Brasil, a tecnologia é representada como atributo e competência da ciência, mostrando nesse aspecto o diferencial na maneira do brasileiro de conceber o saber formal separado da atividade econômica e industrial.

É possível enumerar diversos outros estudos, entre os quais os de Bourdieu (1979), Salerno (1993) e Lobo (1993), que colocam em dúvida a inovação pela transferência de modelos de gestão específicos, visto que a própria iniciativa das empresas demonstra pouca coerência em termos de superação das dificuldades nacionais.

Como mostra Bourdieu (1979) a respeito da entrada de tecnologia e do capital internacional na Argélia, a racionalidade econômica foi também ali lograda pelas diferenças culturais com relação a certas práticas, como a alimentação do trabalhador como uma responsabilidade tácita do empregador e a idéia de tempo que acabou prejudicando o sistema

de metas dessa companhia. O autor indica que o sistema de significados torna-se uma dimensão importante, se não determinante, do êxito ou do fracasso no caso de transferência de tecnologias, quando a racionalidade econômica não alcança os valores da cultura local, especialmente quando a lógica do lucro esbarra nos princípios da organização social e em outros critérios culturais incompatíveis com a lógica da tecnologia transferida.

A crítica de Pfeffer (1992, p. 13) sobre o problema do conceito de organização incide sobre a falta de critérios que levam o autor à seguinte conclusão:

El campo de la teoría de las organizaciones se está pareciendo más un terreno cubierto de maleza que a un jardín bien cuidado. Proliferan las teorías de alcance medio (Merton, 1968); (Pinder y Moore, 1979), junto con medidas, términos, conceptos y paradigmas de investigación. A menudo es difícil discernir en qué dirección avanza el conocimiento de las organizaciones, si es que en realidad lo hace.

Os dados levantados por Pfeffer (1992) mostram que a influência da racionalidade econômica sobre o conceito de organização pode ter sua origem na própria ciência, ao estabelecer critérios para a formalização do conhecimento nos cursos de nível superior. O autor conclui que essa influência assume uma proporção muito maior na interdisciplinaridade, e cita o exemplo da psicologia organizacional, direcionada para o estudo do trabalho, como tendo sofrido essa influência no seu campo epistemológico. Nesse direcionamento, a racionalidade econômica influenciou a orientação de sua abordagem.

Essa questão é convergente com a problemática da homogeneização do discurso da globalização, cuja lógica – como já se fez referência no capítulo introdutório – parece impor critérios derivados do paradigma econômico que suprime todas as demais esferas da sociedade (Wallerstein, 1990; Featherstone, 1994; Appadurai, 1990).

1.2.2 Rastreamento dos elementos-chave da teoria das organizações

Em *Economia e Sociedade*, Weber (1991) desenvolve a noção de autoridade diretamente relacionada ao conceito de instituição. Sua teoria da sociedade é, nesse sentido, orientada na concepção de racionalidade como o processo que assegura um padrão de conduta que estrutura a autoridade e a obtenção de determinados fins pela auto-regulação.

Chamamos associação uma relação social fechada para fora ou cujo regulamento limita a participação quando a observação de sua ordem está garantida pelo comportamento de determinadas pessoas, destinado particularmente a esse propósito: de um dirigente e, eventualmente, um quadro administrativo que, dado o caso, tem também, em condições normais, o poder de representação. O exercício da direção ou a participação nas ações do quadro administrativo – os poderes de

Governo – podem estar: a) apropriados ou b) delegados a determinadas características, ou a pessoas a serem escolhidas de determinada forma, em caráter permanente ou temporário ou para determinados casos (Weber, 1991, p. 30).

Desse modo, o conceito de organização, aplicado ao que o autor chama de associação, corresponde à regulação no nível das relações sociais, limitando a participação quando os princípios da ordem são garantidos pelas pessoas que se unem em torno de um sentido ou propósito. Para o autor, sentido envolve uma rede de macrointeração em que se funda a força de coesão. Esta, para Weber (apud Saint-Pierre, 1994), deve ser entendida fundamentalmente pela consciência humana e, portanto, como algo abstrato e transcendente que vai determinar a ação.

Weber (1991, p. 28) diz que a idéia de organização está centrada na regulação como um trabalho contínuo de se impor contra a resistência: “Denominamos empresa uma ação contínua que persegue determinados fins”.

Para Weber (1991), a conclusão a que se pode chegar sobre o conceito de organização é a de uma constituição racionalmente orientada por regras que inclui a estrutura de comando, representada pelo quadro de dirigentes, formando a hierarquia cujo objetivo é garantir, na prática, a transcendentalidade para assegurar os fins. Nesse sentido, a organização está intimamente relacionada à noção de fins, ou seja, parte do pressuposto de que uma conduta não será uma ação se não estiver associada a uma intenção.

Sob esse ponto de vista, é importante sublinhar que fim, para Weber (1991), é a representação de um resultado que, ao mesmo tempo que motiva a ação, depende dela para se tornar algo concreto, de modo que a intencionalidade assume, neste projeto, relevância para o conceito de organização pela maneira como este autor vincula a ação à noção de sentido.

De acordo com essa interpretação, o sujeito ou indivíduo que vai realizar a ação é também um sujeito histórico pelo fato de que a sua motivação corresponde à massa, no sentido de Weber, ou seja, ao conjunto dos indivíduos que se permitem deixar influenciar por valores e regras constitutivas dessa massa. Esse aspecto tornar-se-á mais claro quando o conceito de representação coletiva de Durkheim (1977) for discutido.

Portanto, é de acordo com o conceito de ação social de Weber (1991) que se procura a correlação entre a noção de sentido e a noção de estrutura, isto é, um quadro de referência que forneça o modelo para a organização da sociedade.

Chamou-se esse processo de macrointeração para caracterizar as forças genéricas da sociedade sobre a ação das pessoas, com a finalidade de alcançar, pela contínua regulação, o seu fim específico. Portanto, a ação dos indivíduos, segundo essa interpretação, não se dá por

imitação do outro, mas pela intencionalidade derivada da combinação de princípios que impulsionam as pessoas para a ação, por um estado de consciência.

Nesse aspecto, é importante destacar a distinção que Weber (1991) faz entre ação racional e ação irracional. Nas ações racionais, Weber (1991) identifica uma subdivisão: as ações orientadas para fins e as orientadas para valores (éticos, estéticos, religiosos). As ações irracionais são determinadas por sentimentos de afeto e as tradicionais, determinadas por costumes.

Quando Weber (1991) descreve conceitualmente as disposições da associação e define as presenças do dirigente e do quadro administrativo como condições básicas para a existência da associação, está também estabelecendo a conexão do sentido, não como algo abstrato, mas como uma realidade que se explicita por intermédio da figura do Estado, da hierarquia e dos respectivos direitos e deveres em relação à posição que os membros desses grupos ocupam.

Desse ponto de vista, a motivação para a ação tem sua origem nos sistemas de significados, ou seja, nas crenças, na emoção e no sentimento de respeito que tais sistemas despertam.

Para que isso ocorra, Weber (1991) fala da representação em dois sentidos: (1) a representação apropriada, na qual o dirigente ou um membro do quadro administrativo tem por apropriação o direito de representação, esta que, segundo o autor, se caracteriza pela autoridade que ele chama de carismática hereditária; (2) a representação estamental, que não é uma representação propriamente dita porque é adquirida por meio de aprovação ou de acordo. Nesse sentido, ele define a vigência do direito da representação pela associação como a ação consensual da comunidade. Essa idéia de representação e de aprovação vai justificar a autoridade como poder de mando de quem ocupa essa posição não por sua posição individual, mas por representar o aparato coativo. As autoridades do Estado e da religião devem ser compreendidas como estruturas orgânicas, visto que é na gestão do aparato coativo que reside a responsabilidade social para atingir os fins.

Na interpretação de Saint-Pierre (1994), a dualidade weberiana não é criada pelos sujeitos individualmente, mas é reproduzida através do tempo e do espaço pelas instituições. Hierarquias, regras e demais instituições que mobilizam a ação social são propriedades estruturais de uma mentalidade coletiva. É de acordo com essa concepção que se pode pensar a organização.

Assim, conclui-se que a rotinização da atividade e o caráter repetitivo da atividade humana, no nosso cotidiano, são os fatores principais que mantêm a “sujeição” no inconsciente, articulada pelas crenças, de modo que, nessa perspectiva, o papel que o

dirigente exerce é tão simbólico quanto fundamental para manter a organicidade da estrutura. Nesse contexto, o conceito de autoridade, que é sinônimo de dominação para Weber (apud Saint-Pierre, 1994) deriva-se do significado simbólico para garantir a unidade congregada por um fim. Essa noção de autoridade reinterpretada a partir da noção de sentido fornecida pelo autor vai consolidar sentido coesivo da esfera moral pela transcendência, pelo fato de essa força superar a vontade própria e os interesses antagônicos dos membros do grupo.

No livro *A Divisão do Trabalho Social I*, Durkheim (1977) sustenta a noção de fato social como algo não totalmente abstrato, na medida em que tem sua existência fora da nossa subjetividade. Essa noção converge para o conceito de organização em dois sentidos: (1) pela transcendentalidade do fato social e (2) pelo conceito de ordem social, com base na coerção, na solidariedade e na autoridade. Nesse sentido, o autor mostra que a religião, assim como a divisão do trabalho, tem sua existência fora do indivíduo, e tal existência como instituição depende da manutenção dessa ordem, de modo que a organização, sinônimo do aparato de regras, atua no sentido da regulação contínua, das formas de pensar e de agir.

A convergência dessa interpretação com a noção de sentido de Weber (apud Saint-Pierre, 1994), considerando a relação que Durkheim (1970) faz com a consciência coletiva pela transcendentalidade, vai resultar na concepção da organização como uma entidade psíquica reguladora que ultrapassa a individualidade, de modo que, para Durkheim (1977), a divisão do trabalho é determinada por motivos menos econômicos do que morais, pela influência que ela exerce na regulação da ordem social na sua totalidade.

Para Durkheim (1977), a divisão do trabalho é a representação coletiva da autoridade e da solidariedade como elemento instaurador da ordem, o que vai gerar, tanto no plano individual quanto no coletivo, certos estados de consciência que ultrapassam a vontade individual. Essa compreensão em torno da transcendentalidade da instituição é essencial para se compreender a origem da autoridade como ato revestido de significados ou o que Weber chama de *representação*.

O valor para Durkheim (1970) e que Weber (apud Saint-Pierre, 1994) denominou de *sentido* é essencial para inibir as tensões e, por isso, é mantido inconsciente por meio dos ritos, das crenças e das convenções. A origem da solidariedade que une os japoneses em torno dos valores nacionais e de uma ética que reproduz a identidade social é a mesma que no Ocidente une os americanos em torno da defesa da nação americana contra os ataques terroristas, como o que marcou o dia 11 de setembro, da mesma forma que a solidariedade explica o sentimento de as pessoas pertencerem a um clube, um partido ou uma empresa. Essa força motivacional inconsciente vai explicar, segundo o autor, por que o indivíduo pensa, não

em relação a si próprio, mas por solidariedade aos que com ele compartilham o dia-a-dia numa família, numa fábrica, num bairro etc.

O argumento de Durkheim (1970) é o de que o conjunto de crenças e de sentimentos que é compartilhado pela maioria dos membros de um grupo forma o que ele chama de consciência coletiva. Essa consciência é, por definição, difusa, tendo em vista que há uma conformidade de todas as consciências particulares a um tipo comum. Nesse sentido, a divisão do trabalho seria essa consciência comum que produz a solidariedade estável, à medida que gera regras de reciprocidade que asseguram pacificamente as condições das tarefas divididas.

Na análise da divisão do trabalho, Durkheim (1977) mostra que a liberdade individual, no que diz respeito aos interesses divergentes da coletividade, é tratada pelo efeito moral das regras instauradas pela divisão do trabalho. Dessa forma, o autor aponta dois sentidos: em um ele reconhece as diferenças individuais, e em outro transfere a solução dessas diferenças para o plano coletivo. Sendo assim, a solução para a divergência dos interesses não é a coerção física, mas a moral.

Nessa linha de raciocínio, o autor cria uma personalidade coletiva instauradora de regras, através da divisão do trabalho na qual o indivíduo toma consciência de si próprio e do seu estado de dependência da sociedade de onde vêm essas regras. Aqui se torna necessário remontar a alguns aspectos da obra clássica de Durkheim (1970) sobre a origem da sociedade, para poder entender como a hierarquia articula os esquemas que distinguem o bom do ruim, o certo do errado e, a partir disso, como esses critérios de valor vão operar no processo de causação da autoridade como precípuos à solidariedade.

Como teórico organicista, Durkheim (1977) define a sociedade como um sistema, por analogia, como um organismo vivo, constituído de órgãos diferentes, cada qual com sua função específica. Para darem função e sentido ao todo, esses supostos órgãos se inter-relacionam, tornando cada função mutuamente dependente. Ao mesmo tempo, o autor vê essas funções coordenadas por um órgão central que exerce uma ação coordenadora para assegurar o funcionamento do organismo. Para o autor, o processo não é estático. Possui uma dinâmica evolutiva, a partir de um estágio anterior, que ele denominou de *solidariedade mecânica*.

Sendo assim, a teoria sociológica de Durkheim evolui no sentido da conexão desse órgão central com as partes. A origem da supremacia desse “órgão central” está na religião, mais especificamente na noção do que é sagrado. Ao mesmo tempo que justifica a desigualdade, essa categoria também cria um estado de consciência nos indivíduos, que se tornam dependentes dessa autoridade central, de modo que a hierarquia, ao fundir os valores

mais importantes do inconsciente coletivo – uma analogia que se fez no início deste capítulo com o conceito de fractais de Gleick (1990) – passa a exercer uma força maior, capaz de organizar a vida social no seu conjunto. Segundo Durkheim, essa visão de mundo fornecida pela religião corresponde ao que Bohm (1980) chama de insight para explicar que a maneira de pensar do homem dá-se sempre a partir de uma teoria anterior.

No pensamento sociológico de Durkheim, a teoria anterior provém da religião, e a partir desta provém o caráter classificatório do que é sagrado ou profano, como uma condição originária da própria representação coletiva. A contribuição da teoria social de Durkheim para o conceito de organização está na morfologia (para dar uma idéia de consolidação do pensamento coletivo em algo como Igreja, Estado, clube, fábrica, família, a divisão do trabalho etc.) que ele fornece, a fim de mostrar que a consciência coletiva pode ser constatada como algo concreto.

Do ponto de vista da dualidade classificatória, Parsons (1968) e Giddens (1997) interpretam a posição de Pareto (apud Aron, 1982), em Tratado de Sociologia Geral, como divergente do pensamento de Durkheim, com relação ao fato de a sua origem ser de caráter religioso.

Entretanto, Parsons (1968) reconhece que o objetivo de Pareto não é desenvolver uma teoria da ação no sentido lógico, mas se dedicar ao tratamento dos aspectos que a teoria econômica, por sua especificidade metodológica, não conseguiu vislumbrar, que é a dimensão abstrata do econômico. Mas, na interpretação de Aron (1982), o que impressionou Pareto e o fez buscar na Sociologia a lógica econômica foi a influência da religião sobre a conduta humana, a partir das pesquisas em sociedades primitivas. Nessa interpretação, Pareto vai buscar nas raízes mais profundas do sentimento humano religioso as motivações para a ação social.

Para Parsons (1968), a dualidade no processo de organização social dá-se em dois sentidos: na ação lógica e na ação não-lógica. Na ação lógica, ele vê uma correspondência direta na relação meios–fins. Já nas ações não-lógicas, os meios não estão associados aos fins, nem na realidade, nem no nível da consciência.

O argumento de Pareto (apud Aron, 1982) consiste no raciocínio de que os sentimentos envolvidos nos rituais formam uma classe de ações não-lógicas e lógicas. As suas premissas teóricas dessa classe de ações estão basicamente nos conceitos de resíduos e de derivação. Como resíduos, o autor entende os sentimentos ou o estado psíquico intermediário: ambos são instintivos, embora, na sua definição, Pareto não abranja a todos os elementos instintivos. Ele define seis classes que utiliza para qualificar os resíduos e as derivações, são

elas: (1) instinto das combinações; (2) persistência dos agregados; (3) necessidade de manifestar os sentimentos por meio dos atos exteriores; (4) resíduos relacionados com a sociabilidade; (5) integridade do indivíduo e dos seus dependentes; e (6) resíduos sexuais.

De acordo com Pareto, o instinto das combinações é o que provoca os atos. A segunda classe dos resíduos – persistência dos agregados – é, na ótica do autor, o que contrapõe a primeira – instinto das combinações. A segunda classe em relação à primeira forma um par de combinações e oposições que ele vê como uma tendência humana. A terceira classe – necessidade de manifestar os sentimentos por meio dos atos exteriores – traduz-se no ato ritual e, por sua vez, varia de sociedade para sociedade. Mas o elemento invariável é a necessidade. Para Pareto, a necessidade articula-se com a primeira classe como instinto de combinação. Na quarta classe – resíduos relacionados com a sociabilidade – reside o argumento da teoria da ação, que são as associações voluntárias exteriores aos grupos primários que se articulam, por sua vez, ao instinto da combinação.

A quinta classe – integridade do indivíduo e dos seus dependentes – corresponde à ordem não-lógica, que são os sentimentos egoístas motivados pelos sentimentos não-lógicos, como os que caracterizam o desejo de riqueza e de poder. Esse desejo se articula com o sentimento de igualdade que, segundo o autor, leva a reivindicar a igualdade com os superiores. Para Pareto, isso é a contrapartida do sentimento em relação à hierarquia que comanda a aceitação da desigualdade.

Na sexta classe do esquema analítico paretiano – resíduos sexuais – Parsons (1968) aponta uma convergência para a Psicologia que vai de Nietzsche a Freud, mas sem vinculação com o método psicanalítico, visto que Pareto prefere a noção de intermediário à do inconsciente. É, portanto, com essa noção que Pareto desenvolve o seu esquema de combinações e fornece os subsídios para se entender como o conceito de organização articula a dualidade lógica e a não-lógica, a partir da motivação, ou mais especificamente da ação pelo seu sentido, que caracteriza a teoria das organizações sociais.

No pensamento contemporâneo, a contribuição considerada mais importante pelos teóricos da organização, segundo Giddens (1997), vem de Talcot Parsons. Em *La Estructura de La Accion Social* (1968) e *Politics and Social Structure* (1969) Parsons desenvolve uma teoria das organizações, reatualizando os postulados teórico-metodológico-clássicos de Pareto, Durkheim e Weber, e enfocando a nova configuração histórica: a da sociedade americana do pós-guerra, capturando a noção de ação social de Weber e reinterpretando-a sob a ótica da solidariedade de Durkheim. Com essa leitura, ele mescla as dimensões subjetivas da tese de

Pareto, fundindo os dois outros clássicos no seu postulado fundamental: o de que a ação humana sempre apresenta os caracteres de um sistema.

O conceito de organização de Parsons, como pode ser verificado nas duas obras referenciadas, consiste em retomar as teses principais desses clássicos, ao mesmo tempo que tenta superar alguns pontos que demonstravam pouca coerência com a sua experiência histórica como, por exemplo, a centralidade do poder em Weber e da religião em Durkheim.

Dentro dessa perspectiva, a ação social para Parsons continua tendo uma identidade própria: algo que se materializa fora do indivíduo através do princípio das relações, tal qual defendia Durkheim em relação à consciência coletiva.

Mas, com o conceito de sistema, Parsons vai além de Durkheim e de Weber, ao incluir a noção de ambiente como contingência da ação. Com essa noção de ação contingencial, Parsons desenvolve, a partir da dicotomia indivíduo/sociedade de Durkheim, uma articulação com o ambiente, sendo que nessa articulação Parsons especifica os pré-requisitos sociológicos, psicológicos e culturais que vão determinar a motivação da qual decorre a ação.

Na interpretação de Giddens (1997), a ação para Parsons é cultural, visto que o padrão de comportamento é o que determina o próprio sistema social do qual a cultura faz parte, de modo que, em Parsons, o foco da cultura ganha uma dimensão importante, e sobre ela recai a tarefa de articular todo o sistema, uma vez que o sistema de significados é compartilhado pelos membros do grupo. Dessa forma, a organização com sentido metafórico reforça os postulados de Durkheim, à medida que, em todo sistema motivacional, a ordem era um pressuposto derivativo do comando do cérebro, centro, portanto, do equilíbrio do sistema.

O atributo que Durkheim deu à divisão do trabalho, em termos da solidariedade orgânica, Parsons atribui à gratificação e à privação do ator, como um processo que ele considera orgânico, tendo em vista que transcende igualmente à vontade do indivíduo.

Portanto, a organização para Parsons corresponde à estrutura que faz a mediação entre a sociedade e outros sistemas, agregando à visão durkheimiana da solidariedade uma outra função: a da dependência numa escala maior, pois não é mais o indivíduo a preocupação de Parsons, mas as esferas da sociedade com os sistemas que a integram. Assim, o conceito de dependência não apenas cumpre a finalidade coesiva da noção de solidariedade como torna vital o sentido da sociedade na sua totalidade, tal qual a função que cada órgão tem para o corpo. Nesse caso, a sociedade seria o corpo, e os sistemas, cada órgão. Nesse aspecto, o autor subordina a função de cada unidade do sistema, ao mesmo tempo que as faz coordenadas por um órgão central. Esse suposto órgão é a cultura que o autor define, por seu atributo, de

orientadora e moderadora da ação para assegurar o funcionamento do sistema e da consecução dos fins.

Segundo essa ótica, Parsons aponta para as conseqüências sistêmicas dos processos dentro do sistema social. Por exemplo, numa companhia de produção de bens ou serviços, o produto poderá ser destinado para consumo como também servir de matéria-prima para o processo produtivo de outra companhia. Nesse sentido, a interdependência não se dá apenas no interior dos sistemas, como também interage com outros sistemas, influenciando nas regras e nos recursos implicados.

Essa implicação parsoniana encaixa-se no conceito de sistema de Nonaka (1996), no que se refere à existência do ambiente como pressuposto da existência do sistema, na medida em que todo sistema precisa importar a energia livre do ambiente e exportar a entropia dissipada nas estruturas para o ambiente.

No conceito de sistema de Parsons, o ator vai substituir o indivíduo em Durkheim. Este ator é um *ser-em-situação*, através do qual se articula o realismo da divisão do trabalho com o ambiente que o cerca, num processo continuamente interativo, à medida que, tal como via Durkheim na noção do sagrado, os sistemas precisam, para sua existência, interagir continua e organicamente com os demais sistemas. Em Parsons, a representação mental é uma forma de os atores interagirem com a realidade, num processo contínuo de construção e adaptação através das imagens que o ambiente envia.

Sob esse ângulo, pode-se concluir que Parsons segue em direção aos esquemas analíticos de Durkheim e Weber, à medida que a organização, seja como processo articulador dos diversos significados numa totalidade sistêmica ou como sistema simbólico, liga os atores uns aos outros e faz esse mesmo trabalho ligando as estruturas a um sistema de significado uno.

Desse ponto de vista, Parsons estabelece certos requisitos para garantir essa condição de sistema como ação: (1) o sistema deve ter uma estrutura que atenda a certas modalidades da organização, as quais se constituem de elementos mais estáveis e servem de ponto de referência para fins analíticos. São os modelos normativos e, num nível mais abstrato, as variáveis estruturais *pattern variables* (os níveis simbólico e cultural que servem de representação ou como modelo de referência) que dão essa condição de estrutura; (2) o sistema deve ter requisitos funcionais do sistema de ação. Por exemplo, a organização opera a primeira condição na forma de serviços e dos papéis que os atores desempenham em suas funções, de acordo com os padrões normativos organizados na prática profissional por cada categoria, assim como também opera em relação ao meio externo; (3) o sistema deve produzir

um conjunto de conseqüências, o que significa dizer que os processos, a partir da especificidade dos seus dos seus inputs, devem produzir os outputs. São linhas diferenciadas de produtos em determinadas modalidades de bens ou serviços, que seguem determinadas condições estabelecidas em termos de regras contratuais ou ambientais (mercado) que vão regular o sistema de troca dentro do contexto social (ambiental) ao qual pertence esse sistema. O autor defende a sociedade como uma comunidade, e a cultura é o que faz a gestão do processo organizacional. Para Parsons (1969, p. 18), a cultura é sinônimo de estrutura e orienta a linkagem dos sistemas com o meio ambiente, fazendo com que esse feedback permanente garanta a sua auto-suficiência: “A society’s self-sufficiency in this context, then, involves its institutionalizing a sufficient range of cultural components to meet its societal exigencies tolerably well”.

O esforço de um grupo de autores para levar adiante o trabalho de Pareto, de Durkheim, de Weber e de Parsons migrou para outras áreas de conhecimento e acabou dando impulso a novas interpretações. Há nesse sentido um consenso entre os teóricos das Ciências Sociais em torno da aceitação hoje dessas premissas no pensamento social clássico e contemporâneo, graças à interpretação de teóricos como Luhmann (1983), Giddens (1997) e Turner (1999).

O conceito de organização de Barnard (1968) mostra para muitos críticos, por exemplo, convergência com o pensamento de Pareto, mas o autor reencaminha esse conceito através de novos elementos adequados à história, que é o conceito de cooperação como um sistema que ele denomina de organização. As características desse sistema são as relações sistêmicas que unem duas ou mais pessoas em torno do mesmo fim e da interdependência com os sistemas subsidiários. Entre os exemplos de organização, o autor destaca os partidos políticos, as associações fraternais, o Governo, o exército, as escolas e a família.

A análise de Barnard (1968), apesar da imprecisão do conceito de cooperação, tende a definir a organização por seu sentido coesivo, incluindo o agente dessa coesão como o coordenador parcial ou integral desta. O que diferencia o conceito de cooperação de Barnard (1968) do sistema de ação social de Parsons e dos clássicos é o fato de que, para este, a ação não é um sistema simbólico, mas um sistema de atividades que une uma a mais pessoas por meio de uma coordenação consciente.

Nesse sentido, a coordenação em Barnard (1968) parece se aproximar da forma de ação social como mostra Weber (1991, p. 73-75) no que se refere ao controle racional da distribuição de encargos e autoridade, visando à consecução dos fins. Entretanto, detecta-se em Barnard (1968) uma forte inspiração de Pareto, quanto à sua trajetória na busca da

vinculação do indivíduo ao grupo como uma necessidade (ação não-lógica de Pareto) ao defini-lo como o elemento invariante do sistema cooperativo. Barnard (1968) busca o elemento invariável da cooperação no indivíduo biológico tal qual Pareto via na ação não-lógica a motivação como uma necessidade instintiva de o homem manifestar seus sentimentos como um resíduo da sua quarta classe, que caracteriza a tendência instintiva, portanto, uma ação não-lógica de submissão ao outro. Essa tendência, articulada ao instinto das combinações, induz o indivíduo à escolha dos meios para atingir a satisfação. Isso nos inclina a concluir que o fundamento do conceito de Barnard sobre o indivíduo como o sistema de cooperação está basicamente sustentado no argumento da teoria da ação de Pareto, quando este se refere ao instinto das combinações como motivação para agregação, ao dizer que as associações voluntárias são exteriores aos grupos primários, que por sua vez se articulam a esse critério.

Para Barnard (1968), a eficiência da ação cooperativa, depende dos níveis em que os motivos são satisfeitos. Sendo assim, o conceito de organização centrado no indivíduo representa uma equação de Barnard para os elementos invariáveis da motivação como um fator psicológico para a cooperação. Entretanto, a influência de Parsons também é forte e torna-se mais evidente no tocante à interatividade de vários fatores, o que torna o conceito de cooperação central no processo organizacional, como pode ser observado em Barnard (1968, p. 23): "There are no cooperative systems in which physical, biological, personal and social elements or factors are not all present".

Dessa forma, a questão da interatividade dos fatores físicos, biológicos, pessoais e sociais articula-se com o conceito de organização formal e informal inspirado na dicotomização de Pareto: ações lógicas e não-lógicas, entre as quais se destaca também a escolha entre a razão e a emoção. Nesse aspecto, a eficiência da cooperação considerada um atributo da função do executivo não é tarefa que possa ser explicada pela racionalidade econômica, porquanto Barnard entende o motivo da cooperação como um fator psicológico individual. E para caracterizar os níveis em que essa subjetividade opera, ele tenta, ao mesmo tempo, mostrar que o comportamento atua em dois sentidos: um formal e o outro informal. Nesse aspecto, a tese de Barnard converge para as condições que Parsons estabelece como pré-requisitos do sistema de ação: a premissa da existência de certas condições que permita a verificação. Vimos que, como primeira condição, Parsons defende a existência de uma estrutura que atenda às modalidades da organização. Visto desse ângulo, os sistemas cooperativos se apresentam de forma diversificada como, por exemplo, a família, as empresas, a escola, o clube, e assim por diante.

Nesse sentido, Barnard entende como uma situação cooperativa concreta tudo o que está relacionado com um determinado fim. Mas, para atingir esse fim, o autor leva em conta os meios físicos (clima, topografia etc.), o ambiente social, os indivíduos e outros sistemas sociais. Estes são tratados como subsistemas que constituem parte do sistema da cooperação.

Quando trata do comportamento, a inspiração da racionalidade weberiana fica evidenciada quando o autor diz que os impulsos ou desejos, no seu sentido biológico, são modificados pelo controle, resultando, assim, em ações organizadas pela cooperação para determinados fins.

Pode-se concluir que o conceito de sistemas cooperativos de Barnard sustenta-se na idéia de organização como sistemas de ação humana “modificados” através do controle ou da coordenação. Nesse sentido, a sua obra *The Functions of the Executive* (1968), de certa forma, traduz o pensamento de Durkheim (1977) com referência à subordinação do indivíduo a uma consciência coletiva, formulando a suposição de que a cooperação pode ser efetiva quando os valores e as condições estabelecidas no grupo forem superiores aos valores e às condições individuais.

Como se pode perceber em Barnard (1968), a relação indivíduo/sociedade que marcou o pensamento de Pareto e de Durkheim é substituída pela análise do controle, dando, assim, continuidade, numa nova versão, à análise do poder que caracterizou a obra de Weber.

Nesse sentido, os fundamentos da teoria das organizações de Philip Selznick (1972) também têm vários pontos em comum com o conceito de cooperação de Chester Barnard (1968), o que reitera a posição dos clássicos, visto que a organização não é uma categoria que possa ser especificada em termos econômicos. Embora esse ponto seja uma construção muito clara em cada um deles, em sintonia com a noção de resíduos de Pareto, o que é relevante para o conceito de organização de Selznick é o caráter lógico da liderança.

Sob esse aspecto, o próprio Selznick (1972, p. 4) confessa a “necessidade de ultrapassar as relações pessoais e observar os padrões de desenvolvimento institucional” para entender como o indivíduo interage com uma posição institucional. Selznick acredita que a liderança é um atributo da racionalidade passível de ser analisada na função institucional, o que também o aproxima da concepção weberiana da hierarquia. Assim, para o autor a organização se define por seus sistemas de regras e objetivos. Dessa forma, no eixo de sua análise está a ação interativa dos atores. Portanto, a interpretação de Selznick desloca o sociocentrismo durkheimiano para a força coesiva do grupo, como uma estrutura capaz de equilibrar o sistema na sua relação com as forças do meio externo (sociedade). Para o autor, essa força se reorganiza mas não perece.

Entre Selznick (1972) e Barnard (1968) há uma concordância sobre o conceito de organização, mas prevalece, para o primeiro, a liderança como o centro do processo organizacional. Sob esse aspecto, a liderança e o papel que ela desempenha no conceito de organização evidenciam a convergência com o pensamento de Weber, quando este define a presença do dirigente e do quadro administrativo como condição básica para a existência da associação, não como algo totalmente abstrato, mas como uma realidade que pode ser percebida por seus resultados.

No livro *A Liderança na Administração*, Selznick (1972) enfoca a questão da coesão pela coordenação como uma categoria investida da força institucional, o que contribui para uma reatualização dos argumentos de Pareto em torno das necessidades psicológicas, considerando a liderança como mediador do grupo.

Nesse aspecto a convergência entre Barnard (1968) e Selznick (1972) é nítida, porém, no conceito do segundo, a irracionalidade (a natureza humana que faz a vontade livre) não é a característica da organização. Conclui-se que a cooperação, para o autor, para ser efetiva, deve ser superior à vontade individual. Assim, a facticidade da instituição segue o mesmo raciocínio durkheimiano, visto que a motivação coercitiva se dá pelo efeito moral que os papéis, os deveres e as responsabilidades imanentes exercem sobre o estado emocional do indivíduo.

Embora o aspecto do conflito interno seja analisado por íntima relação com a liderança, é esta que interessa fundamentalmente no momento, à medida que a autoridade se revela como o elemento principal no conceito de organização, quer seja do ponto de vista da instituição, quer seja do ponto de vista do chefe ou líder.

A afirmação do caráter institucional da organização, portanto, passa necessariamente por um dos seus mais importantes fundamentos, que é o seu caráter transcendente. Por isso, as organizações, vistas sob essa ótica, não são pessoas, mas sistemas de símbolos que, na concepção de Selznick, são determinados pelas aspirações da comunidade e pelo senso de identidade das pessoas que nela vivem ou trabalham.

Desse modo, em Selznick, o significado do que ocorre dentro de uma companhia poderá ser interpretado por seu papel local e por seu esquema lógico entre meio e fins.

O que chama a atenção na análise do autor é a equação para a questão indivíduo/sociedade de Durkheim: o caráter emblemático¹⁷. O consenso em torno da lógica organizacional é o de que a coesão social depende da autoridade, e essa conclusão é

¹⁷ Termo que Durkheim atribui ao sentimento coletivo na sua teoria do totemismo.

valorizada por Selznick (1972) no papel da liderança na reprodução das características básicas da organização, o que significa amparar-se nas regras da empresa.

Das teorias aqui analisadas, pode-se concluir que a origem da autoridade está na função classificatória da organização social mais ampla, de modo que a velha oposição indivíduo/sociedade – que aparecia subordinada ao sagrado durkheimiano – não é muito diferente das preocupações mais recentes, como as que caracterizam o tema de Barnard (1968), em *The Functions of the Executive*, e de Selznick (1972), em *A Liderança na Administração*, assim como também não se diferencia das preocupações mais atuais que vão da teoria das organizações totais de Goffman (1974)¹⁸ e Morin (1977) a Giddens (1997) e Turner (1999).

Portanto, os argumentos e a base analítica desses autores levam à conclusão de que a autoridade tem sua origem nos processos inconscientes pelos quais a sociedade, na sua constituição, desenvolve os critérios de coesão.

Diante do consenso em torno da autoridade como elemento da organização, postula-se que esse fator esteja intrinsecamente relacionado com os conceitos de eficácia e eficiência, que são categorias que têm origem na própria lógica organizativa dos sistemas sociais com referência aos seus fins, como defende Weber.

1.2.2.1 A autoridade: o equilíbrio entre a ordem e a desordem

Diversos estudos mostram que autoridade não é o mesmo que coerção física. Para Dumont (1985), a autoridade é uma ideologia, isto é, um conjunto de valores compartilhado pela população de um país, de uma nação, sociedade ou grupo, e que, sendo aprovado, torna-se legítimo.

A maioria dos autores já referenciados têm atribuído a origem da autoridade à religião. Para Mircea Eliade (1956), o homem é um *homo religiosus* e, na mentalidade humana, o mundo existe porque foi criado pelos deuses. O cosmo é a criação divina, e seu contrário, o caos. Para a maioria dos povos estudados, a vida é uma prova da sua santidade. O autor mostra que a origem da autoridade segue uma tendência universal de associar Deus à criação. A idéia de que certos deuses eram reis ou heróis divinizados está, segundo o autor, relacionada com os serviços que esses deuses prestaram à humanidade.

¹⁸ O autor é conhecido por seu trabalho com organizações totais, em que define as instituições (empresas, hospitais etc.) como mundos fechados que se relacionam com o mundo externo, mas essa relação é restringida por regras sociais.

Eliade (1956) mostra que a noção de sagrado projeta a idéia de um centro de poder como uma energia cósmica, à qual é atribuída a criação do mundo. O autor dá a conhecer que a Bíblia denomina esse centro de “a Casa de Deus”. Aqui já se pode perceber a relação elementar da casa como cosmo e a paternidade de Deus como origem da hierarquia.

No campo da Antropologia, diversas pesquisas comparativas indicam uma tendência geral da espécie humana de construir sua teoria sobre o mundo, unindo procriação e religião. Dupuis (1989, p. 10) mostra que um texto gravado numa pirâmide do Egito por volta do Terceiro Milênio, segundo estimativas arqueológicas, já estabelecia uma relação direta entre as divindades e a paternidade:

[...] Uma vez que Ísis e Osíris constituem um dos casais mais antigos, pode-se dizer que o aparecimento dessa constelação na mitologia egípcia permite reconhecer o meio e as circunstâncias nas quais os egípcios tomaram consciência da paternidade.

Na evolução da teoria social, pode-se verificar, nas pesquisas e nos dados arqueológicos, que a hierarquia é o princípio essencial da organização. Até mesmo nas sociedades em que se ignorava a origem da procriação, os deuses são associados às coisas humanas – à sexualidade e ao ato de trabalhar, já relacionando a mulher aos filhos e o homem ao trabalho e à casa. A criação do mundo torna-se o arquétipo da gestão.

Na Bíblia, as primeiras noções de gestão aparecem diretamente associadas à autoridade de Deus e à classificação do parentesco, a partir do qual se constitui a organização social e política de grande parte da sociedade humana. O modelo de parentesco instituído no respeito de Abraão por Deus é o primeiro exemplo que a Bíblia apresenta, e desse respeito Deus delega a autoridade sobre todos os filhos de Israel. A relação entre autoridade e descendência se inicia em Israel, com uma forte conotação de governo por aprovação divina, quando todos se consideram descendentes de Abraão.

A análise de Leach (1983) sobre a legitimidade de Salomão mostra que Deus é representado como pai e, sendo assim, não estabelece uma relação de descendência consanguínea com seus comandados, mas uma relação de fé e de respeito à sua autoridade.

Na interpretação da maioria dos autores que trabalham com essa noção a partir de Durkheim, leva-se em conta a função classificatória da organização social. É importante acentuar a influência que os textos bíblicos exercem no modelo de organização nos dias atuais.

Huntington (1997), em sua análise do declínio da civilização ocidental, mostra que a renovação da fé na religião é uma tendência mundial. Só na Rússia 30% dos russos com

menos de 25 anos revelavam sua opção pela fé em Deus. O número de igrejas no período de 1988 a 1993 aumentou de 50 para 250. Na China, o autor observa que o crescimento econômico esteve acompanhado de um crescimento vertiginoso do cristianismo, estimando que 50 milhões de chineses tenham se convertido a ele. Os movimentos fundamentalistas islâmicos têm se revigorado nos últimos anos, como se pode verificar nos conflitos étnicos no Oriente Médio, como mostram as tendências na Argélia, no Irã, Egito, Líbano e na Tunísia. A América Latina não escapa a essa tendência com modificações quanto a vantagens em termos da expansão de outras igrejas em relação ao catolicismo.

Nos estudos e nas pesquisas que realizou, Duarte (1986, 1995) observa que o estado de consciência coletiva que se fazia efetivo, ao mesmo tempo que se impunha como dogma a cada membro da sociedade na forma de religião, tem-se mostrado cada vez mais forte. Uma das hipóteses do autor é de que o valor está cada vez mais profundo, segundo a teoria durkheimiana da função classificatória.

O argumento principal é que a revitalização da religião tem seu princípio incorporado na construção da identidade. Nesse princípio, a hierarquia é o centro da concepção da ordem, pois está vinculada à posição que toda pessoa ocupa na sociedade.

Weber (apud Saint-Pierre, 1994) tratou essa força dentro do que ele denominou de sentido para caracterizar as crenças, a emoção e o respeito envolvidos nas estruturas de poder, como ética da convicção que está cada vez mais profunda no formato da sociedade moderna.

O conceito de Durkheim (1970) de representação coletiva mostra que a objetividade do que é pensado e praticado por um povo ou grupo tem a função de se tornar presente como imagem e de servir como modelo. A hierarquia é um exemplo do quanto a imagem do social está enraizada nas nossas crenças, que seguimos por simples convenção. Bohm (1980) faz essa mesma análise quando fala do insight como o primeiro impulso do homem quando este tenta compreender as coisas da natureza.

O desdobramento do estudo da religião, sob a ótica de Durkheim (1970), teve conseqüências importantes no reconhecimento da profundidade da religião no pensamento humano nos estudos do antropólogo francês Louis Dumont. Em *Homo Hierarchicus*, Dumont (1992) desenvolveu um estudo sobre a noção de hierarquia, a partir de uma pesquisa que realizou sobre as castas na Índia, onde procurou a origem da classificação hindu na organização do sistema social. Desse estudo, concluiu que a noção de hierarquia implica a inter-relação da religião com diversas esferas, e de maneira tão profunda que o indivíduo, sem a identificação com o ser coletivo, o clã, a tribo, a igreja, a nação ou a corporação, é um ser sem identidade, sem sentido.

Fica evidenciado, portanto, que não é a casta o fator que faz pensar as diferenças de classe, mas sim o valor que ela fornece como sistema de significado, que vai determinar no interior da família a divisão do parentesco e a posição diferenciada.

Observa o autor que a hierarquia inspira um sentimento tão profundo que ela se funde nos sentimentos de temor e de respeito pela noção de sagrado, o que neutraliza o efeito da subordinação das classes desprivilegiadas e a oposição de interesses, sem conflito.

Um aspecto constante dessa obra de Dumont (1992, p. 119) é a ênfase na necessidade de se encarar a hierarquia fora do racionalismo que tem caracterizado a discussão em torno do poder: “[...] hierarquizar é um certo consenso sobre os valores, uma certa hierarquia das idéias, das coisas e das pessoas, é indispensável à vida social”.

Na análise do autor, o princípio da hierarquia está no consenso sobre os valores que antecedem a sua constituição naquela sociedade. Desse modo, não é a posição em si que determina o valor da pessoa, mas a estrutura de valor que está por detrás da sua posição na sociedade.

A noção de estrutura tem a mesma correspondência com o conceito anteriormente discutido que, para Dumont (1985), significa as crenças religiosas, a linguagem etc. Em termos de classificação, a estrutura resume-se basicamente na oposição fundamental, visto que ela abarca os dois elementos opostos, puro/ímpuro e sagrado/profano, essenciais porque essa oposição é a própria gênese da ordem. No caso de Dumont (1985), a hierarquia opera a síntese das esferas sociais, recriando continuamente os critérios para manter o equilíbrio dos sistemas sociais.

Assim, a autoridade está relacionada à solidariedade pela relação de reciprocidade que se estabelece no mesmo tipo de obediência e respeito de Abraão a Deus. Para Dumont (1985), essa relação está profundamente enraizada na divisão do trabalho, na organização das castas e, nesse sentido, a autoridade orgânica de Deus está incorporada na posição que hoje é ocupada pelos líderes.

Para Dumont (1985), a hierarquia no sistema de classificação hindu explicita a totalidade da macroestrutura constituída como duas metades desiguais, mas complementares, que, através das crenças e dos valores, dizem a mesma coisa.

A convergência dessa perspectiva com o conceito de organização de Morin (1977) e de Bohm (1980) está na ênfase sobre a implicação da ordem pela interdependência das partes. A partir dessa noção, o conceito de estrutura de Dumont (1985) define a hierarquia como o processo que traz na sua síntese a referência das partes, ao mesmo tempo que comanda a

interação dessas partes para assegurar o equilíbrio do todo. Nesse sentido, a autoridade obtém a cooperação pela identidade na sua forma emblemática: família, nação, tribo, clube, igreja.

Para o autor, é na oposição diferenciada que reside a lógica da organização, e a religião é quem fornece essa compreensão, tal como a hierarquia do nosso corpo é representada por esse mesmo sistema de classificação do que é puro ou impuro. Para alguns autores como Hertz (apud Duarte, 1986), a hierarquia tem um alcance simbólico quase universal, em termos do modelo de pensar a assimetria, que parte da classificação do nosso corpo, no qual a supremacia da cabeça sobre as demais partes é a mesma que designa a autoridade, de onde deriva o termo "cabeça" para caracterizar a posição de um chefe ou líder.

A partir dessa teoria da hierarquia de Dumont (1985), pode-se concluir que a eficácia dos processos de gestão não depende estritamente do comportamento da pessoa que exerce a função de chefia, mas sim do significado (valor) do cargo que esse comportamento representa. Dentro dessa perspectiva antropológica, a hierarquia é a própria organização social.

Nesse sentido, a noção de organização como sistema de ação modificada pelo controle e pela coordenação, que aparece na obra de Barnard (1968), *The Functions of the Executive*, na relação que o autor faz, é insuficiente para a compreensão da lógica da gestão, na medida em que não é no indivíduo biológico/psicológico que reside a representatividade da autoridade, mas no cargo. Conforme demonstra o consenso na teoria social, supõe-se ser a cooperação uma representação simbólica do efeito moral que o valor da ordenação hierárquica impõe na representatividade do cargo de gestor.

O exemplo de Giddens (1997) sobre a noção de guardião, relacionada com pessoas que ocupam posição ou determinados cargos públicos investidos de certo prestígio, é bastante ilustrativo quando mostra que os *!Kung* têm uma maneira de depreciar a vitória como uma conduta de conter a arrogância do vencedor. O que essa cultura quer reforçar, segundo interpretação do autor, são certos valores que interessam à vida da coletividade, tais como a habilidade na caça, a capacidade de persuasão e o equilíbrio, valores esses considerados requisitos para o ocupante de um desses cargos. O guardião é um chefe, e como tal ele tem a responsabilidade de informar ao grupo, por meios simbólicos, as regras de convivência. Essa conduta e esses valores são preservados na memória pelo trabalho contínuo dos líderes de ensinar através das simples rotinas, como o ato de caçar e distribuir o produto do trabalho, valores ditos essenciais para manter o grupo unido em torno dos fins.

Dentro dessa ótica merece atenção a maneira como a sociedade hoje representa esses valores. Alguns autores indicam que a decadência da burocracia representa o colapso da sociedade, e com ela a hierarquia que havia se consolidado no Estado moderno. Um novo

valor nos moldes do individualismo, conforme mostra a pesquisa de Mückenberger (1997), tende a ser visto como substituto da hierarquia. Não há consenso a respeito disso. A influência do sentimento individualista e a percepção de desordem social podem indicar o deslocamento da autoridade do Estado, como no caso da Alemanha, conforme indica o autor.

Entretanto, as pesquisas recentes mostram que, ao contrário do que pensam os críticos da burocracia, a hierarquia cumpre, no mundo moderno, um papel importante, tanto que nenhuma empresa moderna a dispensa.

Diversos estudos têm demonstrado a influência da imagem na vida humana, entre os quais o de Morgan (1996). Em *Imagens da Organização*, o autor indica que a metáfora é o lugar no qual a organização se manifesta, e mostra que a metáfora pode revelar o que os métodos científicos não conseguem apreender.

Nas figuras que se seguem, o organograma produzido por Morgan (1996, p. 31) mostra, na estrutura organizacional de uma fábrica, a posição dos membros em relação ao conjunto. A imagem de uma fábrica ou empresa, reproduzida num organograma, evidencia a persistência da autoridade como estrutura orgânica profunda¹⁹.

No organograma A, o autor mostra a hierarquia representada pela posição diferenciada das partes em relação ao todo da fábrica. No organograma B, o autor apresenta a estrutura detalhada do departamento em que se pode visualizar a projeção da hierarquia nas partes.

¹⁹ A expressão *estrutura profunda* refere-se ao termo cunhado por Chomsky que o estruturalismo francês adotou para aludir ao funcionamento mental e inconsciente das instituições sociais, da língua, dos ritos e mitos.

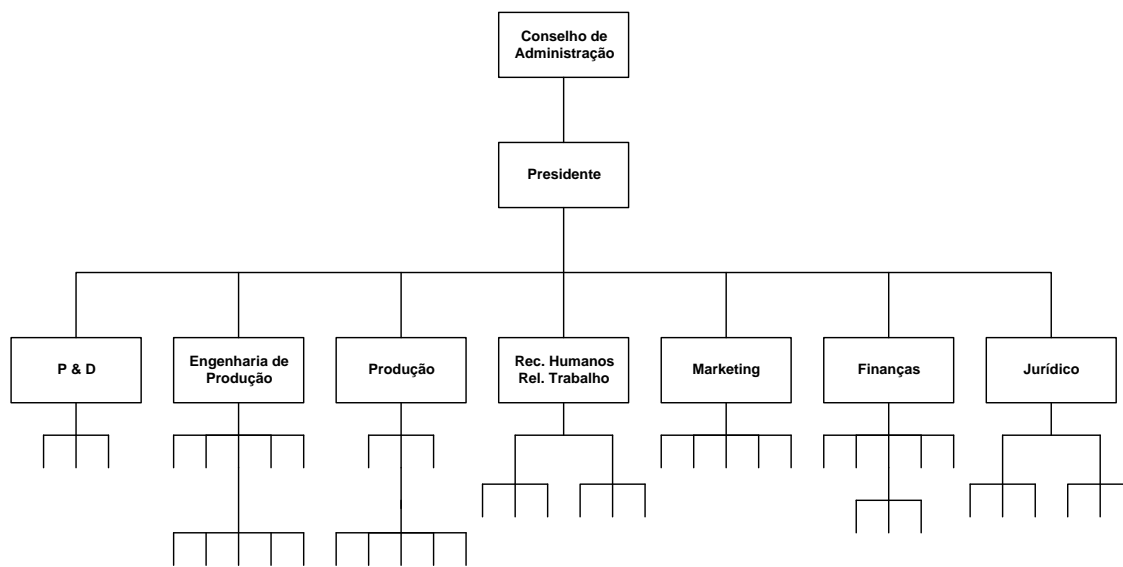


Figura 1 - Organograma A: estrutura organizacional de uma fábrica
 FONTE: Adaptada de Morgan (1996)

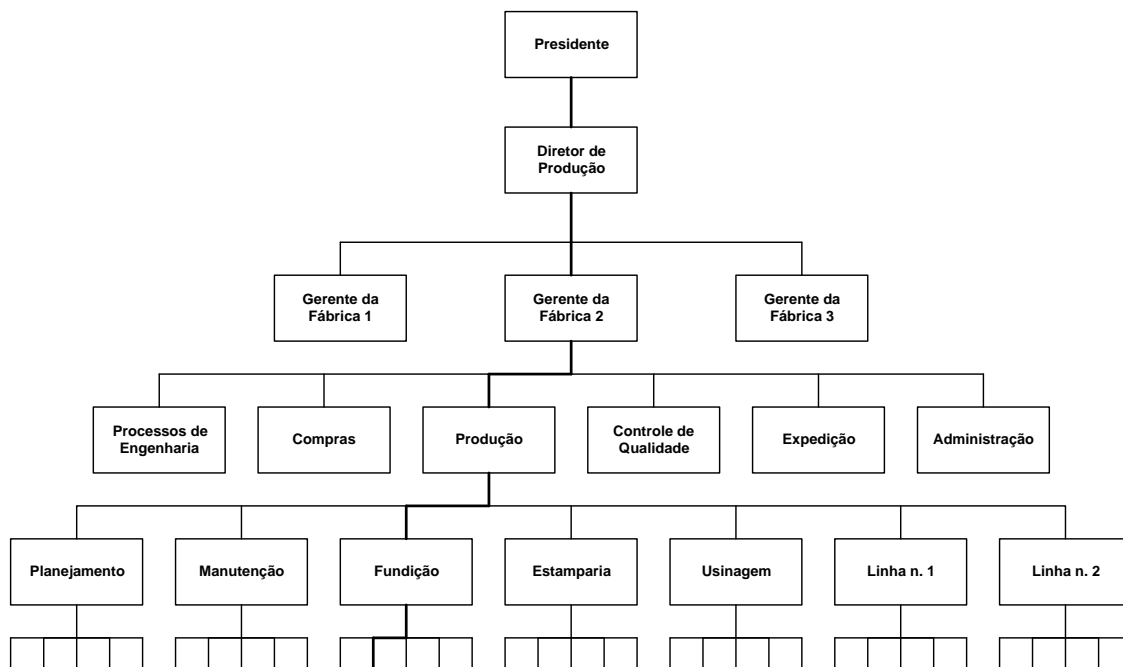


Figura 2 - Organograma B: estrutura do departamento de produção
 FONTE: Adaptado de Morgan (1996)

Preocupações recentes buscam, no exemplo de coesão das escolas de samba, o segredo da cooperação e da motivação pela solidariedade. Em matéria publicada na revista Exame,

março de 2001, segundo dados de uma pesquisa coordenada pela Fundação Getúlio Vargas as escolas de samba podem ser consideradas um empreendimento pelo volume de recursos que movimentam e pelo contingente humano que administram. Entretanto, essa mesma pesquisa mostra que é a tradição, o respeito e a solidariedade que assegura a motivação dos membros do grupo para atingirem os seus fins.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar os critérios que determinam a autoridade nas empresas, como essa autoridade organiza a atividade produtiva e qual a influência da família na constituição desses critérios.

1.3.2 Específicos

- verificar a correspondência do conceito de racionalidade instrumental de Weber (1991) com o de consciência coletiva de Durkheim (1970), como fatores de coesão do corpo funcional;
- verificar os níveis de correspondência do conceito de autoridade orgânica, com base nos estudos referenciados, com o modelo de gestão existente nas empresas;
- verificar como os funcionários representam a autoridade e como eles a relacionam com o modelo de gestão das empresas em que trabalham;
- comparar o simbolismo da hierarquia segundo as concepções de Durkheim (1970) e de Dumont (1985), em termos do valor classificatório, com a maneira como os funcionários se referem ao corpo administrativo das empresas em que trabalham;
- verificar como os funcionários representam os esquemas abstratos (respeito, temor, segurança, obediência, afeto) e como eles os articulam nas relações com os superiores hierárquicos;

- verificar como os funcionários analisam o modelo de comando da companhia e quais as suas expectativas, segundo os estudos de Mauss (1981), em relação à reciprocidade como regra de coesão social;
- verificar como os funcionários representam a motivação para o trabalho, considerando o que Weber (1991) define como ação referente a valores;
- verificar como os funcionários representam a origem da autoridade e qual a sua função para a missão e para o equilíbrio da companhia.

1.4 Pressupostos

1.4.1 Gerais

- A autoridade é orgânica quando fundada em respeito, temor, segurança, obediência, afeto, constitutivos de uma ordem anterior à própria organização da família. Esse sentido, segundo Weber (1991, 1999), e sua incorporação no inconsciente coletivo, segundo Durkheim (1970), equilibram os sistemas sociais, submetendo as forças divergentes e os interesses individuais à lógica da consciência coletiva;
- a ineficácia da reestruturação das empresas reflete a falácia da estrutura de autoridade orgânica, pelo esgotamento da sua capacidade de motivar a ação para o trabalho coletivo se impor pela hierarquia tradicional e pelos gestores;
- a disjunção gestão/ inovação está relacionada com a legitimidade das instituições jurídicas e científicas, e com o direito à liberdade individual;
- a visão de crise e a necessidade de inovação são produções teóricas que favorecem a inserção de grupos e de indivíduos em um novo esquema de organização social que reflete as transformações da estrutura social e a nova concepção de autoridade na família.

1.4.2 De trabalho

- A ineficácia dos programas de reestruturação das empresas está relacionada com a incompatibilidade entre a teoria da inovação, que considera o privilegiamento da lógica do mercado, e os interesses políticos, que detêm o poder de controle econômico;
- as concepções de eficiência e de eficácia introduzidas pelos modelos de reestruturação exógenos (que levam em conta a lógica da competitividade em níveis globais) são incompatíveis com a lógica de gestão do Estado como autoridade orgânica, sobre o qual está apoiada a lógica organizativa dos partidos políticos locais e nacionais;
- o debilitamento da autoridade orgânica tradicional favorece a emergência de um terceiro modelo que se delinea na informalidade de uma nova estrutura orgânica, definindo uma nova ordem para a divisão do trabalho e da autoridade, semelhante ao que descrevem Comaroff & Comaroff (1999) e Appiah (1997) em relação à África;
- a precarização da organização do trabalho, no que diz respeito às perdas salariais, às restrições ao processo de suprimento de pessoal, à desmotivação para o trabalho e à letargia, reflete as contradições dos modelos de reestruturação produtiva pelo descrédito na capacidade do saber formal (consultoria e demais intervenções externas) para efetivar mudanças, por parte dos trabalhadores, dirigentes e proprietários das empresas e, ao mesmo tempo, a valorização desse tipo de saber;
- a precarização do trabalho está relacionada com a desmotivação dos gestores e do corpo funcional, pelo esgotamento da coesão social quanto às alterações de valores que definem, no ambiente familiar, a reciprocidade na divisão do trabalho;
- o debilitamento da autoridade é anterior e mais geral, visto que este abrange toda a empresa, quer seja no âmbito das relações humanas, quer seja na mediação com o Estado, partidos políticos, companhia e meio ambiente local;

- as crises econômico-financeiras das empresas estão relacionadas com a autonomia individual no processo decisório e na gestão da mão-de-obra com o aumento do volume de passivos trabalhistas;
- os modelos de gestão exógenos do tipo TQC, TQM e qualquer tipo de consultoria externa às empresas não têm legitimidade interna para obter os níveis desejáveis de mudança;
- os modelos de reestruturação exógenos estão contribuindo para o processo entrópico, pela desestabilização dos processos de conhecimento tácito e pela anulação dos processos de gestão por chefias. Com isso, favorecem o deslocamento da autoridade na tomada de decisão bem como o deslocamento do gestor e dos membros mais velhos e experientes das empresas para as instituições detentoras do saber formal (universidades) e para as entidades prestadoras de serviços em consultoria especializada, judiciário e burocracia;
- a disjunção gestão/ inovação está relacionada com as estratégias de controle das empresas por parte de grupos de interesse político, econômico ou corporativo, e a autoridade é exercida pelas entidades às quais os grupos estão filiados.

1.5 Limitações do trabalho

O conceito de autoridade orgânica está limitado à concepção de estruturação do pensamento, o que requer um método de pesquisa adequado. Nesse ponto, o caráter societário da companhia X – por sua relação com a política e o Estado e, portanto, pelo caráter público dessas categorias – revelou ser aplicável a empresas estatais, com pouca margem de variação ou erro. Não se quer dizer com isso que possa servir apenas para análise da gestão pública.

No tocante ao método, a maior limitação foi com relação à ética. A profundidade da técnica de observação participante e, ao mesmo tempo, a vivência em todos os aspectos – formais e informais – possibilitou um volume de informações e de dados muito maior do que se esperava. Assim, foi imposta uma árdua tarefa: a de não se revelarem nomes e práticas. Isso acabou dificultando a mostra de evidências com relação ao nome de família associado à autoridade, uma validação de caráter muito mais geral.

Uma terceira e última observação diz respeito à falta de material comparativo, tendo em vista que a pesquisa se limitou a uma companhia.

1.6 Metodologia

A ciência é o reflexo do homem no espelho da natureza.

Pauli

Com base na literatura sobre metodologia científica, o método para atingir os objetivos da tese compreende a organização do material e a definição da metodologia do trabalho prático (Cervo & Bervian, 1983; Demo, 1995; Vieira, 1999; Beaud, 2000).

A partir da delimitação da questão da pesquisa e da formulação dos pressupostos, o primeiro passo foi definir o tipo do trabalho prático mais adequado para responder à questão da pesquisa.

Entre os tipos indicados na literatura (Vieira, 1999), o estudo de caso foi o que se mostrou mais apropriado, considerando-se que a questão da pesquisa e seus desdobramentos exigiam as condições empíricas para validação dos seus pressupostos, pelas características abstratas da noção de autoridade orgânica e dos pressupostos gerais e inconscientes.

1.6.1 Estudo de caso

Conforme os critérios definidos por Vieira (1999) e Beaud (2000), há diversos tipos de tese. O estudo de caso é um desses tipos e se aplica a situações como oficinas, empresas, agências administrativas etc. A finalidade é verificar um caso em que seja possível documentar.

Com base nesses critérios, os passos seguintes foram:

- a) definição da empresa; e
- b) definição da metodologia do trabalho prático.

1.6.2 Definição da empresa

A definição da empresa levou em conta a possibilidade de se conviver com os funcionários o maior tempo possível e participar de todos os eventos inscritos no cotidiano dela.

A oportunidade surgiu quando, numa companhia estatal, sediada em Florianópolis, um grupo de funcionários, entre os quais havia pessoas envolvidas com o processo de mudança, recebeu uma tarefa da diretoria para tornar efetiva uma das cláusulas do acordo coletivo de trabalho que previa o cumprimento da NR17 – Norma Regulamentar nº 17 – sobre Ergonomia.

Por intermédio desse grupo, realizou-se contato com alguns chefes de departamento, os quais demonstraram receptividade em relação ao trabalho de pesquisa.

Tendo em vista que o tema da autoridade se orientou pela problemática da reestruturação produtiva diante da disjunção gestão/inação, optou-se por essa companhia que estava passando por um processo de reestruturação.

1.6.3 Trabalho prático: preparação para a pesquisa de campo

De acordo com a literatura (Beaud 2000; Marconi & Lakatos, 2000), o mais importante nessa etapa é a escolha e a adequação da metodologia para obtenção dos dados. No caso em questão, isso incluía desde a definição das técnicas de investigação, análise da população, seleção da amostragem, aplicação, elaboração e análise dos questionários até o tratamento dos resultados.

Considerando-se que o pressuposto principal era o de que a autoridade é orgânica, e que a referida disjunção fosse reflexo do debilitamento da autoridade, em níveis mais gerais e estruturais, afetando, em primeiro lugar, a família, toda questão se voltava para o pensamento e para a ação do corpo funcional como inter-relacionados, num processo inconsciente. Isso implicava em que se tivesse que alcançar o esqueleto da vida grupal da companhia no qual, por orientação da literatura, estaria operando a estrutura social em níveis muito profundos. Um dos pressupostos era o de que nessa estrutura pudesse estar a causa das mudanças de valores, e essas mudanças pudessem estar refletidas no processo de gestão da companhia.

De acordo com diversas pesquisas desenvolvidas no campo da Sociologia e da Antropologia, a concepção de estrutura – como inconsciente coletivo – se enquadra no método qualitativo e, pelo fato de o estudo em questão tratar-se de um estudo que envolve o conceito de hierarquia como símbolo da autoridade, isso implicava em tomar a história para se compreender como essa hierarquia como símbolo veiculava o inconsciente coletivo da autoridade orgânica na construção social, geográfica e política do setor elétrico.

1.6.3.1 Metodologia da pesquisa de campo: por que a escolha do método etnográfico

Na definição da questão da pesquisa apontava-se a importação de modelos de gestão como o problema fundamental da ineficácia dos programas de inovação e colocava-se, em seguida, o método da ciência como constitutivo do saber ocidental que tende à universalização do conhecimento.

Considerando-se que o método etnográfico se caracteriza fundamentalmente pela existência de uma teoria nativa, isto é, uma teoria compartilhada pelos grupos sobre a organização e sobre o modo de dar significado às coisas, optou-se pela aplicação desse método na validação dos pressupostos.

A própria delimitação da questão da pesquisa justificava essa escolha, tendo em vista que a problemática da inovação indicava a indução, por parte das empresas de consultoria, da mídia e do saber técnico a respeito de um conceito de crise como um modelo paradigmático da ciência econômica. Essa questão se impunha como uma segunda preocupação, pois não se tinha uma referência na literatura local e do setor elétrico de como a teoria nativa podia se articular e veicular a sua teoria da legitimidade do conhecimento científico na construção dos diagnósticos sobre a crise.

A partir daí, a preocupação com o autoconhecimento orientou a escolha do método etnográfico em dois sentidos: (1) estrutura do pensamento e (2) símbolos – termos, gestos, valores que diferenciavam uma coisa da outra. Dentro dos critérios desse método adotou-se o método histórico, além da observação participante, como complementos do processo de conhecimento, no que se refere à totalidade da vida da população-alvo da pesquisa, na sua relação com o Estado como acionista majoritário e com a companhia.

Os procedimentos iniciais foram encaminhados de acordo com os critérios da pesquisa etnográfica, segundo a perspectiva dialógica, na qual se opera uma inversão dos procedimentos. No lugar do esquema teórico preestabelecido, era o conhecimento da população, ou seja, a sua teoria sobre a companhia, que iria validar ou refutar os pressupostos.

Com base nesse procedimento, o plano de trabalho de campo se desenvolveu em sete passos, com as seguintes finalidades:

- 1) obter informações sobre o setor elétrico; origem e evolução histórica do setor no contexto internacional, nacional e local até chegar à companhia; sua história seus projetos de mudança, seus resultados, seus problemas, suas expectativas de curto e médio prazo;

- 2) obter aprovação da empresa para a realização da pesquisa com a observação participante;
- 3) definir uma ou mais unidades da companhia para aplicação da pesquisa, visando à verificação e validação dos pressupostos;
- 4) obter aprovação e aceitação de quatro departamentos, dos chefes e dos grupos, nos setores em que foi realizada a pesquisa, para participarem como atores no processo de construção da realidade;
- 5) realizar um diagnóstico do processo e da situação social da companhia, com a finalidade de adequar os pressupostos formulados;
- 6) obter aprovação para integrar-se ao grupo da pesquisa, através da observação participante e do compartilhamento das atividades do grupo;
- 7) apresentar ao grupo o objetivo e o método da pesquisa, e obter dele a participação no planejamento de alguns cursos de ação, como, por exemplo, a disposição para ensinar as atividades ao pesquisador;

1.6.3.2 O método etnográfico

O método etnográfico é um dos mais utilizados na pesquisa de campo na área da Antropologia. Tornou-se conhecido pela experiência de Malinowski (1975) na Melanésia, Norte Ocidental, em 1922. Professor na *London School of Economics*, Malinowski (1975) realizou seu primeiro trabalho de campo nas Ilhas *Trobriand* do Pacífico, onde passou o período da Primeira Guerra Mundial vivendo entre os nativos e estudando seus costumes, imerso no cotidiano desse povo. Mais tarde, após seu retorno, tornou-se mestre em etnografia, notabilizando-se pelo método de pesquisa de campo, e assim pôde confirmar a eficiência desse método quando pesquisava algumas tribos na Austrália, no Arizona, no México e na África Oriental.

O método criado por Malinowski (1975) é reconhecido até hoje, e a ele foi atribuído o mérito de ter desenvolvido um espírito científico pela inversão do conhecimento em relação ao “outro”. A partir dessa inversão, houve a valorização do conhecimento dos grupos étnicos – os grupos de minoria – e, dentro desse espírito, mudou a relação sujeito–objeto (Zaluar, 1994).

De acordo com as práticas do método, o estilo simples e descritivo da etnografia favoreceu a receptividade das técnicas de trabalho de campo por parte dos nativos, pela maneira como Malinowski (1990) concebia a ciência.

Para o autor, não há uma verdade absoluta, essa verdade é sempre relativa a quem assim a construiu. O critério dessa verdade relativa constitui o compartilhamento e a legitimidade da teoria por parte da comunidade.

Esse critério foi estabelecido na experiência de campo do autor, quando este se defrontou com um povo desconhecido cuja cultura desejava compreender, catalogar e identificar. Tudo para ele era desconhecido e incompreensível. O mundo social e a organização social *Trobriand* somente puderam ser compreendidos pela teoria dos nativos, ou seja, pela auto-explicação e autodescrição.

Para o autor, a descrição nativa de um fato faz parte do que ele entende por ciência. Em *Uma Teoria Científica da Cultura*, Malinowski (1975) defende que a seleção de todas as coisas que o ambiente coloca à disposição do homem e a classificação dessas coisas definem o que é verdadeiro. É isso que para o autor constitui a ciência, isto é, quem constrói o critério da verdade são seus atores, tal como faz a ciência na cultura ocidental. Para o autor, nessa seleção está implícita a noção de valor, que exclui ou prioriza fatos ou coisas.

Um dos exemplos citados por Malinowski (1997) que caracterizam essa tarefa etnográfica de apreender a complexidade dos fatos como uma teoria científica é o ofício de fazer fogo entre os *trobriandeses*. Nesse estudo de caso, Malinowski (1997) registra uma teoria científica do ponto de vista do nativo, consubstanciada em cada ação, nos gestos e nas instruções de como acender o fogo e na tradição tribal desse saber. Um fato que parece simples aos olhos do pesquisador pode, à maneira do nativo, constituir-se numa tarefa de grande complexidade. Isso remete ao debate contemporâneo do saber tácito (Lundvall, 1997), em torno de como a tradição herdada culturalmente estabelece certos critérios não explícitos e de como incorpora as técnicas, no sentido da sua lógica relacional, na seleção dos meios para alcançar determinados fins.

A observação participante possibilita a compreensão do significado intrínseco às práticas, aos objetos, à maneira de fazer as coisas, de selecionar o que é bom do ruim, do que serve ou não para aquela realidade.

Malinowski (1990) observava nas habilidades manuais o que era passado de geração para geração, através de preceitos e de regras. O autor observou também regras que se expressavam por meio de símbolos verbais e de gestos acompanhados desses símbolos. Nas instruções sobre como executar um trabalho, ele observou que havia uma razão para escolher um tipo de madeira e não outro, como buscar essa madeira em certos locais, como armazenar o produto, em que períodos e qual a quantidade. O resultado disso era a qualidade.

A premissa básica do método etnográfico está na compreensão de que o material empírico pode assumir sua função de teste definitivo sob o aspecto de proposições teóricas. A preocupação fundamental é definir um campo de investigação em que se possa preservar os critérios e as condições para desenvolver a pesquisa e obter o material etnográfico, de modo a responder aos objetivos propostos.

1.6.3.3 Evolução e aplicabilidade do método etnográfico

Após a experiência de Malinowski (1975), a etnografia foi reatualizada na Antropologia Americana, e um crescente interesse em torno desse método levou-o a algumas adaptações. Passou-se a denominá-lo de nova etnografia. Na atualização, alguns critérios foram adicionados, e o método assumiu uma base lógica sustentada no critério inicial da formulação de hipóteses, no que se refere à relação entre a linguagem, os padrões de comportamento e a organização sociocultural.

Geertz (1978) dá mais ênfase à interpretação do que à descrição. O autor realizou diversas pesquisas nas quais observou que a realidade é um texto que para ser entendido é preciso que o leitor conheça o significado de tudo o que o ator utiliza para se comunicar. Talvez Geertz (1978. p. 15) tenha sido, depois de Malinowski (1997), quem mais aperfeiçoou o método, chegando mesmo a definir a Antropologia como forma de conhecimento:

É justamente ao compreender o que é etnografia, ou mais exatamente o que é a prática da etnografia, é que se pode começar a entender o que representa a análise antropológica como forma de conhecimento. [...] praticar a etnografia é estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário, e assim por diante.

Para Geertz (1978), é a explicação que o pesquisador deve procurar ao descrever os fatos e a realidade, ou seja, procurar o significado das coisas do ponto de vista do nativo.

Aguilera (1996), antropólogo e professor da Universidade de Boston, Massachusetts, vem trabalhando há mais de 25 anos com o método etnográfico e, mais especificamente, vem aplicando essa experiência na área de consultoria. Ele mostra que as premissas do método foram bem-sucedidas pelo envolvimento dos atores e pela *self-conscious*. Na experiência do autor e de sua equipe, a etnografia envolveu, dentro dos critérios criados por Malinowski (1975), o aprendizado do significado da companhia, na fala do corpo funcional, no que diz respeito às necessidades e aos processos de mudanças que estavam acontecendo. A interação ocorria à medida que o grupo ensinava aos pesquisadores o que fazia, e os consultores

respeitavam esse saber tácito como um "saber fazer melhor" do que o "saber fazer" dos consultores.

Conforme Durhan (1986), no Brasil o método etnográfico tem sido bem recebido pela comunidade acadêmica, expandindo-se para diversas disciplinas, além do tradicional trabalho de campo com sociedades pré-industriais.

Mayol (1998), encarregado de estudos no Ministério da Cultura na França, e outros franceses que se especializaram em Antropologia Urbana vêem o método etnográfico como a revitalização do trabalho de pesquisa, considerando que há uma tendência para perceber os fatos e a realidade do outro a partir da nossa concepção de mundo, isto é, dos nossos próprios *insights*.

O trabalho iniciado em 1980 por Certeau (1996), sob a responsabilidade do Ministério da Cultura da França, é reconhecido por seu rigor metodológico na maneira como o processo de transformação do "familiar" em "exótico", num bairro de Paris, constituía um sistema de controle eficiente, no qual o trivial para o pesquisador, ao ser descrito pelo nativo, ia se transformando, e o bairro ia perdendo o seu contorno inicial. O autor mostra que entre a teoria do pesquisador e a realidade há uma diferença. Na sua pesquisa, ele mostra essa diferença num grupo de moradores de um bairro onde a organização do condomínio se deu pela interdependência de demandas, criadas a partir da trajetória individual de cada morador, por suas necessidades e diferenças. No conjunto, isso resultou numa convenção coletiva tácita, transmitida através de códigos e de comportamentos, que ocultava um sistema de regras coercitivas que determinavam a coabitação num espaço territorial e punia quando as regras eram transgredidas.

1.6.3.4. Aplicação do método etnográfico

Com relação à semelhança das questões no tocante aos processos de mudança, a experiência de Aguilera (1996) levou a pesquisadora a adotar o plano de trabalho do autor, no qual ele fez algumas adaptações, sem se afastar da tradição etnográfica.

Seguindo o autor, foram definidos alguns pontos de partida, a saber:

- **Espaço:** a localização geográfica, o ambiente da companhia;
- **Tempo:** a história do setor, a evolução e a continuidade de regras, a periodicidade dos eventos, das atividades e das operações;
- **Pessoal:** o quadro da companhia, a posição dos dois sexos, a idade-padrão de interação, as regras de relações, as formas e os critérios de remuneração, as

diferenças convertidas em pagamento, os freqüentadores da lanchonete ou dos restaurantes da companhia;

- **Princípios de recrutamento**: onde a companhia recruta pessoal, quais os critérios de seleção;
- **Princípios interpessoais de rede de formação**: critérios de identidade social, critérios na escolha de grupos e nas maneiras de expressar o sentimento nas relações, valores, critérios de amizade, critérios de compartilhamento de projetos ou trabalhos, critérios de cooperação, regras do grupo;
- **Princípios de manutenção dos grupos**: a cooperação e a competição que formam e mantêm a identidade do grupo, os sistemas simbólicos, as regras de manutenção da identidade dos grupos, os sistemas de reafirmação da ordem social e dos negócios, as sessões de planejamento, os protocolos, as formas de procedimentos.

Esses pontos constituíram o insumo do trabalho de campo. Através deles se compôs o conjunto de técnicas para a coleta de dados. A observação participante e intensiva completou todas as técnicas empregadas: pesquisa de arquivo, leis e decretos, jornais internos, boletins, relatórios, manual organizacional da companhia, livro de memórias da companhia e outros documentos.

As recomendações feitas pelo autor sobre a necessidade de o pesquisador se integrar ao grupo e viver nas mesmas condições, isto é, cumprir as regras da empresa (horário de trabalho), fazer parte das atividades, aprender como fazer o trabalho e como participar com o grupo das reuniões de trabalho bem como dos eventos foi seguida integralmente.

1.6.3.4.1 Uma experiência do método etnográfico

Nas experiências de Aguilera (1996), a etnografia decorreu de uma demanda, isto é, de uma solicitação ou contrato de empresas do Governo, agências ou comunidades.

No caso em questão, a demanda não precedeu a pesquisa. Foi introduzida nesses grupos por seus chefes após contato, conforme o procedimento descrito anteriormente.

Deu-se início à pesquisa no começo de 1995, sendo concluída em junho de 2001. Apesar da receptividade dos grupos e dos chefes, houve algumas dificuldades de acesso a determinados dados e informações. À medida que se ia ganhando a confiança dos funcionários e dos chefes, as dificuldades também diminuam.

O período em que se realizou a pesquisa foi considerado pelos funcionários como o mais crítico da companhia, devido ao programa de privatização do setor elétrico e, principalmente, pelas dificuldades econômico-financeiras.

A entrevista com alguns chefes bem como com funcionários que haviam sido chefes colocava a pesquisadora em contato com outros grupos e funcionários. Assim se deu sua introdução em diversos setores da companhia.

Nos primeiros contatos, houve interesse em que a pesquisa se realizasse como análise ergonômica de alguns setores, tendo em vista que havia sido acordado entre o Sindicato e a diretoria da companhia – por três acordos coletivos de trabalho consecutivos – o cumprimento da NR17- Norma Regulamentar, que dispõe sobre a aplicação dos princípios ergonômicos às condições de trabalho. Como a empresa não possuía no seu quadro pessoal para esse fim e não havia interesse pela contratação desses profissionais, por força de decretos do Governo que proibiam a admissão e a contratação de pessoal, o referido acordo não tinha sido cumprido, surgindo esta pesquisa como oportunidade para fazê-lo.

Haviam sido definidos inicialmente quatro departamentos, um de cada diretoria, e um grupo de debate. Entretanto, nos últimos dois anos, outros departamentos e divisões haviam solicitado o trabalho, na expectativa de poderem viabilizar, por intermédio do referido acordo, algumas melhoras no seu ambiente de trabalho.

Nesse momento, pôde-se comparar o discurso dos funcionários com a realidade. Desses discursos, foram obtidas algumas pistas importantes que levaram ao Plano de Cargos e Salários. Outros materiais que não haviam sido inicialmente previstos passaram a integrar o conjunto de dados, como, por exemplo, o livro de memórias da companhia.

Observou-se, no entanto, que esses materiais só puderam ser acessados por força da amizade com pessoas que trabalhavam no órgão.

Contou-se também com o apoio de alguns funcionários que eram membros da diretoria do Sindicato, o que possibilitou a participação de dois congressos realizados pelos funcionários com a liderança do representante deles no Conselho de Administração, referenciado por diversas vezes durante o relatório da pesquisa.

O contato com as áreas de planejamento estratégico e de recursos humanos (RH) não foi encorajador. As informações e alguns dados somente puderam ser acessados por intermédio do representante dos funcionários no Conselho.

Para o trabalho de campo, a informalidade foi o caminho que levava à fonte das informações e dos dados. No entanto, essa via tinha um preço: o sigilo.

Um dos aspectos que mais atraiu a confiança e a colaboração dos chefes foi a disposição da pesquisadora para o trabalho. A sobrecarga de trabalho em alguns órgãos contrastava com a desmotivação dos funcionários para realizá-lo.

O trabalho de campo consistiu na imersão do cotidiano dos grupos. Em três departamentos participou-se intensamente durante dois anos da atividade do órgão.

Do ponto de vista da análise ergonômica de algumas situações de trabalho ou de alguns postos, a conclusão a que se pôde chegar a partir dessa experiência é que nem sempre as demandas é que definem a eficácia da análise ergonômica do trabalho (AET). A autoridade dos chefes é fundamental para que haja consenso e cooperação na equação dos problemas.

Com relação à combinação do método etnográfico com a AET, o mais relevante foi a constatação de que a organização do trabalho depende fundamentalmente da sintonia e da integração das diversas unidades, sobretudo da autoridade orgânica, ou seja, da capacidade do presidente e dos respectivos diretores para unificar os diversos interesses.

Outro aspecto é o da construção da realidade pelos funcionários, sem a interferência de conceitos ou idéias preconcebidas sobre o modo como eles realizam o seu trabalho. A partir da inversão, isto é, da reconstrução da realidade vista pelos funcionários é que se pôde constatar que a política tem nesse grupo dois sentidos: (1) a dos partidos políticos e (2) a da lógica organizacional. Tal como via Malinowski (1990) nos gestos e nas instruções de como acender o fogo e na tradição tribal desse saber, o discurso da dualidade e da influência política exigiu persistência e dedicação, e principalmente tempo para ver na alternância de governo a realidade se descortinar.

1.6.3.4.2. Estruturação dos dados: a reconstrução social da companhia X

Com dois anos de trabalho de campo, a vida da companhia ia ganhando sentido próprio e uma dimensão muito maior. Foi aí que ela se deixou levar pela realidade, pela ênfase que os funcionários davam a algumas categorias e pelo comportamento desses funcionários e dos grupos, comportamento e discursos esses muitas vezes contraditórios.

Percebeu-se que não dava para estabelecer, como se fez na definição dos pressupostos, um conjunto de critérios que possibilitasse agrupar as informações para validar ou não as pressuposições. Por essa razão, optou-se por deixar que o foco do discurso seguisse o seu próprio curso. Concomitantemente, procurou-se na história um material comparativo, na medida em que, como concessionária de energia elétrica, a história da companhia não estava

isolada da história do setor e do curso dos acontecimentos políticos e econômicos do Estado de Santa Catarina.

Desse curso resultou uma seqüência organizada sobre os eixos *tecnologia e poder político*. Procurou-se na história o sentido da dependência entre a política e a economia. Nessa comparação, constatou-se que a evolução do setor elétrico, em termos da historicidade da gestão pública, tinha alguns pontos em comum com o modo como se organizou a produção e a distribuição de energia elétrica em Santa Catarina.

De acordo com o material coletado, especialmente o livro de memórias da companhia, ia-se procurando uma correspondência com os fatos históricos de Santa Catarina. E nessa “escavação” foram encontradas as peças que possibilitavam compreender a relação de amor e ódio entre o poder político e o conhecimento especializado, ou seja, o que os funcionários representavam como processo técnico e gerencial. Foi também no livro de memórias que se pôde comparar o discurso dos funcionários sobre a crise que a empresa atravessava com o período que antecedeu a implantação do CCQs, TQM e Nova [...].

Os resultados da pesquisa estão relatados na Parte III, distribuída em três capítulos. No primeiro capítulo, são enfocados alguns pontos referentes ao setor elétrico, sendo feita uma conexão com o desenvolvimento da tecnologia na Europa e nos Estados Unidos, de forma a buscar o sentido para a interdependência da política com o capital e a tecnologia internacional.

Na evolução da política brasileira, procura-se a relação entre o fortalecimento do poder político e o Estado e seu papel na reorganização do setor elétrico. Na seqüência, procura-se a correspondência entre a evolução dos instrumentos institucionais da administração pública aplicada às políticas públicas do setor elétrico e os movimentos ideológicos do final da década de 80, o que deságua na questão da privatização, refletindo na crise da companhia X.

No segundo capítulo dessa parte, procura-se localizar na história de Santa Catarina a relação entre a ocupação do Estado e a dependência de recursos financeiros e tecnológicos. Na seqüência desse capítulo, busca-se a origem da autoridade e a correspondência com a legitimidade das oligarquias no Estado. Na relação entre o poder dos partidos políticos e a economia, constata-se que a interdependência é muito mais profunda e remonta à lógica do regime de capitânicas hereditárias.

Ainda nessa parte, no terceiro capítulo se descreve a trajetória da companhia X e o modo como os funcionários pensam e agem, com que categorias (frases, termos, valores, estratégias de organização) eles expressam a sua percepção e a teoria sobre a autoridade na

companhia. Salienta-se qual o significado de mudança, como os funcionários representam a crise da companhia, qual o impacto dessas mudanças do setor elétrico na companhia e, finalmente, como esses funcionários reagem aos processos de mudança.

PARTE II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA TESE

CAPÍTULO I

AS ESTRUTURAS ELEMENTARES E A EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DA ECONOMIA

Todas as atividades humanas são condicionadas pelo fato de que os homens vivem juntos; mas a ação é a única que não pode sequer ser imaginada fora da sociedade dos homens. A atividade do labor não requer a presença de outros, mas um ser que “laborasse” em completa solidão não seria humano.

Hannah Arendt

1 A origem do trabalho: da coesão à organização

De acordo com a literatura produzida no campo da Antropologia, os estudos dos mitos têm um papel relevante na produção do conhecimento. E nessa procura incessante pelo conhecimento no discurso, isto é, na linguagem, foi possível descobrir que há um temor universal do homem em torno do caos. O que a desordem representa para o homem tem sido a pergunta mais atraente para os que se dedicam à pesquisa antropológica.

No estudo dos mitos Bororo, Viertler (1991) mostra que esse povo acredita que a origem da ordem suprema esteja nas mãos dos Bope, habitantes do céu, ou seja, dos espíritos. Cada espírito controla os recursos para a sobrevivência desse povo. Existe, segundo a autora, uma hierarquia entre esses espíritos que determina a sua posição em relação à autoridade sobre cada setor. De acordo com essa hierarquia, esse povo organiza²⁰ o meio ambiente que o cerca em senhor da floresta, senhor dos animais e senhor dos vegetais e, dentro dessa hierarquia, inclui a propriedade dos recursos e de vegetais específicos. Os homens da terra comunicam-se com esses senhores por meio de sonhos, e nesses sonhos “os senhores” indicam o lugar e a época mais promissoras para o cultivo, para a caça, pesca e outras atividades.

Para Viertler (1991), a organização dos grupos nessa sociedade está centrada na cooperação e, dentro desse conceito, o mito fala do casamento entre animais e vegetais. A interpretação dos autores que têm estudado o mito é de que, nessa união, o mito define a regulamentação do sexo e o acesso diferenciado entre homens e mulheres aos recursos existentes.

²⁰ De acordo com o sistema de classificação fornecido pelo mito, esse povo coloca nos devidos lugares o tipo de vegetal que serve para comer, a época apropriada para o seu cultivo, quem pode e não pode comê-lo. E assim o fazem com os animais, e da mesma forma classificam o espaço da água, da terra, do sexo etc.

Na maioria desses estudos, a existência de regras está diretamente relacionada aos recursos escassos. Isso implica que a inteligência humana recorra a um ser superior e atribua a ele a origem das regras – produto desse trabalho do deus gestor – na permanente tarefa de manter a aliança dos homens diante da ameaça da desordem, da fome, da miséria, da doença, ou seja, do caos (Frazer, 1982; Dupuis, 1989; Balandier, 1997).

Segundo Balandier (1997), os astecas ligam a economia cósmica à da terra e nela se baseiam para desenvolver seu trabalho. Todas as cidades e os impérios eram gerenciados pelo mesmo gestor, e a organização social era resultante da crença do dever de cumprimento à lei inexorável da criação.

No pensamento humano a profundidade dessas regras é analisada por Dupuis (1989), nas sociedades mais antigas da América Central, no império dos incas e dos astecas, nos quais predominava o regime patrilinear como forma de gestão da atividade econômica. Nessa época a atividade econômica, baseada na agricultura, apresentava níveis de organização bastante complexos. Sobre o grau de complexidade dessa sociedade, Lewin (1994, p. 25) propõe uma ciência da complexidade “que brota do comportamento gregário dos indivíduos”.

As descobertas arqueológicas no Peru mostram que, por volta de 2500 a.C., desenvolveu-se ali uma grande civilização agrícola, subsequente à dos caçadores. De acordo com as inscrições e pinturas em cerâmicas, o trabalho surge com uma divisão elementar de tarefas baseada no gênero. O homem é representado como um guerreiro, senhor em seu lar, enquanto a mulher aparece como trabalhadora.

Em geral, as referências sobre a origem do trabalho, associadas às grandes caças, e a sua influência sobre a organização humana datam do Período Paleolítico, há aproximadamente 40.000 a.C.

As evidências sobre a relação da autoridade com a organização da produção não estão separadas da divisão do trabalho, e sua gênese, como pode ser observada, está na organização social. De acordo com Dupuis (1989), a mitologia egípcia mostra que o desenvolvimento da economia está relacionado com o desenvolvimento político.

A lenda do deus Osíris relaciona a família monogâmica com a linha de descendência. O autor interpreta o simbolismo da paternidade de Osíris não apenas pela sua divinização, mas pela associação da administração associada a uma sucessão de conquistas, como a descoberta de minas de ouro e cobre e o ensino da arte de trabalhar com metais, além de uma série de técnicas aplicadas na agricultura e na transformação da matéria-prima, como a produção de cerveja a partir de grão e outras invenções que caracterizam a sua habilidade como gestor, ou seja, como criador.

Outros estudos realizados no campo da Antropologia mostram que o culto ao deus Min na China, mais antigo que Osíris, está relacionado com o mais antigo cereal – a espelta – que os nômades do deserto cultivavam no vale do Nilo.

Segundo pesquisas arqueológicas (Werner, 1987), os fósseis encontrados revelam que há quatro milhões de anos os antepassados do homem andavam juntos e juntos fabricavam ferramentas. A partir daí se conclui que o trabalho surgiu como uma ação coletiva. Nessa época, acredita-se que já havia uma divisão elementar do trabalho, o que confirma que, no estágio elementar da vida gregária, a diferença de sexo já era regulada em função das condições da participação e do direito ao produto.

Os estudos sobre o Paleolítico Médio, no período que vai de 80 mil anos a 35 mil anos a.C., indicam a existência de uma civilização de caçadores e, através da traumatologia, foi possível identificar uma divisão do trabalho, com base no sexo, na idade e nas condições físicas.

Estudos mais recentes vêm confirmando que as relações sociais pré-históricas não se desenvolveram dissociadas do trabalho, e este também não esteve dissociado do processo de organização social (Homans, 1950; Dupuis, 1989). Nas descobertas arqueológicas realizadas pela mitologia, há evidências de que o trabalho esteja relacionado com a cosmologia e, com base na maneira de representação da ordem, o *homo habilis*, há mais de dois milhões de anos, já fabricava e esculpia suas ferramentas de pedra para o abate de animais.

As ferramentas usadas pelo *homo erectus* já apresentavam formas complexas, como o machado achauliano, o que indica que nessa época o homem fabricava instrumentos para cada tipo de tarefa. A cada instrumento, eram atribuídas funções específicas, como o Corte de árvores, a construção de abrigos, a caça, o esquartejamento de animais e o Corte de carnes, o que pressupõe que já havia uma forma elementar de divisão de tarefas que se iniciou pela divisão sexual do trabalho, de acordo com as formas e as pinturas dos utensílios e ferramentas usados no trabalho.

Segundo Dupuis (1989), na China uma representação pictográfica datada do Segundo Milênio mostra a mulher por um par de seios e o homem por uma porção de terra. Nessa associação, o autor relaciona a mulher com os filhos e o homem com o trabalho.

Os estudos sobre os mitos norte-americanos, numa pesquisa de Boas (apud Lévi-Strauss, 1976), não deixam dúvidas sobre a relação do trabalho com a organização social. Os mitos dos índios *tsimshian*, *tlingit* e *haidas*, da costa canadense do Pacífico, mostram que o trabalho ocupava a vida dessa população quase o ano todo. E, para tornar essa atividade suportável, as tribos envolviam-se e organizavam-se sexual e politicamente, de modo que a

coleta de frutos, favas, plantas e raízes era uma atividade feminina, enquanto que a caça e a pesca eram atividades masculinas. A atividade masculina envolvia um trabalho relativamente complexo na caça de urso e cabras das montanhas, e de focas nos recifes de corais. Os homens praticavam a pesca do bacalhau e da solha em alto-mar, porém a atividade que mais exigia dos índios – em termos de equipamentos e de organização do trabalho – era a pesca fluvial.

Essa atividade iniciava-se em março e implicava o deslocamento de barco dos grupos que habitavam a região ribeirinha dos rios Nass e Skeena, ao sul do Alasca, conforme as estações do ano e os locais de pesca. Esses grupos deslocavam-se para os locais de pesca que eram de propriedade de cada família e ali aguardavam a chegada do peixe-azeite, para a retirada do óleo. Essa era uma atividade dividida; os homens pescavam, e as mulheres cozinhavam o peixe para a retirada do azeite. O autor mostra que as regras de divisão do trabalho se impunham como tabus. O preparo de comida e mesmo a produção em grande escala para armazenamento eram considerados um tabu para os homens. Geralmente esse tabu vinha acompanhado da idéia de contaminação. O mesmo acontecia em relação às mulheres, quando estas tocavam em ferramentas ou equipamentos de pesca ou de caça.

Durante os meses de junho e julho, as tribos voltavam ao local de origem e se dedicavam à pesca seguinte, a do salmão. O produto da pesca era todo limpo, defumado e armazenado, e as provisões eram completas para um ano. Então, as tribos retornavam para as montanhas nas quais os homens caçavam enquanto as mulheres fabricavam as conservas de frutas e favas, além de se ocuparem com a educação e o cuidado com as crianças.

Para a maioria dos pesquisadores, a evolução política não está dissociada da tecnologia e esta da economia, e nem a cultura pode ser analisada sem esses elementos (Werner, 1987).

Para o antropólogo Harris (1971), a tecnologia – associada às regras de organização social – desenvolveu-se ao longo da pré e da história humana. Desde então, o homem organiza seus projetos de sobrevivência a partir da compreensão do mundo, transformada em atividade e tecnologia como uma totalidade que se comunica através de gerações. Essa conclusão possui convergência com a análise de Motoyama (1995) sobre a história da educação em tecnologia. Ele mostra que, à medida que se verificam os avanços na agricultura, pode-se observar o aprimoramento crescente das técnicas de fabricação dos utensílios – da cerâmica aos metálicos, envolvendo também a fabricação de equipamentos, armas e outros utensílios de natureza ritual.

Segundo pesquisa de Firth (1978), é no labor primitivo que se tem a real dimensão da associação existente entre técnica e ritual. O autor mostra que, na prática, os procedimentos

que são adotados para se chegar a um resultado desejado seguem inconscientemente padrões de qualidade e de precisão que não conseguem ser explicados racionalmente por quem os executa. De acordo com a análise de Lévi-Strauss (1976), a fabricação de ferramentas de trabalho reflete o instinto gregário do homem, quando é esculpida a insígnia do seu clã. As pesquisas arqueológicas mostram que algumas sociedades dão formas de animais às ferramentas. Através dessas ferramentas, o trabalho passa a ser um ato coletivo. Esses mesmos estudos mostram que cada ferramenta, ao ter uma função, essa função por si constitui um sistema de comunicação que, ao ser transformado em técnica, informa as sucessivas gerações sobre que tipo de madeira, formas e tipo de entalhe são mais apropriados.

De acordo com os estudos aqui referenciados, as técnicas nunca são simples formas empíricas. Os padrões de equipamentos até agora encontrados mostram que quem os fabricou, o fez interagindo com suas crenças em diversas esferas – religiosa, política, social, biológica e psicológica – que formam uma ampla rede, cuja tessitura se denominou anteriormente de estrutura, que se materializa no saber de um povo, na sua tecnologia, na linguagem que se reproduz através das instituições (Linton, 1981; Weber, 1987; Morin, 1973; Maturana, 1995).

Motoyama (1995) mostra que o saber e a técnica evoluem junto com o processo de organização social, a tal ponto que a sociedade, à medida que assume contornos mais complexos, divide-se também em termos do saber. Assim, os sacerdotes e os escribas, no início da civilização greco-romana, controlavam a ligação com os deuses, e com estes dominavam os conhecimentos na Geometria, Astronomia, Física e Medicina.

Tudo leva a crer que a organização social está tão intimamente imbricada na evolução da atividade produtiva que é difícil separar a lógica social da lógica econômica.

No estudo dos mitos de Boas (apud Lévi-Strauss, 1976), a sociedade tsimshian divide as responsabilidades com relação ao trabalho e à produção pelo critério da lógica de estratificação social. Como a sociedade era organizada em castas hereditárias, o produto era distribuído desigualmente, e a maior parte da produção ficava concentrada na nobreza.

O antropólogo Lévi-Strauss (1982) mostra como as regras de interdição do incesto vinculam a dimensão biológica e a psicológica às regras de organização do trabalho, e como a organização, na esfera do trabalho, age num circuito de interações complexas.

Ao ser definido o modelo de comportamento, os esquemas simbólicos são ordenados e tornam-se legítimos pela via das instituições sociais que sancionam os valores implícitos nas regras de respeito como organizadores e diferenciadores de papéis, deveres e autoridade dentro do grupo familiar. Daí a ordem implicada.

Portanto, para os fins a que se propõe este projeto, reter-se-á na etnologia o conceito de que as organizações são sistemas complexos de significados, cuja função é orientar os processos mentais para a ação. Diante das pesquisas que mostram que o trabalho é o exemplo mais essencial da organização, pode-se concluir que a divisão social e sexual do trabalho é a regra fundamental da organização social, e a família a simbolização do valor que a lógica gregária tem no pensamento do homem.

1.1 A família como síntese da estrutura de autoridade e elemento organizador da economia

Há hoje um volume suficiente de estudos que comprovam a universalidade da crença na paternidade como criadora da vida e da ordem.

As pesquisas realizadas por Dupuis (1989), mencionadas anteriormente, mostram que os processos de organização social e a constituição da família surgem inter-relacionados com o processo de regulação da atividade econômica. Para o autor, já no Período Neolítico o homem descobre a paternidade e, a partir de então, organiza o que hoje se conhece por família. A família tornou-se então uma categoria universal e, junto com ela, a solidariedade dos seus membros corrobora para sua consolidação.

Os estudos de Morgan (1989, p. 8) sobre a família levam o autor à conclusão de que “a história da humanidade é uma só quanto à sua origem, uma só quanto à sua experiência e uma só quanto ao seu progresso”.

O autor faz uma análise das diversas sociedades primitivas estudadas e indica que a base da família é a consangüinidade. A partir daí, ele mostra que a força da família está no fator biológico como fator de união, cooperação e autoridade. E por ser o critério biológico forte, a família tem um papel social central, exercendo influência no desenvolvimento social, no sentido de satisfazer os seus fins. Segundo análise do autor, a família é o gen de toda organização social. A partir desse gen, a sociedade evoluiu em diversas direções: em relação a costumes, Direito, arquitetura, produção, distribuição e consumo, constituição do Estado, entre tantas outras instituições sociais existentes.

Estudos como o de Harris (1978), filiados a outra corrente do pensamento antropológico, também concluem que a família é universalmente definida pelas relações biológicas. A partir do aspecto biológico, toda sociedade se organiza, social, política e economicamente. Dos estudos realizados, o autor conclui que o conceito de família varia de cultura para cultura. Umas são mais estritas, como é o caso da cultura ocidental. Já em outras,

o conceito de parentesco é amplo, mas o que é universal é a idéia de filiação e o que isso implica em termos da criação e da reprodução social, que constitui uma forma simbólica de imortalidade de gerações pelo sistema de nomeação.

De acordo com outros autores como Gough (1980), em qualquer cultura a família é definida como um casal – um homem e uma mulher casados – ou como o grupo de parentes adultos que cooperam na vida econômica e na criação dos filhos, a maior parte destes, ou senão todos, residindo num lugar comum.

Entretanto, um dos trabalhos mais importantes, em termos de densidade e profundidade, que se notabilizou no campo da Antropologia foi o do antropólogo francês Lévi-Strauss (1982), publicado na obra *As Estruturas Elementares do Parentesco*. Para o autor, a proibição do incesto, baseada nas relações de parentesco, tem um papel fundamental na regulação da cooperação, sustentando que a base moral da família tem por finalidade a regulação da atividade econômica.

Nessa obra, o autor defende que a proibição do incesto – artifício ao qual a sociedade recorre – vai definir a regra de exogamia, de modo que ele chama de átomo de parentesco a composição familiar constituída a partir do pai, da mãe e dos filhos. O autor identifica três tipos de relações familiares em qualquer sociedade humana: (1) relação de consanguinidade; (2) relação de aliança; e (3) relação de filiação. As três relações se combinam numa estrutura, e a família se converte num grupo econômico, baseado na divisão sexual do trabalho.

Desse modo, o autor mostra que o raciocínio da proibição do incesto se localiza no limiar entre a natureza e a cultura, e constitui o passo fundamental das regras, ao se firmar na crença da proteção contra o resultado nefasto da relação sexual consanguínea, para se impor, como lei da organização social.

Como instituição social, a família assegura, dessa forma, a união do grupo, e substitui a desordem (o caos) na natureza pela cultura, isto é, pela organização. Com esse princípio ou lei de organização mais elementar, o autor defende que as regras funcionam na solução do problema da escassez.

Segundo a análise do autor, as mulheres, assim como o produto do trabalho para a sobrevivência, tornam-se um valor que deve ser controlado pelo critério da reciprocidade. É com base nessa regulação que as sociedades definem culturalmente os deveres e as responsabilidades sobre a provisão e a distribuição dos recursos disponíveis e do produto do trabalho.

A consistência dessa tese pode ser verificada na prática do dote, ainda comum em algumas sociedades modernas. O dote é definido como um valor em moeda ou bens, doado

pela família da noiva ao noivo, por ocasião do casamento destes. Para Lévi-Strauss (1982), a lei fundamental do dote é a reciprocidade, isto é, a troca. A lógica da reciprocidade, segundo o autor, se dá no momento em que o doador transfere um bem que é sua propriedade para outra pessoa. Essa doação implica no dever de restituição. De acordo com as análises do autor, essa é a lógica da cooperação na família. Nesse sentido, o casamento é uma codificação do contrato estabelecido conforme a lei regida pelo princípio da reciprocidade.

Essa estrutura mental, que segundo o autor é inconsciente, compõe-se de três requisitos: (1) a exigência de regras como regulação das relações; (2) a reciprocidade que anula qualquer interesse individual; e (3) o espírito de doação pela transferência consentida de um valor de um indivíduo para o outro, o que os transforma em parceiros.

Nesse esquema lógico, a análise de Lévi-Strauss (1982) não indica a paternidade como critério da organização da família, mas o autor reconhece que nos casos estudados de poliandria²¹ no Tibet e no Nepal, por exemplo, os maridos eram responsáveis por determinadas tarefas e a mulher por outras, e o conjunto dessas tarefas resultava na provisão dos recursos para a sobrevivência do grupo. Os filhos nascidos da união desses homens com essa mulher igualmente cooperavam na produção e na repartição do grupo. O argumento central do autor é o de que a função social da família constitui a organização e a unidade do grupo, segundo os três critérios mencionados, o que vai auxiliar a proposta deste projeto de verificar como a autoridade articula a organização do trabalho levando em conta as transformações na família.

Diversos estudos que foram realizados a partir do pensamento do autor confirmam que o caráter da divisão sexual do trabalho como traço universal da família está inter-relacionado com diversas esferas sociais. Essa totalização das esferas sociais sintetizadas nas regras da família, segundo o autor, vai permitir a evolução dessa instituição sem que a lógica gregária da reciprocidade se mantenha preservada no inconsciente coletivo.

A perspectiva adotada por Lévi-Strauss (1982) está centrada no caráter inconsciente dessa estrutura, que é a função simbólica expressa na terminologia do parentesco e nos respectivos significados. Com base nessa função simbólica, ele defende a idéia de família como estrutura e, portanto, como processo inconsciente, com três níveis inter-relacionados: (1) o sistema de parentesco – é um sistema de regras que serve para garantir a comunicação das mulheres com os grupos. Isso equivale a dizer que as mulheres são a mensagem da troca entre os grupos distintos. São elas que, ao unir uma família a outra, o fazem por regras de reciprocidade; (2) o sistema econômico – é o que expressa o simbolismo da troca, na

²¹ Caracteriza a união conjugal em que vários homens são casados com uma mesma mulher.

comunicação entre bens e serviços; (3) o sistema lingüístico – sistema no qual os termos de parentesco, por exemplo, possibilitam a comunicação da mensagem.

Na perspectiva de Lévi-Strauss (1982), o símbolo não possui obrigatoriamente uma relação direta com o objeto simbolizado, mas, através dele, pessoas de um mesmo sistema cultural, ao se unirem a outro grupo, levam essa lógica enraizada na sua conduta e nos hábitos, de modo que a vida em família se torna uma convenção, isto é, um consenso.

Esse consenso pode ser observado no estudo de Leach (1983) sobre os Gênesis, no qual o autor mostra que a religião corrobora para essa lógica organizativa, quando enfoca a relação de obediência de Abraão e a autoridade que Deus exerce sobre ele. À luz do estruturalismo de Lévi-Strauss, o autor mostra o princípio da reciprocidade na obediência, quando Deus exige de Abrão o sacrifício de seu filho único, Isaac, como prova de fé e obediência. Enquanto Abrão se prepara para obedecer, Deus substitui Isaac por um cordeiro. Diante da fé e da obediência, Deus autoriza a descendência de todos os que nascerem em Israel à paternidade de Abraão.

Do ponto de vista da influência da religião sobre a constituição da família, a lógica econômica de Lévi-Strauss também pode ser confirmada nessa passagem do Gênesis (92.25):

Labão e Batuel tomaram então a palavra: – Do Senhor veio tudo isso, disseram eles. Nada temos a dizer. Eis Rebeca toma-a e parte. Que ela seja a mulher do filho de teu senhor como o Senhor o disse. Ouvindo estas palavras, o servo de Abraão prostrou-se por terra diante do Senhor. Tomando em seguida objetos de prata, objetos de ouro e vestidos, ofereceu-os como presente a Rebeca. Ofereceu também ricos presentes ao seu irmão e à sua mãe.

Os dados estatísticos e as pesquisas mostram que as regras em torno da família variam de cultura para cultura, mas alguns critérios de relacionamento existem como valores universais, tais como: (1) a proibição do incesto²²; (2) a cooperação no trabalho entre os homens e as mulheres de uma mesma família, através da divisão do trabalho; (3) o casamento como um acontecimento que formaliza e institucionaliza a união do casal; (4) os direitos, os deveres e as responsabilidades na cooperação econômica e em relação aos direitos de herança; (5) o status diferenciado entre os membros da família; (6) a autoridade pela classificação etária; e (7) a definição do status do pai como chefe da família.

Goode (1970) observa que a família implica numa dimensão espacial legitimada como esfera privada. Nessa esfera, a reprodução dos valores sociais através da procriação, do

²² A proibição do incesto corresponde à proibição de relações sexuais entre pessoas ligadas por laços consanguíneos ou consideradas parentes por pertencerem a um grupo filiado ao mesmo ancestral.

sustento dos membros, da identidade social, da educação e do controle ou da disciplina da vida em grupo é um processo permanente.

Das pesquisas que realizou, o autor mostra uma tendência geral de atribuir à família as responsabilidades com essas funções. Expõe que as tentativas de extrair da família tais responsabilidades não vingaram, mesmo quando os programas como os kibbutzim de Israel foram instituídos com a finalidade de preservar a ideologia socialista Russa, em que a educação e os princípios sociais ali ensinados eram fundamentados na família tradicional. O afastamento dos filhos do convívio com os pais e da casa interrompe o elo sócio/afetivo e prejudica o processo de reprodução social inter-relacionado nos três níveis anteriormente referidos, segundo o conceito de estrutura inconsciente de Lévi-Strauss.

As pesquisas de Goode (1970) em torno da importância da família como espaço no qual se reúnem todas as condições favoráveis à reprodução social, segundo a perspectiva estruturalista de Lévi-Strauss, mostram que, em 60% das sociedades pesquisadas, as relações pré-matrimoniais ainda sofrem fortes restrições, assim como o adultério e o nascimento fora do casamento.

Diante disso, o autor afirma que a família caracterizada como sistema de parentesco tem fortes possibilidades de influir de maneira inconsciente na maneira de pensar das pessoas e, de modo geral, influir sobre os critérios de organização da atividade produtiva.

Conclui-se, portanto, que a família, apesar das suas transformações, conta com um esquema estruturador, que é o sistema de nomeação associado à paternidade, e esta associada ao critério da hereditariedade. De acordo com a importância que a mídia vem dando às descobertas científicas no campo da Genética, a paternidade é atualmente revigorada pela recorrência da comprovação biológica, através do exame de DNA. Essa revitalização da paternidade pode indicar a contemporaneidade desse valor no mundo moderno, já que o princípio econômico da herança continua sendo legitimado pela instituição judiciária.

1.2 A família organizando o processo de evolução da atividade econômica

Marx & Engels (1976) já haviam observado que a família e a religião são como o lugar de afirmação das condições econômicas baseadas na livre e igual associação dos produtores. Indicam o parentesco e o território como as bases da identidade social às quais precedeu o surgimento do Estado.

Para eles, a família funciona como a estrutura que exerce várias seleções. Engels tratou a família monogâmica como uma disposição societária que reforça certas contradições na

sociedade. Segundo o autor, essas contradições são derivadas da ordem moral e podem ser observadas na obra *Sociedade e Mudanças Sociais*. A contradição social na família é explicitada pela supremacia do homem sobre a mulher. Nesse sentido, ele observa que a família burguesa protegeu a instituição da propriedade, reproduzindo, dessa forma, as contradições das classes sociais.

A análise de Weber (1991) conduz à compreensão da família como estrutura quando mostra que a autoridade serviu como modelo fora do ambiente da imaginação ou dos mitos. No seu estudo em *Economia e Sociedade*, os *oikos* foram os primeiros tipos de cooperação organizada pela estrutura familiar que apareceram na Idade Antiga e que funcionavam como uma unidade doméstica patriarcal, com base no trabalho servil e no suprimento de mão-de-obra (Weber apud Saint-Pierre, 1994).

O *oiko* compreendia a unidade doméstica (a casa) onde vivia o grande proprietário de terras, sua família e a mão-de-obra escrava – que predominava sobre o trabalho livre que não tinha expressividade, uma vez que a grande demanda da mão-de-obra escrava era originária dos setores agrícola e extrativista.

A passagem da Antigüidade para a Idade Média foi marcada pela acumulação do trabalho servil nos *oikos* e pelo contraste deste com o trabalho livre que sobrevivia às custas de pequenas encomendas e do artesanato.

Como observa Weber (1991), os *oikos* tinham uma estrutura que se assemelhava às corporações militares. A disciplina era rígida, e o trabalho era organizado por uma divisão de tarefas comandadas por uma estrutura hierárquica que tinha no centro o senhor (proprietário) e abaixo, os membros da família e a mão-de-obra servil organizada pela divisão do trabalho. A tarefa de gestão era realizada pelo *villicus*, que inspecionava e comandava o trabalho dos escravos nas oficinas, nos estábulos e nas enfermarias, seguido por outros feitores e pela sua mulher *villica*, que comandava, juntamente com outras mulheres, o trabalho doméstico. Ela era a responsável pela confecção de uniformes e pela atividade de limpeza dos estábulos dos escravos, das oficinas, cuidava das enfermarias, lavava as roupas e cozinhava. Todo esse conjunto de tarefas nos *oikos* era inspirado na divisão sexual do trabalho e no trabalho da unidade doméstica.

Nessa fase, a família era uma fonte de suprimento de mão-de-obra, quer seja na forma da grande propriedade, quer seja como reprodutora física de mão-de-obra. O casamento entre escravos era estimulado e, para as escravas que tivessem mais de três filhos, era concedida a liberdade. De maneira progressiva, esse modelo de premiação à reprodução de mão-de-obra libertou a família dos *oikos*. Mas a família, como se pode observar, continuava como empresa

supridora de mão-de-obra, e seus membros reproduziam, através dos valores morais, a autoridade, o respeito e a divisão do trabalho, por afinidade com as demandas da classe dos proprietários e do mercado que se ressentia da falta de mão-de-obra.

A autoridade, no âmbito do sistema familiar, sustentou o progresso econômico funcionando como pêndulo, que se movimentava ora para dentro da grande propriedade como base da aristocracia fundiária e como organizadora da força de trabalho e supridora de mão-de-obra escrava, ora para fora da grande propriedade, reorganizando a força de trabalho para as demandas de mercado.

Nesse investimento de consolidação da família, houve a participação da Igreja, que, por volta do século XVIII, favoreceu-se da expansão do capitalismo para as terras conquistadas, pois só assim pôde difundir o projeto do cristianismo pelas terras colonizadas, pois era sustentada nos valores morais da família patricêntrica²³, articulada ao trabalho como valor moral.

O sistema de parentesco, à medida que regulava a divisão do trabalho e organizava a produção, também reproduzia as regras de moralidade e, para assegurar a tarefa da família, o casamento como ato religioso se consolidava pelo direito romano, através das regras de transmissão de bens.

Dada a universalização da família e a sua reificação no Ocidente, pode-se concluir que a família sustentou o desenvolvimento da economia, deslocando a estrutura de parentesco com todos os seus valores morais, éticos e religiosos para a economia local, subtraindo da economia doméstica toda a base de sustentação: a força de trabalho e o modelo de organização da produção.

Como observa Weber (apud Saint-Pierre, 1994), o perfil do grande proprietário de terra da Roma antiga não era o do agricultor que dirigia pessoalmente a sua propriedade, mas era muito semelhante ao do proprietário moderno que vive na cidade e pratica a política. A estrutura de comando e de organização do trabalho é que assegurava a vida dos *oikos*. O primeiro aspecto a ser considerado é a existência própria ou externa das regras do trabalho em que a atividade do trabalhador e o contexto do trabalho no qual ele está inserido não podem ser dissociados do sistema social pelo qual foi engendrado. E, nesse sentido, as demandas do mercado redesejavam novos perfis de trabalhadores e novas atividades para satisfazer as novas necessidades.

²³ Centrada na autoridade do pai e chefe da família.

1.3 A família e a corporação

Os registros históricos mostram que a passagem do trabalho da esfera doméstica para a esfera pública manteve a família como uma empresa que fazia a interface do trabalhador livre com o mercado. Willians (1992) chama de institucionalização o processo de reconhecimento social e, portanto, oficial do trabalho livre, do artesão e do artista.

Esse tipo de atividade teve o seu reconhecimento pela via da família, que patrocinava a atividade dos artesãos, à medida que introduzia uma nova forma de produto e de relações de produção no mercado.

Entretanto, as transformações no âmbito político induziam a um conjunto de mudanças que atingia a religião e as classes sociais. A família, motivada pelo sentimento religioso, aliava-se à Igreja, que passava a assumir o papel da educação, uma tarefa que era essencialmente familiar.

Dessa forma, o deslocamento da educação da esfera doméstica para a esfera pública não apenas dá impulso à educação oficial como expande os valores morais fundados no modelo de família, por meio dos recursos financeiros oriundos da grande propriedade, estruturando todo o seu modelo para as escolas, uma vez que a propagação dos elementos que haviam constituído a união de um casal (incesto, divisão do trabalho, autoridade, cooperação econômica dos membros da família) consolida-se pela via do direito de herança. Esses elementos expandem-se a outros setores oficiais da sociedade pela via da educação formal.

O resultado desse processo vai ser mais uma vez consolidado nas corporações, mais especificamente no modelo de relações entre mestre e aprendiz.

A família patrocina as primeiras instituições de ensino, e agora era o mestre que patrocinava a carreira dos seus aprendizes, que, na condição de ajudantes, trabalhavam para a empresa dos mestres, estabelecendo uma relação de respeito e de solidariedade baseada na troca, a mesma que haviam trazido da família (Ariès, 1981).

Com relação aos primeiros colégios no século XV, Ariès (1981) mostra que as escolas eram verdadeiros asilos que recebiam estudantes vindos das regiões agrárias para ali viverem em regime de pensionato. A estrutura das escolas oficiais funcionava como uma família oficial, na qual o mestre exercia o papel e a autoridade de pai, ensinando os deveres familiares, públicos e jurídicos.

No século XVII as famílias, por afinidade com as demandas desenhadas num novo perfil de trabalhador, mantinham com os colégios um contrato de pensão e de aprendizagem,

que estabelecia o compromisso de não apenas ensinar gramática aos estudantes, mas de introduzi-los na vida disciplinar pela assimilação dos valores morais baseados no Evangelho.

A aceção da época sobre a institucionalização da educação articulava-se na manutenção da Igreja, que introjetava na mente dos jovens uma conduta ética que consolidava a identidade profissional em torno das corporações pelo compromisso com a qualidade dos produtos de seu trabalho e da vocação para este, além do desejo de lucro.

Assim sendo, a educação oficial não distanciou a família dos aprendizes, mas a consolidou através da disciplina e do valor da corporação como matriz organizadora da vida pública, marcando a passagem do trabalho da esfera doméstica para a esfera pública.

Enquanto a unidade física familiar era transformada em oficina, essa passagem marcava a institucionalização do trabalho, ao mesmo tempo que englobava o valor da família na instituição. Dessa forma, a solidariedade de linhagem atualizava os valores que haviam predominado no passado na grande propriedade servil. Em contrapartida, a corporação englobava a estrutura de autoridade e de cooperação, garantindo a nova modalidade organizadora da força de trabalho e da atividade econômica.

1.4 A família e o modelo patronal

No século XVIII, o crescimento das cidades conjugado com outras modificações redirecionava a atividade produtiva para o comércio.

A família conjugava a função de estrutura, ou seja, de matriz reguladora da atividade econômica, com o volume de recursos da grande propriedade que predominava sobre a produção do trabalho individual.

O processo de patrocínio do trabalho livre e individual teve uma relação intrínseca com as transformações das estruturas contidas na família, desde sua função essencialmente reguladora da cooperação entre os seus membros ligados pelo parentesco até a família como empresa, agregando a sua estrutura, os escravos e o trabalhador livre ao capital econômico detido pela grande propriedade durante a primeira fase da economia.

Dessa forma os artesãos – os artistas da Antigüidade – constituíam uma forma específica de atividade mais ligada à atividade cultural do que à econômica. Por ser uma atividade cultural e, portanto, de interesse coletivo, predominava a individualidade, pelo fato de o artista não ser conhecido como indivíduo, mas por pertencer ao reino, ou como

conhecido nas tribos celtas, o bardo²⁴, que era uma espécie de historiador e cientista, que ocupava uma posição central na organização da sociedade (Willians, 1992).

As transformações exigiam cada vez mais habilidade e, à medida que a vida social do reino se tornava mais frágil, o artista buscava o seu reconhecimento no mercado, vinculando-se a uma família de reconhecido prestígio social e econômico e, da mesma maneira que os aprendizes na corporação, estabelecia-se uma troca inicialmente baseada no prestígio. Enquanto desfrutava da hospitalidade e do sustento, por parte da família, o artista patrocinado conquistava o reconhecimento do mercado por meio da honra e do prestígio social daquela família.

Esse tipo de patrocínio evoluiu, expandindo-se a outras categorias como pintores, poetas e músicos. A evolução deu-se em dois sentidos: (1) no sentido do patronato, que elevou a produção artística à condição de trabalho e, por esse trabalho, o artista passou a receber uma comissão individual, sendo reconhecido pelo mercado e elevado ao status de trabalhador profissional; (2) no sentido oficial, ou seja, o contrato de trabalho que caracterizou a instituição do trabalho artístico.

Os dois sentidos subordinam-se à preeminência da corporatividade imanente ao modelo de família que vai culminar no modelo de patronato, numa fase posterior, em que a família transforma-se em empresa das artes, apoiando grandes projetos artísticos voltados para o mercado.

1.5 A família e o Estado

Os registros históricos mostram, com clara evidência, que o progresso econômico teve na família a sua centralidade, como supridora e organizadora da mão-de-obra, pelo princípio da autoridade ilimitada do senhor da grande propriedade sobre a mão-de-obra escrava, passando pela corporação na qual se desenvolveram a vocação, a solidariedade e o espírito de corpo da pequena empresa e, mais tarde, como patrocinadora do trabalho livre, possibilitando ao trabalhador individual o seu ingresso no mercado.

A grande propriedade configura-se na história do desenvolvimento econômico pela estrutura de autoridade e pela subserviência da mão-de-obra, em quase todo o Ocidente, conjugando a dimensão universal da autoridade, do respeito e da reciprocidade com a

²⁴ *Bardo* é um termo empregado na Gália que caracteriza o tipo de atividade exercida individualmente, como, por exemplo, a atividade de sacerdote e poeta, e que requer uma certa especialização.

dimensão instrumental da racionalidade econômica, voltada para a produtividade e para as ações mais lucrativas.

Conforme já visto, a expansão do trabalho escravo para as terras colonizadas e o desenvolvimento da economia em bases inicialmente agrárias, mesmo em pequenas propriedades, ocorreram graças à organização do trabalho, estruturada no modelo de hierarquia cuja autoridade era centrada na figura do pai ou senhor proprietário da terra e no respeito dos membros da família ao valor da reciprocidade. Mesmo quando a oficialização da educação deslocou-se da unidade doméstica para a escola, a função de reprodução do saber e os elementos da matriz organizadora – a hierarquia, a solidariedade e os demais fatores sócio-afetivos – constituíam as partículas do sistema, de modo a manter o princípio ativo da organização.

Evidentemente, a institucionalização da estrutura de autoridade e as transformações no trabalho resultaram da conjugação de interesses dos diversos setores da sociedade. Mas, como observa Nonaka (1996), a função do processo organizativo é a de manter o equilíbrio, assegurando que a energia dissipada nas estruturas seja levada para o ambiente e que a energia livre do ambiente seja importada para dentro do sistema. A Igreja, por exemplo, teve um papel importante na troca dessa energia, visto que a solidariedade e a autoridade têm origem na religião, como observa Durkheim (1970). Ao ser modificada e adaptada às novas demandas, a Igreja não só manteve as relações de produção sustentadas no modelo de família, por ser este um dos mais importantes projetos de expansão do cristianismo, como também garantiu a sua participação nas decisões políticas, visto que a cobrança de impostos, dízimos e taxas de produção ameaçava a sua hegemonia. Enquanto a Igreja alimentava a vida espiritual e os valores morais, em troca, a família reproduzia os interesses em torno da propriedade e da regulação da economia.

Por outro lado, ao passo que os recursos pela via da tributação deslocavam-se da pequena e grande propriedade para o Estado, a estrutura familiar – como matriz da organização e como reguladora da atividade econômica – também se reproduzia pela via da educação oficial e do direito para o Estado. Assim, os valores que haviam fundado a autoridade e toda a estrutura de organização do trabalho na unidade doméstica expandiam-se para a burocracia estatal, mantendo as propriedades estruturais do Estado-nação.

A família, livre da responsabilidade da regulação da produção, continua como supridora da mão-de-obra, e o Estado passa a deter a organização da atividade produtiva, definindo o modelo burocrático com a confluência de outros agentes públicos modernos: a religião, o direito, a política, a ciência e a tecnologia.

CAPÍTULO II

AS TRANSFORMAÇÕES NA ESTRUTURA FAMILIAR E OS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Vejo um animal menos forte do que alguns, menos ágil do que outros, mas levando tudo em consideração, ORGANIZADO mais vantajosamente do que todos.

Jean-Jacques Rosseau

2 As transformações na estrutura familiar

Há entre os cientistas sociais um consenso em torno de que a questão das mudanças é o cerne do problema do conhecimento.

Pode-se igualmente concluir que os princípios da organização, conforme aqui discutidos, tanto do ponto de vista da construção do conhecimento no que se refere à sua autonomia (conhecimento científico) quanto da pulsão cognitiva do homem (da qual decorrem as necessidades, as tensões, as angústias e as ansiedades) constituem uma necessidade permanente de compreender e de justificar a sua existência no mundo.

Diz Morin (1996) que o sentimento de verdade está implicado no nosso interesse, e que o sentimento de evidência nasce do equilíbrio estrutural da harmonia e da ordem. Conclui que esse sentimento emerge não da Epistemologia, mas da Estética da qual decorre a existencialidade do conhecimento pela harmonia que se estabelece na adequação entre o pensamento e a realidade.

Na maioria dos estudos referenciados, a organização caracteriza o trabalho das instituições – a família, a religião e as demais esferas – de manter o indivíduo ligado à sociedade. Entende-se por sociedade um conjunto de regras. Para os autores aqui analisados, o indivíduo estabelece entre si e a sociedade mais do que uma comunicação: estabelece uma comunhão.

Diante desse pressuposto, as transformações sociais não podem ser percebidas a partir de modelos sem que se compreenda primeiro a lógica dessa ligação que mantém o indivíduo preso à sociedade.

A família tem sido reconhecida por esse elo, mas, em geral, a sua complexidade tem sido lograda pelas teorias de mudanças. Daí surgem diversas correntes, e interpretações que procuram respostas naquilo que é mais visível no nosso cotidiano. Para os cientistas sociais familiarizados com o tema da estrutura e das regras, a dúvida que tem sido frequentemente levantada é até que ponto a lógica estrutural do parentesco, na perspectiva do estruturalismo

de Lévi-Strauss (1982) no tocante à reciprocidade, continua cumprindo a função simbólica para manter a unidade social.

Essa questão tem chamado a atenção dos estudiosos e de entidades não-governamentais interessadas na solução do problema da violência urbana. O que tem intrigado os estudiosos é o aumento da violência doméstica

No Brasil, esses pontos vêm sendo discutidos por diversas entidades, entre as quais o Projeto de Estudos Sociedades Contemporâneas, Família no Brasil e Valores: Alterações e Permanências, do Centro João XXIII, conforme publicação organizada por Ribeiro & Ribeiro (1995), que reúne pesquisadores e cientistas sociais em torno de diversos temas relacionados com mudanças na família.

Além desses estudos, inclui-se uma série de outros, entre os quais os de Mead (1982), que escreveu durante a década de 70 sobre as transformações da sociedade americana. Mais recentemente, os estudos de Giddens (1997), Beck (1997), Lash (1997) e Sennett (1998) vêm discutindo as transformações da macroestrutura social, incluindo a família como núcleo de tais transformações.

A função elementar da família na educação começa a ser revalorizada, de acordo com os estudos de Nogueira et al. (2000), por diversos temas que têm se revelado como grandes atrativos para a juventude nos tempos atuais. Por exemplo, a questão do valor trabalho como fator causal da evasão escolar tem remetido à família uma série de preocupações, entre as quais a do seu papel na educação dos jovens. Desse modo, a educação – a escola – tem liderado a revalorização da família como espaço de reprodução social, reatualizando-a de acordo com os novos valores da globalização, pelo intercâmbio cultural.

Além desses, diversos outros estudos publicados denotam o interesse de entidades de pesquisas internacionais sobre o tema da família associado a diversas atividades como trabalho, segurança, saúde, entre outros temas, como a violência, conforme mostra o estudo patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento que, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, publicou pesquisas sobre o tema da violência doméstica nas Américas (Morrison & Biehl, 2000).

2.1 O impacto das transformações na família

Pesquisas vêm demonstrando que a progressiva transformação dos processos de organização da sociedade atravessa todas as esferas da vida. A família, ampliada nas relações

de parentesco, não resistiu às mudanças de valores do individualismo moderno e reduziu-se à nuclearização.

Outros estudos apontam os reflexos da cultura individualista na preferência pela conjugalidade. E há quem aponte essas mudanças como negação da herança biológica: a homossexualidade, como uma nova forma de reinvenção da moral, elaborada num conceito de liberdade da vida psíquica. No conjunto, os estudos indicam várias direções e várias origens. No cerne dessas mudanças estão as novas instituições.

Muitos desses debates têm focado as contradições das mudanças, a partir do casamento entre pessoas do mesmo sexo. Essas contradições incidem basicamente sobre o casamento como um direito reivindicado pelos homossexuais, inclusive a adoção de filhos. Muitos estudos como o de Mückenberger (1997) têm discutido o impacto da liberdade de escolha e do individualismo sobre a organização do trabalho, levantando dúvidas sobre a reprodução do modelo de inovação no tocante à reforma do Estado de bem-estar social, considerando-se que foi o trabalho associado à organização social que consolidou o sistema econômico vigente. Outros estudos seguem nessa direção ao focar o individualismo como uma contradição do trabalho, quando este rompe com a lógica da reciprocidade, anulando o efeito psicológico envolvido na comunicação de bens e serviços, conforme a perspectiva de Lévi-Strauss (1982).

As pesquisas de Heilborn (1995) mostram que a liberdade de escolha influenciou a nova modalidade de reorganização da família anulando a lógica da hierarquia em que o pai era o chefe, e a mãe tinha o seu papel diferenciado, mas a autora interpreta que a estrutura inconsciente do parentesco se revitalizou com outros significados. Por exemplo, o amor que motiva a escolha homossexual pode legitimar a relação de parentesco sem que o sexo possa afetar a essência, que é a organização social. Segundo a autora, esse critério da liberdade e do individualismo, por sua vez, não elimina a estrutura de parentesco nem os três níveis inter-relacionais, que é o que assegura o processo simbólico da união do grupo familiar representado na conjugalidade.

Dessa forma, não há consenso em torno de que o individualismo e a cultura da liberdade tenham impactado a estrutura da família. Alguns estudos, como o de Scott (1990), por exemplo, mostram que, nessa passagem da família tradicional para a família moderna, não foi apenas o formato físico da instituição família que mudou, mas todo o conjunto de valores sociais, inclusive a economia que acompanha a dinâmica dos processos sociais. Nas pesquisas realizadas pelos cientistas sociais há evidências de que o indivíduo virou uma espécie de ser coletivo (Duarte, 1986), isto é, não foi a sociedade que se anulou pelo individualismo, mas o

indivíduo que assimilou a sociedade, preservando, na sua interioridade, as pulsões, as mesmas angústias, as necessidades, as ansiedades e as tensões.

Para alguns autores, essas características fazem diferença e mobilizam um processo de transformações que afeta a família na sua forma mais elementar influenciando na percepção do indivíduo e no estado de motivação para as coisas que tradicionalmente definiriam a sua identidade, principalmente quando as mudanças na família pelos estímulos externos à sua estrutura geram entropias dissipadas que são trocadas com a energia do meio ambiente (sociedade) para se adequar aos valores renovados e possibilitar a ordem do sistema familiar.

A partir dessa perspectiva, segundo a qual as mudanças são partes constitutivas da própria organização social, um fator que tem chamado a atenção dos pesquisadores sociais é o deslocamento da autoridade. Nesse aspecto, as pesquisas de Minayo et al. (1999) mostram uma relação da violência urbana com a delinquência juvenil e esta com a ausência do pai. Nesses casos, foi observado que a substituição da autoridade do pai pela polícia em geral não coíbe a violência. Na esfera do trabalho, as questões que estiverem tradicionalmente associadas à decisão ou à negociação empregado/empregador são deslocadas para o âmbito da Justiça do Trabalho, acarretando mais insatisfação para ambos pelos conflitos insuperáveis que decorrem da obrigação do patrão de pagar a indenização e os constrangimentos que isso impõe ao trabalhador, ameaçando inclusive a empregabilidade, como mostram Paiva et al. (1997).

Nesses casos, alguns autores reconhecem que a lógica da estrutura de parentesco foi rompida pelo significado da autoridade. Nos casos da polícia e da justiça, Weber (1991) distingue o processo de dominação racional da dominação por valor. Esta dominação se faz pela persuasão a outra pela força física.

Diversas pesquisas recentes têm indicado que, em termos de valores, os tradicionais, especialmente com relação à moral, não foram sucumbidos pela lógica da liberdade e do individualismo. Em uma pesquisa feita por Zaluar (1994) fica evidenciado que moradores de uma favela no Rio de Janeiro possuem seus sistemas de valores, que distinguem o trabalhador dos que usam o tráfico de drogas como forma de suprir as necessidades da família ou da comunidade.

Assim, os projetos de cidadania, ao se desvincularem do Estado, tendem para o retorno da família e da comunidade. Por exemplo, os projetos pedagógicos introduzidos pelas escolas de samba no Rio de Janeiro, para conter os problemas dos menores na periferia dos grandes centros urbanos brasileiros, têm tido boa aceitação pela comunidade e têm demonstrado eficácia.

Nesse contexto, pode-se observar que o conceito de família vem tendo boa reputação, como mostram as pesquisas, e pelo visto ela influencia a construção social da identidade, envolvendo, por consequência, uma série de outras estruturas. Os papéis tradicionais têm influência em diversos aspectos – a divisão de tarefas, as responsabilidades na educação dos filhos, a autoridade do pai sobre os membros do grupo – inclusive como critério de caráter político mais amplo, como o que vigora na maioria dos países ocidentais em relação à posição dos grupos etários, tal como o conceito de senioridade e os critérios de herança.

Para alguns autores, as transformações estão sendo engendradas num processo de conjugação muito mais complexo do que normalmente se percebe. Algumas pesquisas (Lins-de-Barros, 1987; Duarte, 1995) mostram que a nuclearização da família, por exemplo, abarca, no conjunto, a necessidade dos pais – especialmente quando idosos – de manterem o equilíbrio da paz doméstica. No entanto, a opção dos filhos de residirem sozinhos não se realizaria se não houvesse a conjugação de outras necessidades e de outros projetos com o desejo de liberdade, como o planejamento familiar e o planejamento urbano, que, por sua vez, se desenvolvem associados a outras causas como, por exemplo, a explosão demográfica, o êxodo rural, além de outros fatores agregados ao desenvolvimento urbano.

Nesse sentido, o que chama mais atenção sobre as mudanças na família, em geral, são as características sócio-mórficas, atribuídas aos efeitos das transformações que ocorrem nessa instituição. Alguns autores têm discutido o impacto das mudanças na divisão do trabalho pela homogeneização dos papéis femininos/masculinos no ciclo doador/receptor, que sustentou a relação de parentesco e a base econômica da família tradicional. Um dos argumentos centrais dessa análise incide sobre o ingresso da mulher no mercado de trabalho e na relação entre homossexuais como uma forma mais radical de transformação, com impacto no modelo de conjugalidade e na cooperação dos membros em torno da figura do pai.

Para os que acreditam que essas transformações decorreram de mudanças estruturais mais profundas, há uma tendência em encarar o impacto como uma desordem que se propaga de maneira mais contundente e cujas proporções são mais visíveis no tamanho das residências, na substituição da casa pelos flats e apartamentos, na noção de privacidade, nas embalagens que, por sua vez, atualizam-se e conjugam-se com outros valores, como o da dieta alimentar, o enfraquecimento do Estado, o aumento da violência e da precarização social e o aumento da pobreza pela concentração da riqueza.

A análise de Duarte (1986) vai mais além ao mostrar que, no discurso do nervoso, a percepção das perturbações na vida doméstica é a principal causa do stress e dos distúrbios psicológicos. Entretanto, a análise do autor sobre a percepção dos distúrbios num grupo de

trabalhadores mostra que, para as pessoas desse grupo, a desordem está fora da casa, isto é, fora da família. Na interpretação do autor, o distúrbio representa, nesse sentido, a dificuldade dos pais e dos demais membros da família de conviverem com a desordem, sobretudo quando o problema ameaça a ordem na família como o uso de drogas, desemprego e outras causas.

Já diversos cientistas sociais como Lasch (1991), Giddens (1997) e Bilac (1995) discutem as mudanças na família como uma antinomia de valores que, ao mesmo tempo que se rompem e se negam, vão recriando, sob alegação de novas necessidades, os mesmos valores, numa nova configuração de novas prioridades.

Para Giddens (1997) e Beck (1997), as mudanças assumem um poder quase mágico pela imprevisibilidade trazida pela sofisticação do mundo moderno. Nessa metamorfose, o desejo de mudança esconde os riscos das transformações, e as conseqüências são remetidas à sociedade. Aí se inicia o anonimato da responsabilidade sobre a gestão na concepção moderna.

Grande parte dos debates sobre a questão das mudanças (Dahrendorf, 1992; Sennett, 1998) com relação à identidade social indicam a emergência de uma cultura que redesenha uma nova identidade social – uma espécie de biografia padronizada – que projeta para fora da existência do indivíduo o que ele faz ou o que ele é. Alguns cientistas sociais denominam esse processo de "a cultura do anonimato" (Baudrillard, 1992).

Segundo essa perspectiva do anonimato, conforme a análise que Hughes (1993) faz da cultura americana, muitos dos deveres e responsabilidades que deveriam ser resolvidos no ambiente doméstico são deslocados para as instituições psiquiátricas e para o Judiciário. Os abusos sexuais em crianças são tratados pela Psicoterapia. Com isso, o autor mostra que o indivíduo e sua biografia se transpõem pela via da clínica para a instituição, desviando sempre a responsabilidade.

Para Mead (1982), esses problemas são decorrentes da extensão que as transformações do papel da mulher na sociedade americana assumem, quando esse papel é conjugado, na sua perspectiva, com uma gama enorme de outras mudanças por questões práticas e que, por isso, as atenções acabam sendo desviadas para esferas que têm maior peso institucional. Por exemplo, o primeiro impacto das mudanças incide sobre as preferências femininas. As atividades que haviam sido atributo do papel masculino, como a priorização do trabalho e dos projetos profissionais, passaram a ser supervalorizadas na vida da mulher. A desvalorização daquelas atividades que eram essenciais na vida doméstica tinha um impacto sobre atividades que haviam sido centrais na vida de cada pessoa, como a educação, as atividades essenciais de preparo dos alimentos, a vida em família, e outras. Todas essas atividades que eram

pertinentes à mulher foram relegadas a segundo plano, visto que a prioridade passava a ser o trabalho fora da casa. Esse valor superou os méritos como esposa, mãe, educadora e trabalhadora doméstica. Por conseguinte, aquelas responsabilidades na educação e na vigilância dos filhos foram negligenciadas por terem perdido o valor.

Observa a autora que, com o afastamento da mulher do âmbito da casa, os filhos tiveram de assumir certos papéis na vida doméstica, já que o conjunto de determinadas necessidades – lavar, cozinhar e educar – deixava de ser realizado pela mãe. Eles eram simultaneamente preparados para se libertarem dos valores que os vinculavam à vida dos pais. A expansão da consciência individual e o sentimento de liberdade, à medida que favoreciam os interesses da mulher em assegurar o seu espaço no mercado de trabalho, também refletiam no crescimento do índice de divórcios entre casais e na diluição da coabitação, que paralelamente estimulava a emancipação dos jovens.

A questão levantada por diversos pesquisadores é a de que a liberdade e o valor atribuído à emancipação, isto é, ao individualismo, favoreciam o fortalecimento de algumas instituições pelo deslocamento da autoridade para as esferas públicas.

Na União Soviética, nos primeiros anos em que se seguiu a Revolução, as pesquisas mostram que o Estado passou a concentrar as responsabilidades que eram da família. O exercício da autoridade foi concentrado no Estado, o que para a grande maioria dos cientistas sociais aqui referenciados, ajudou na consolidação do Estado. Já em outros países, como Israel, o *kibutz* foi uma solução coletiva de tratar, também, a questão da responsabilidade da família em relação às crianças, pela inserção da mulher na atividade pública.

Nesses casos, as pesquisas de Mead (1982) mostram que o fortalecimento do Estado-nação e o *kibutz* sucederam (como uma série de outras organizações governamentais e não-governamentais) às transformações na família, o que favoreceu os movimentos políticos e civis da época, entre os quais o movimento feminista. Assim, as conquistas de direitos da mulher evoluíam em paralelo com o aumento de divórcios. De acordo com os dados da pesquisa de Mead (1982), em 1978, na sociedade americana, 14 milhões de mulheres optaram pelo divórcio – quatro em dez eram mães, com filhos menores de seis anos.

Os dados mostram também que, à medida que mais mulheres eram inseridas no mercado de trabalho, mais problemas decorrentes da sobrecarga de trabalho atingiam-nas, sobretudo as de baixa renda, que tinham de assumir a dupla jornada de trabalho com os cuidados com as crianças.

Nesse contexto, o trabalho doméstico sofria a falta de reconhecimento e era, cada vez mais, definido como indesejável para a realização profissional. Enquanto o movimento

feminista reivindicava a liberdade da mulher, aumentavam as restrições inicialmente impostas pelas companhias ao trabalho do casal. Segundo análise da autora, essas restrições tiveram forte influência no planejamento familiar, e isso favorecia a dedicação integral da mulher ao trabalho, sendo mais tarde abolida a proibição do casal numa mesma empresa.

Em contrapartida, essa mesma pesquisa de Mead (1982) conclui que a escala de descontentamento da população era crescente, devido ao aumento do consumo de drogas e do alcoolismo. Em paralelo, o índice de violência urbana crescia assustadoramente, associado ao desemprego e às crises econômicas.

Recentemente, a mídia tem divulgado os índices crescentes de gravidez na adolescência. Reavaliando o papel da família, os países europeus concluem que a omissão dos pais diante do elevado índice de crianças nascidas de mães adolescentes contribui para a incidência da violência urbana, tendo em vista que essas mães, tendo de arcar sozinhas com o sustento dos filhos, recorrem ao assalto ou à prostituição.

Outras pesquisas mais recentes mostram o desencantamento dos ideais feministas que mobilizaram as mulheres na década de 70. Segundo Hughes (1993), hoje predomina a cultura da reclamação. O autor define tal cultura como um sentimento do homem americano comum, de perda, esvaziamento do direito de resolver os problemas mais triviais. Os tribunais de justiça passam a constituir o lugar onde são resolvidos os problemas que antes eram preferencialmente da família e, portanto, privativos aos seus membros.

2.2 As transformações na família e o impacto na organização do trabalho

Em 1997, uma pesquisa realizada por um antropólogo chinês sobre as transformações da família no seu país mostra o colapso da autoridade do pai, a partir da indiferença dos habitantes de uma aldeia chinesa, diante do motivo do suicídio de um dos seus mais antigos e notáveis habitantes. Rompendo uma tradição milenar, a esposa do filho mais jovem de um bem-sucedido homem de negócios da aldeia resiste à sujeição da autoridade deste, colocando em jogo a milenar herança do filho mais moço da família de coabitação com o pai, dificultando a cooperação para o negócio da família. Inconformado com a perda da autoridade e com o acirramento dos conflitos com a nora, o homem recorre ao suicídio.

Esse fato levanta duas questões: (1) de um lado, a herança dos bens como direito consolidado pelos mecanismos tradicionais de restituição da cooperação; (2) do outro, a indiferença da comunidade, pressupõe as mudanças sociais. Essa questão reflete a inversão de valores e o atributo do mérito. Nesse aspecto da inversão de valores, alguns autores indicam

que a liberdade, nos moldes da liberal democracia, é uma contradição criada pelo sistema econômico.

A antropóloga Ruth Benedict (1972) constatava, em 1939, que o respeito à hierarquia e à solidariedade do grupo familiar havia prevalecido como valor nas práticas de gestão das empresas japonesas, definindo, desse modo, a personalidade do trabalhador e do gestor japonês.

As pesquisas de Hirata (1986) sobre a organização do trabalho no Japão têm evidenciado pontos comuns em relação à análise de Benedict (1972) sobre a autoridade paterna como arquétipo para a gestão da produção e das relações de trabalho.

Em um artigo escrito sobre as mudanças no mundo do trabalho, Hirata (1995) observa uma estreita relação entre as transformações no modelo de autoridade e o modelo de terceirização e de subcontratação de serviços como uma das faces da reestruturação do modelo de produção naquele país.

Na análise da evolução da gestão da produção, a autora observa que houve um deslocamento do significado da reciprocidade como regra de respeito tácito que prevaleceu no mundo do trabalho, no que diz respeito ao zelo com a qualidade, às exigências de cumprimento de prazos, entre outros fatores.

Há, porém, nesse deslocamento, uma tendência ao enfraquecimento de tais critérios, tendo em vista que o tipo de relação do modelo de subcontratação dispensa o contato direto do homem, transferindo-o para o plano institucional através do contrato judicial. Nesse sentido, a autora mostra que a relação do trabalho passou a dispensar os fatores de coesão social, que motivavam a cooperação, o respeito à autoridade e à fidelidade.

Na avaliação da autora, a expansão da terceirização e a contratação interempresas, que geralmente são de menor porte e de recursos financeiros reduzidos, têm impacto na organização do trabalho, com efeito negativo sobre a livre concorrência, na medida em que o valor do contrato depende do padrão tecnológico de que dispõem essas subcontratadas, da maior ou menor partilha de riscos e da capacidade de honrarem seus compromissos.

Por trás do processo fica evidenciada uma lógica hierárquica que esse tipo de organização da produção vem assumindo num grau de sofisticação: para as grandes empresas manterem com seus diversos fornecedores uma relação de cooperação e de fidelidade mútua, são desenvolvidas estratégias de exclusividade, que consistem em uma única empresa assumir o compromisso de abastecer – com um tipo de produto – uma empresa cliente e esta, o de comprar exclusivamente da sua contratada.

Nesse processo, observa a autora, instauram-se um novo conceito de autoridade entre contratante e subcontratada e uma nova configuração de valores, segundo a qual o que determina a preferência é a lealdade, como um valor que se projeta para o mercado, a ponto de tornar a empresa líder num determinado setor.

No que diz respeito mais especificamente aos pontos relacionadas com a organização do trabalho (Salerno, 1997), as questões levantadas sobre a inovação voltada para fora (Motoyama, 1994), juntamente com a análise de Duarte (1995), que faz referência ao desdobramento das transformações na família enfocando a emergência do Estado-nação pela concentração do poder, ajudam a situar o caso brasileiro. Sob essa ótica, a organização do trabalho, no caso brasileiro, reflete a hostilidade entre a classe trabalhadora e o Estado autoritário, e a emergência de uma cultura política que se alimenta da desigualdade social, de um modelo de patronagem que se desenvolveu numa base essencialmente familiar e da grande propriedade de terras que vem ao longo da história se transferindo para o Estado, através do poder político.

O estudo de Sales (1994) segue em outra direção. A autora interpreta a cultura de subserviência e da desigualdade social no Brasil pela reprodução da estrutura familiar que nele predominou no século XVIII. Segundo esse estudo, o fortalecimento do Estado-nação se deu pelo deslocamento do poder patrimonial para a esfera política, de modo que o comportamento de subserviência que predomina na cultura de gestão das empresas públicas brasileiras e o clientelismo indicam a persistência desse modelo porque interessa à classe política brasileira, visto que é desse modelo que ela depende.

Essa perspectiva converge para a análise de Weber (1999) quando o autor mostra que o impacto das transformações depende da combinação de fatores. No caso brasileiro, o estudo de Sales (1994) permite concluir que o Estado brasileiro, ao absorver a responsabilidade de organizar a produção e de regular a economia, não demonstrou ser competente para esterilizar a dimensão subjetiva das relações familiares. Os valores foram preservados pela confluência de outros agentes públicos: os proprietários dos latifúndios são os mesmos que detêm a força do voto.

Conclusivamente, as pesquisas sobre as mudanças no Brasil mostram que, ao contrário do que se pensa, as relações de produção no nosso país desenvolveram-se amarradas ao valor família. Segundo as análises sociológicas, tais relações conjugam a dimensão da família com outra força social oriunda da propriedade: a representatividade política.

Damatta (1987), analisando a família como um valor da cultura de gestão brasileira, mostra como esse valor ultrapassa a racionalidade econômica e alcança a estrutura de poder

do Estado. A admissão de parentes – o favorecimento de funcionários em função do parentesco – é explicada pela conjugação de interesses. Outros estudos mostram, numa perspectiva mais pessimista, que as transformações na família estão refletindo no trabalho. Entre os sintomas apontados está a desintegração das equipes, que caracteriza o achatamento dos níveis hierárquicos com reflexos na autoridade.

Às companhias são impostas regras, cada vez mais rigorosas, de respeito ao meio ambiente e um processo de consciência ecológica, de caráter político, que atinge não apenas as profissões, mas recria novas categorias de cargos, como o de ombudsman, que rompe com o sentimento de lealdade quando tem de renunciar aos interesses da companhia pelo interesse da coletividade.

Há, nesse contexto de mudanças, uma interpretação em torno de que a dimensão do aspecto político tornou-se muito mais importante que a do econômico (Morales, 1999). Nesse processo de mudanças o local de trabalho passou a se configurar como o lugar no qual a liberdade individual e os direitos humanos agudizam o sentimento étnico, religioso, e corporativo, e a cidadania, como símbolo da liberdade, passou a representar uma recusa à subordinação e às diferenças (Toffler, 1980; Limonge, 1994; Giddens, 1997; Beck, 1997).

A questão da liberdade individual parece ter o consenso da maioria dos cientistas sociais, no que diz respeito ao impacto na motivação e na produtividade. Assim sendo, não é o indivíduo o fator que mereceu atenção, mas a lacuna que se abriu com a liberação de regras. Há, nesse ponto, uma ambigüidade com relação à interpretação das mudanças sobre a eliminação de regras, considerando-se que os estudos de Morales (1999) mostram que o Estado liberal tem assumido o papel na regulação dos processos de mudança da economia.

Nesse sentido, prevalece a interpretação de que as mudanças têm se apoiado numa lógica de deslocamento dos velhos valores e estruturas. Por exemplo, alguns estudos (Fleury, 1993) mostram que o modelo japonês é um pacote de informações técnicas. Essa perspectiva implica na desvalorização da experiência adquirida no ambiente de trabalho e na valorização do saber formal. O saber constituído na tradição familiar – o que Lundvall (1997) denomina de *tacit knowledge*, para caracterizar a organização do processo de aprendizagem – tem sido, segundo o autor, desprezado pela cultura de inovação na economia. O autor considera esse saber indispensável ao crescimento econômico, à medida que veicula uma série de informações da tecnologia, constituída histórica e socialmente por várias gerações. A interpretação de Giddens (1997) sobre essa questão parece esclarecer o valor que esse tipo de “saber tácito” envolve, pelo caráter ritual que decorre de um estado de motivação que não ocorre num processo formal.

Giddens (1997) adota um tipo de raciocínio muito semelhante ao de Lundvall (1997), quando mostra que um processo de transformação ocorre ligado às experiências do cotidiano e que envolve múltiplas mudanças e adaptações no dia-a-dia. Para demonstrar como esse saber se desenvolve, o autor cita um rito, que mostra como a constituição de um saber, no deserto de Kalahari, fixa-se em sentimentos que vão do desprezo e da zombaria à modéstia e à alegria, como estruturas latentes de uma cultura que não encontra formas gramaticais, para fixar-se como uma conduta moral.

Nesse contexto, novos critérios como a desverticalização e a flexibilização que vêm acompanhadas do saber formal colocam-se como oposição àqueles critérios da família tradicional. Resta saber até que ponto esses novos critérios têm influência sobre os problemas do trabalho ou sobre sua desorganização. Há evidências na literatura (Wood Jr., 1995) de que a desverticalização da hierarquia como última tendência da organização moderna tem sido adotada como o ideal de uma empresa.

Diversos estudos de autores aqui citados apontam a importância em se analisar o processo de articulação entre a dimensão familiar e a produtiva (Hirata, 1995), direcionando o foco de análise dos problemas do trabalho não para o indivíduo, mas para a dimensão externa dos valores que informam sobre o comportamento deste, sua postura diante das atividades e os diversos aspectos ligados ao sofrimento, à resistência, às insatisfações e a tudo que está relacionado à vida social no cotidiano das fábricas.

A pesquisa de Duarte (1995) com trabalhadores de uma fábrica de pescados localizada em Niterói mostra que o discurso do nervoso representa as perturbações no âmbito social – trabalho, família – que o indivíduo elabora como metáfora da doença e com os valores da realidade social que ele vive, através de um discurso que se manifesta por uma gramática da doença, para ocultar o que não pode ser falado. O autor mostra que o nervoso constitui um campo simbólico que atravessa os conflitos no trabalho, sendo expresso por uma linguagem simbólica e que se inicia pelas perturbações morais da família.

Nesse caso, a doença se apresenta como um código que torna permissiva a verbalização de uma realidade que constrange. O autor observa que a avaliação do ambiente familiar se articula ao mundo do trabalho, gravitando ora em torno dos conflitos familiares, ora em torno da dificuldade de dar conta das duas esferas, e observa também que esse discurso expressa uma legitimidade do saber formal quando a narrativa do trabalhador o reelabora por uma gramática médica, que veicula a autopercepção do que se passa no seu corpo, situando o desequilíbrio, velando o verdadeiro sentido deste.

Por outro lado, a mesma pesquisa de Duarte (1986) mostra que o trabalho contém uma ambigüidade, pelo desejo de tê-lo e pelo sofrimento que ele representa. O fato de ter um membro da família desempregado é motivo também, nesse grupo de trabalhadores, de sofrimento e de constrangimento. O desemprego, segundo o autor, é confundido com malandragem ou falta de habilitação entre as camadas mais pobres da sociedade brasileira.

Muitas vezes, a falta de trabalho é justificada pela doença, da mesma forma que o discurso do estresse também acaba velando uma realidade cuja causa pode estar num problema de relacionamento entre chefe e subordinado, na sobrecarga de trabalho, no rigor de uma companhia, na excessiva cobrança de produtividade, na tensão gerada pelo ruído de uma máquina, entre outros fatores.

Essa questão acaba revelando que a sujeição do trabalhador pode estar contida no estresse, deslocando-se do corpo para o discurso, através de uma gramática que, ao se tornar anônima, oculta o sujeito pelo temor de ser despedido e de todos os outros fatores ligados à desmotivação, enfim, à verdade do trabalhador.

Nesse aspecto, há o reconhecimento quase unânime dos autores aqui referenciados em torno de que o deslocamento da responsabilidade sobre a organização do trabalho pode estar influenciando na precarização deste, uma vez que a reestruturação produtiva está relacionada com a reforma do Estado.

Uma pesquisa realizada numa companhia multinacional que opera no Brasil revela que 42% dos executivos queixavam-se de viver sob tensão nervosa, e em mais de 50% dos demais trabalhadores foram detectados níveis significativos de insatisfação.

Nos últimos dez anos, tem-se observado que os problemas mais comuns com doenças psicossomáticas se manifestam na perda do bom humor do trabalhador e na sua desmotivação para a vida em grupo. Como decorrente da conjugação dos valores antitéticos está o conflito entre o coletivo e o individual, por afinidade com os padrões da ideologia moderna de liberdade. Essa ambigüidade se manifesta em todas as pesquisas recentes com grupos urbanos não só no Brasil (Zaluar, 1994; Pagès, 1987).

Nos últimos anos, algumas publicações mostram que a família passa a ser o centro das preocupações das empresas modernas²⁵, depois de os empresários chegarem à conclusão de que a falta do ambiente familiar gera mais custo com as doenças provocadas pelo estresse e com as faltas ao trabalho do que aquelas práticas que caracterizaram as mudanças na década

²⁵ Entre as empresas mencionadas estão a T&T, Wilson Connor Packagin e a sede da Pepsi, em Nova York.

de 70. Além disso, foi observado que a dedicação à vida familiar produz um estado de bem-estar nos trabalhadores, com vantagens sensíveis na produtividade.

Diversas experiências com trabalhos em grupo mostram que a integração social é uma necessidade essencial e que com esta surgem as vantagens da socialização do conhecimento e a motivação. Uma pesquisa realizada com trabalhadores do campo (Woortmann & Woortmann, 1997), em Minas e Sergipe, mostra que, na zona rural, a motivação para o trabalho está associada à vida em grupo. O valor família revela-se como eixo central da representação do trabalho nas zonas rurais, nas quais os autores percebem a indissociabilidade entre família e trabalho. Na etnografia realizada pelo autor, a “vida dura” do campo, como expressa um lavrador, tornar-se-ia sem sentido e suas agruras insuportáveis se não fossem os projetos de uma vida mais fácil para os filhos, a aquisição de bens, tudo em função de mais conforto para a família. Na percepção dos filhos, a figura do pai está relacionada ao patrimônio e ao projeto econômico da família.

Nessa pesquisa, o trabalho se harmoniza pela autoridade do pai, pela cooperação dos filhos, das noras e dos genros, tornando a carga do trabalho de semear, capinar grandes extensões de terra, sob o calor do sol, ou de colher uma safra, uma tarefa prazerosa. O projeto dos pais engloba os projetos dos filhos, e estes pensam os projetos dos pais como uma só empresa.

Esse aspecto pode ser observado nas análises de Damatta (1987) e Boissevain (1987) sobre a prevalência do sentimento sócio-afetivo da família como valor na nomeação de parentes. Boissevain (1987) analisa, a partir de um estudo de caso na cidade de Leone, na Sicília, o valor família como estrutura de apoio à rede de relações que se trava entre professores e funcionários de uma escola. A pesquisa do autor mostra como a influência da família pode acionar uma ampla rede de contatos para obter a proteção de funcionários, em favor da admissão de um rapaz na universidade. Nessa pesquisa, pode-se observar que o trabalhador é um empreendedor social que, na competição por oportunidades de melhoria salarial e funcional, está em constantes coalizões, num fluxo contínuo no qual as pessoas tendem a alimentar valores, modificando decisões, criando mecanismos administrativos para justificarem interesses pessoais ou de grupos.

PARTE III

ESTUDO DE CASO

CAPÍTULO I

A HISTÓRIA DO SETOR ELÉTRICO

O espaço e o tempo são o arcabouço que sustenta toda realidade.

Ernst Cassirer

1 Introdução

Antes de serem relatados os resultados da pesquisa sentiu-se a necessidade de se fornecerem algumas informações sobre o contexto histórico no qual se desenvolveu o setor elétrico brasileiro, em relação à sua estrutura de autoridade.

A organização dos serviços de produção e distribuição de energia elétrica no Brasil aparece na história no período entre 1880 e 1930, associada a dois eventos: (1) a evolução da ciência e da tecnologia, que impulsionou o crescimento das indústrias elétricas européia e norte-americana; (2) o volume de recursos financeiros proveniente da produção e da exportação do café brasileiro. Na história, os dois eventos se fundem na formação do sistema político brasileiro.

Na seqüência deste capítulo será mostrado que os dois eventos têm sua origem no contexto histórico nacional e internacional do desenvolvimento do capitalismo. Mas se pode verificar também uma espécie de geografia bem como uma ideologia da autoridade, as quais assumem características culturais locais. São duas essas características: (1) a autoridade patriarcal, que tem sua origem na cultura do privilégio hereditário (Holanda, 1963), evoluindo com o desenvolvimento econômico, por meio da concentração da renda e do poder político, até chegar ao comando do país, através do Poder Legislativo; (2) a ciência, associada ao direito e à tecnologia, que, na cultura brasileira, se separam da economia. Supõe-se que essa separação resulte da relação assimétrica entre tecnologia e capital no Brasil, uma vez que a economia brasileira, por ter uma origem extrativista e agrária, incorporou a tecnologia muito precocemente, suscitada pela evolução do capitalismo europeu e americano. Essa separação vai estabelecer algumas condições sociopolíticas que, na interpretação de alguns autores como Motoyama (1995), são definidoras da mentalidade de sujeição ao saber de países tecnologicamente mais evoluídos.

Dessas duas vertentes supõe-se originar o modelo de autoridade que predomina na política e na gestão racional da produção no Brasil.

O cenário nacional e internacional nesse período vai fornecer o plano de fundo dos dois componentes fundamentais da estrutura de autoridade na organização da produção e distribuição de energia elétrica no Brasil até os dias atuais.

1.1 O cenário nacional e internacional: a geografia e a cultura do poder

Em meados do século XIX, os fatos que haviam marcado o período compreendido entre 1870 e 1880 tinham uma extensão global. A ferrovia e a navegação a vapor tornavam as viagens intercontinentais e internacionais mais curtas e mais seguras. O desenvolvimento da ciência e da tecnologia, associado à rápida expansão da industrialização, e o aumento da imigração impulsionavam o processo de urbanização, que era, em muitos casos, contraditório com os regimes coloniais de economias essencialmente agrícolas em quase todo o mundo.

Dois eventos haviam sido comemorados internacionalmente: a Revolução Americana, em 1776, e a Revolução Francesa, em 1789. Nesse período, a Europa era o centro do desenvolvimento capitalista e dominava quase todo o mundo. O Ocidente se definia como modelo cultural ligado às artes e à ciência. A Alemanha e a Grã-Bretanha eram os países que mais se destacavam no desenvolvimento científico. O prêmio Nobel, durante os seus primeiros 15 anos de existência, condecorava três países que se notabilizavam na Europa por seus empreendimentos na tecnologia industrial: Inglaterra, Alemanha e Holanda. Logo em seguida entram os EUA.

Na Europa, a Alemanha foi quem iniciou no ramo de energia elétrica, em 1874, com a fundação da Siemens, e em 1883 já fundava a AEG – Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft. No decorrer da década de 1890 surgiram importantes empresas, tais como a Brown-Boveri, na Suíça, a ASEA, na Suécia e a Philips, na Holanda.

Nos Estados Unidos, a situação não foi diferente. A indústria elétrica surgiu por volta de 1879, com as descobertas da lâmpada por Thomas Edison. Em 1880, Edison fundou a Edison General Electric, e Elihu Thomson, juntamente com Edwin Houston, criou a Thomson-Houston Electric Co. Em 1892, George Westinghouse fundou a Westinghouse Electric Manufacturing Co., e, nessa mesma época, a Thomson-Houston & Edison unia-se à General Electric Co.– GE para disputar com a Westinghouse a patente.

Esse acordo firmado entre as Companhias americanas era um tipo de cartel, para unir forças contra a entrada de outras empresas no mercado americano e desobstruir o caminho para o mercado externo, que era uma de suas grandes metas.

Alguns autores, dentre os quais Hobsbawm (1992) e Ortiz (1991), tendem a caracterizar a competitividade e o desenvolvimento nesse período através da tecnologia, fazendo associação com a descoberta de novas fontes de energia. Nesse sentido, as análises indicam que houve uma fase em que as invenções eram realizadas de maneira empírica, como as descobertas da máquina a vapor, que nasciam para atender a uma necessidade real. Já no final do século XIX a técnica se associa à ciência, constituindo o que hoje se denomina de tecnologia. A partir dessa associação, as descobertas passaram a ocorrer mais como resultados das investigações do que por necessidade. A indústria elétrica é um exemplo dessa associação.

Com base nessa análise, o progresso da tecnologia é visto como determinante do desenvolvimento econômico nessa fase do capitalismo industrial. Trazendo-se essa análise para a história da energia elétrica no Brasil, confirma-se o descompasso entre o desenvolvimento industrial brasileiro, o qual começa bem mais tarde, e a entrada da energia elétrica no país. Nesse período, a expansão da indústria e da tecnologia européia e americana se consolidava pela exportação de seus produtos para as colônias (como a Índia, África e América Latina) através da construção de portos, ferrovias, comunicação e eletricidade. Em contrapartida, a tecnologia importada criava uma desvantagem competitiva pela incapacidade dessas colônias produzirem e utilizarem *know-how* e equipamentos tecnológicos avançados, uma vez que a economia era essencialmente agrária, e a mão-de-obra utilizada era a escrava.

Observa Hobsbawm (1992) que a industrialização, juntamente com a tecnologia, era sinônimo de modernidade, e por volta de 1880 essa idéia de modernidade já havia dominado as colônias e os demais países economicamente subdesenvolvidos. Esse descompasso, segundo alguns autores, vai determinar a configuração econômica do sistema capitalista mundial, no tocante à posição que alguns países ditos subdesenvolvidos ocupam hoje.

À medida que a rivalidade em torno da competição por mercados aumentava, também a disputa por territórios em diversos continentes ficava mais acirrada. Nesse contexto, a autoridade do Estado se consolidava na burocracia através da ação diplomática e judicial. A análise dos historiadores mostra que o Estado desempenhou um importante papel na disputa dos países europeus pelo domínio da África, América Latina, Índia e de outros territórios ultramarinos, considerando-se que a expansão das transações econômicas exigiam cada vez mais medidas diplomáticas para conter a disputa entre esses países. Nesse sentido, o papel que o Estado europeu desempenhou na expansão da economia capitalista foi determinante para o tipo de autoridade que se caracteriza ainda hoje na política em alguns países e na gestão pública, autoridade essa representada pelo aparato jurídico e policial do Estado que atua em defesa de um “bem estar público”, o que inclui os direitos comercial, industrial e trabalhista

(Habermas, 1984). Alguns autores não conseguem separar, dentro dos motivos estratégicos da colonização, até onde ia (1) o interesse político na anexação de terras como interesse do Estado imperialista e (2) a busca de novas fontes de produtos primários e mercados para consumo dos seus produtos industrializados.

Nesse período, a produção do café no Brasil ingressava o país num dos mais importantes ciclos da sua economia²⁶. A partir de 1816, o volume de recursos oriundos da exportação do café foi responsável por profundas transformações na economia brasileira. A exportação movimentava um volume expressivo de capital que, por sua vez, demandava recursos de infra-estrutura para atender à produção e ao escoamento do café produzido nas fazendas localizadas no Estado de São Paulo (Simonsen, 1977).

É nesse contexto que as primeiras obras públicas no período colonial são realizadas como compromisso político do Governo Imperial com os grandes proprietários das fazendas de café. Nesse sentido, há que se considerar até onde o interesse da classe dos senhores de terra antecipou as demandas da população por obras desse tipo. Há um consenso nas análises dos historiadores em torno de que o volume de recursos proveniente da iniciativa privada, em contraste com uma monarquia debilitada financeira e politicamente, levou muitos dos fazendeiros a assumirem a liderança política local, já que algumas obras como rodovias para escoamento do produto haviam sido construídas por iniciativa própria. Mas é no âmbito da política que a organização da atividade econômica no Brasil se desenvolve e assume suas características próprias.

Alguns historiadores tendem a definir nesse tipo de iniciativa da elite rural a origem de um modelo patronal que combinava poder político com poder econômico. Dessa combinação, supõe-se, originou-se o modelo de autoridade no Brasil.

A história mostra que a cultura do poder no Brasil tem um antecedente imemorial que pode ser verificado na colaboração do poder civil com a Igreja. Calógeras (1972, p. 13) chega a se referir a essa colaboração na organização política do Brasil da seguinte forma:

Tomé de Souza e o padre Manuel da Nóbrega tornaram-se os fundadores do Brasil, segundo as diretivas previstas por Martim Afonso de Souza. Amigos e trabalhando de mãos dadas, a eles deveu a nova colônia seu surto e seu progresso. Sossego, respeito à autoridade, justiça, organização da vida econômica e social, a ambos se deveram.

²⁶ De acordo com Vianna (1977), a primeira iniciativa foi do sargento-mor Francisco de Melo Palheta, que trouxe as sementes da Guiana Francesa para o Brasil, iniciando a sua plantação no Grão-Pará.

Para alguns historiadores, a aliança das elites rurais com a Igreja apoiou o movimento contra o regime imperial. Foi esse tipo de aliança que articulou as forças militares, sob o comando do Brigadeiro Tobias de Aguiar, à força política e religiosa do Padre Feijó, em favor da Convenção Republicana, em 1872, como estratégia para um projeto político-social centralista, com vistas a aumentar o poder de manobra política das famílias proprietárias das fazendas de café, ao mesmo tempo que a Igreja dava sustentação a um tipo de autoridade que combinava a propriedade da terra com o poder político.

Segundo Magalhães Filho (1978), nesse período os senhores do café tiveram uma forte influência sobre a monarquia. Essa influência, como se pode depreender da análise do autor, não se caracterizava por simples apoio político, mas pelo que representava a participação dos recursos financeiros provenientes da exportação do café na receita do Governo Imperial. Daí a cultura da troca de favores que, no âmbito político, teve na monarquia um solo fértil para se proliferar. De um lado, o Governo Imperial dependia desses recursos; de outro, os fazendeiros dependiam do poder político para se favorecerem também dos recursos do Estado, não só na construção de obras voltadas às necessidades da economia cafeeira, com vistas a aumentar a produção e possibilitar o escoamento do produto, como também da proteção do Governo Imperial, entre outros a utilização da mão-de-obra escrava, que sofria fortes restrições por parte da Inglaterra, seu grande aliado político e comercial, e dos movimentos abolicionistas, que contavam com a simpatia de estudantes e intelectuais no Brasil.

Dessa forma, a dependência e o subdesenvolvimento tecnológico brasileiro nascem de uma combinação de fatores aliados ao interesse comum de diferentes esferas: o Estado e a sociedade civil estão representados pelos donos da terra, que dão ao mesmo tempo um formato próprio ao desenvolvimento econômico brasileiro. A história econômica mostra que foram os fazendeiros de café que a partir de 1870 financiaram o ingresso do capital internacional no Brasil. A construção de estradas de ferro, o fornecimento de energia elétrica, a instalação de linhas de bonde, o telégrafo e o esquema de abastecimento de água foram projetados com tecnologia e por empresas estrangeiras, para atender às necessidades de infraestrutura voltada ao beneficiamento e à comercialização do café, e também às necessidades das famílias abastadas. Por outro lado, também as relações de amizade entre Portugal e outros países favoreciam o reconhecimento e a entrada de produtos no mercado internacional.

Do ponto de vista da dependência recíproca entre a organização da economia brasileira do Estado, é importante considerar a facilidade de entrada de outros países no mercado brasileiro, a partir da transferência da Corte Portuguesa para o Brasil. Os portos brasileiros já haviam estado abertos para o comércio com nações amigas de Portugal. Dessa

situação de preferência da Coroa Portuguesa quem primeiro se beneficiou foi a Inglaterra, com a qual foi assinado o Tratado de Amizade, Comércio e Navegação, em 1810.

A história econômica indica que a tolerância ou flexibilidade do mercado brasileiro para o comércio com outros países tem suas raízes na necessidade de apoio político por parte da monarquia portuguesa. D. João praticava o protecionismo alfandegário desde que a Corte Portuguesa se instalou no Brasil (Magalhães Filho, (1978). Desde então, foi criado, no Primeiro Reinado, o Ministério dos Negócios Estrangeiros, para negociar esse mesmo tipo de convênio com outros países. Assim, foram firmados convênios com a França, a Áustria, as Cidades Hanseáticas, a Prússia, a Holanda, a Dinamarca e os Estados Unidos. De acordo com alguns historiadores, o Governo concedia amplas vantagens ao comércio com esses países (Vianna, 1977). Esses convênios, que tinham prazos de duração muito longos, variando de seis a 15 anos, chegaram a ser denunciados por alguns partidos da época. Para alguns autores, a ausência de autoridade do Governo Imperial residia na falta de decoro do poder e das instituições do Governo que haviam permitido, dentro dessas condições de liberalidade, a atuação dos senhores de terra em torno da organização política. Essa característica do Governo Imperial colocava já a situação política brasileira em descompasso com o modelo econômico europeu.

Por que o descompasso? Na visão de alguns historiadores, a relação entre ciência e tecnologia teve um papel central na reorganização e na expansão do sistema capitalista quando, nos países europeus e da América do Norte, a ciência e a tecnologia surgiam aliadas ao papel do Estado como reprodutor do capitalismo mundial. A diferença está no papel do Estado, que, segundo esses autores, teve na Europa um desempenho essencialmente pedagógico, através dos intelectuais que deram impulso ao movimento iluminista no século XIX. Esse processo pedagógico de inserção da tecnologia na Europa contrasta com o processo de transferência de tecnologia no Brasil e em toda a América Latina, que eram economias de base essencialmente agrária com mão-de-obra inicialmente escrava (Huntington 1997).

Fazendo-se um comparativo da evolução da economia brasileira com a de países europeus, verificar-se-á que na história econômica da Europa a tecnologia evoluía simetricamente com o desenvolvimento industrial. Ocorria concomitantemente uma mudança quantitativa e qualitativa no modo de vida da população europeia, em termos de produtos, serviços, alimentação, vestuário, educação e organização do trabalho. Ortiz (1991) observa que na França, por volta de 1840, engenheiros e financistas, adeptos à idéia de Saint-Simon, reuniam-se para discutir formas de incentivo à construção de ferrovias. Alguns desses projetos não tinham função comercial, como o caso da construção da ferrovia que ligava Paris a Saint-

Germain. O ponto de vista de alguns autores é o de que o pensamento econômico nesse período era veiculado por um conceito de desenvolvimento que combinava riqueza com racionalização empresarial e desenvolvimento social, que, por sua vez, incluía trustes, cartéis, administração científica, os quais tinham por finalidade não apenas proteger determinados setores da economia da concorrência, mas também criar uma estrutura cultural de apoio à economia, que possibilitava todas as condições para a concorrência internacional.

Essa característica do processo evolutivo do capitalismo na Europa e na América do Norte não se verifica no Brasil, conforme se observou anteriormente. Huntington (1997) chega mesmo a referir-se ao modelo de desenvolvimento dos países da América Latina como um processo evolutivo à parte.

Muitos autores como Hobsbawm (1992) e Huntington (1997) associam ao movimento de modernização nesse período o papel intelectual da burguesia européia no processo de industrialização. No Brasil, a ausência dessa burguesia crítica e independente – ao contrário do que se deu na Europa – contribuiu para a concentração do poder das elites agrárias, e por conseguinte definiu uma modelagem organizacional da economia brasileira dependente do Estado uma vez que, segundo Holanda (1963, p. 70), essa burguesia era constituída pelos próprios herdeiros da elite rural, que baseavam seu poder na influência política e no Estado.

Pode-se interpretar o enviesamento da modernidade no Brasil pela inexistência das condições de reprodução empírica, uma vez que a principal fonte da economia era essencialmente a atividade agrícola, o que deu origem a uma concepção de conhecimento como autoridade paralela ao poder político e baseada na inteligência, ou seja, no saber acadêmico. O autor descreve como o trabalho intelectual era visto e como estava associado ao papel dos senhores no processo de produção: “o trabalho mental que não suja as mãos e não fatiga o corpo pode constituir, com efeito, ocupação em todos os sentidos dignos de antigos senhores de escravos e dos seus herdeiros”. Segundo alguns historiadores (Faoro, 2001; Holanda, 1963), os herdeiros da classe dominante, por terem estudado na Europa e por serem portadores de anel de grau e diploma de bacharel, eram condecorados com títulos honoríficos que no Brasil, na época do Império, equivaliam a títulos de nobreza.

Assim, o valor da formação acadêmica surge vinculado ao poder patriarcal do Brasil, onde predominava a atividade agrária. Isso de certa forma favoreceu a manutenção do *status quo* do poder patriarcal agrário, evoluindo do mesmo modo precoce, como aconteceu com a tecnologia da energia elétrica, para o Estado de Direito, e prorrogando o poder das elites rurais pela associação do saber acadêmico com a política.

Anteriormente observou-se que, na visão de alguns autores, a grande diferença do novo regime para o antigo é a de que na Europa a burguesia letrada nascia de um processo autônomo de desenvolvimento intelectual. Faziam parte da burguesia os escritores, profissionais liberais comprometidos com as artes e com a ciência e que produziam uma literatura crítica sobre a dominação das elites econômicas. Muitos desses críticos tornavam-se políticos e combatentes do *ancien régime*.

No Brasil, a burguesia apoiada pelo patronato agrário teve um papel diferenciado da burguesia européia, à medida que, ao receber por herança as propriedades rurais, recebia também o interesse pela política e o eleitorado cativo, mesmo considerando-se o fato de as pessoas pertencentes a essa classe atuarem como profissionais liberais no sistema financeiro e em outros setores em expansão, como a siderurgia, a construção civil, entre outros.

Dai resultam duas conseqüências: (1) a dependência crônica brasileira de tecnologia – alguns estudos como o de Vargas et al. (1994) apontam a cultura de valorização do técnico estrangeiro como reflexo da maneira como se desenvolveu a modernidade em nosso país; (2) a política como o elemento definidor da autoridade no Brasil.

Dessa última, supõe-se que a crença no poder patriarcal – que deu origem ao modelo clientelístico do patronato brasileiro – tenha evoluído como substrato da autoridade patriarcal através da religião e da constituição, no que diz respeito ao pátrio poder, se expandindo para a burocracia estatal pelo modo de fazer política (clientelismo, nepotismo etc.) dos partidos políticos em todo o país. Esse tipo de poder atinge todo o território, sendo assim mais geral do que autores como Sales (1994) tendem a situar como marca histórica daquelas regiões que receberam maior influência do regime de servidão do trabalho escravo. Por exemplo, Getúlio Vargas, segundo Skidmore (1979), é originário de uma rica família de estancieiros no Rio Grande do Sul. Depois de ter passado por uma experiência como militar, ingressa no curso de Direito, segundo o autor formação preferida dos políticos brasileiros para se dedicar à política.

Na Europa, ao contrário do Brasil, foi a causa do desenvolvimento econômico, especificamente o acirramento da concorrência – diante da política do *laissez-faire* –, que motivou a intervenção do Estado nos assuntos econômicos. Segundo alguns autores, essa posição do Estado de Direito é que definiu a política eleitoral de massa, ao passo que, no Brasil, o Estado gestado por uma monarquia fracassada foi tutelado pelos senhores de terra, dando origem assim a uma cultura política baseada na aliança das oligarquias para assegurar, sob a proteção do Estado, a propriedade privada.

Do ponto de vista do desenvolvimento do Estado, verificar-se-á que enquanto o Estado europeu evoluía dentro de um determinado processo de desenvolvimento intelectual

independente (Hobsbawm, 1992; Ortiz, 1991), essa independência não ocorria no Brasil, devido à origem da burguesia brasileira, conforme se fez referência à análise de Holanda (1963).

Foram os filhos dos fazendeiros, educados na Europa, que formaram as primeiras corporações de profissionais liberais no Brasil. Apesar de formados num contexto intelectual diferente, quando voltavam, eles atuavam na política, candidatando-se aos cargos públicos ou manobrando votos em favor de seus candidatos. Dessa forma, dominavam o Parlamento e ocupavam os Ministérios e todas as demais funções públicas de influência e de decisão política. Assim, a política e a estrutura do Estado eram organizadas pelos senhores de terra e em função deles.

Por exemplo, Vianna (1977) observa que no Brasil a subordinação do Governo central aos interesses dos senhores do café chegou ao ponto de prorrogar o reconhecimento da igualdade jurídica, mantendo o regime de escravidão em favor desses interesses, o que contrariava o projeto abolicionista defendido pela Inglaterra (sua maior aliada política). Essa subordinação se manteve quase inalterada até 1950.

Em situações mais críticas, o Governo Imperial enfrentava as pressões dos democratas e da burguesia inglesa sobre o tráfico de escravos e as tensões políticas internas decorrentes dos movimentos separatistas que ocorriam no Sul do Brasil. Exigia medidas para atender às demandas locais e não deixou de dedicar atenção aos interesses dos cafeicultores, criando dispositivos constitucionais para a fundação de núcleos coloniais, com vistas a incentivar a imigração em substituição à mão-de-obra escrava.

A continuidade histórica da interdependência do Governo Imperial dos interesses das elites rurais assim como também o tipo de mando associando política com poder econômico deram-se através do povoamento do território brasileiro, que esteve em suas origens atado às pressões dos fazendeiros por medidas substitutivas da mão-de-obra escrava. O projeto do Governo Imperial previa a concessão de terra, mas segundo a história, nem todas as famílias que chegaram às terras brasileiras tiveram a terra que o Governo prometia. Segundo Holanda (1963), nas fazendas de café onde a demanda por mão-de-obra era maior e de onde vinham as pressões dos fazendeiros, os critérios para utilização de mão-de-obra imigrada ficaram por conta do acordo desses fazendeiros. Em geral, esses critérios consistiam no pagamento da viagem e das instalações, no adiantamento de dinheiro para viver e custear lavouras próprias e no empréstimo até a primeira colheita. No período de dez anos, mais de 60 mil imigrantes chegaram a São Paulo. Diversos autores tendem a situar nesse acordo o modelo que veio a ser

denominado *patronagem clientelística* e que marcou o período da República, incorporando até os dias de hoje o modo clientelístico de se fazer política em todo o Brasil.

Na base da economia agrária e da lógica da patronagem clientelística houve uma série de outros acontecimentos em cascata. Por exemplo, à medida que a produção do café nesse período crescia a um ritmo acelerado, considerando-se que em 1860 o Brasil era o segundo maior produtor do mundo, com 51% da produção total, passando num curto espaço de tempo a produzir 57% do total mundial, o volume de capital proveniente do aumento da exportação do café se expandia, fazendo emergir junto com ele outros setores, como o mercado de capitais. A supressão do trabalho escravo e a substituição pelo trabalho assalariado para muitos autores foi um dos fatores que deu maior impulso à monetarização da economia brasileira.

Ao mesmo tempo que a dependência do Estado consolidava o modelo de autoridade da família patriarcal rural por meio do poder político, uma vez que parte da riqueza produzida pelo café entrava na arrecadação do Estado, crescia também a penetração desse modelo de autoridade em todos os setores da economia. Daí a interpretação de muitos historiadores de que o clientelismo e o poder político são resquícios desse passado que se incorporaram à cultura política do Brasil, passando de geração a geração por meio do poder que as oligarquias exercem na política desse país.

Essa condição que Sales (1994) interpreta como a gênese da subserviência e do tipo de clientelismo que predomina na cultura política do Nordeste brasileiro – na qual a autora associa a propriedade da terra ao poder político – merece ser revista em dois pontos: (1) o exemplo da origem de Getúlio Vargas (Skidmore, 1979) denuncia que o poder político, associado ao latifúndio e ao coronelismo, não é condição exclusiva do Nordeste; (2) a história de outros Estados da Federação, como o caso de Santa Catarina, que não tem uma tradição latifundiária, o poder das oligarquias e da mesma forma o clientelismo estão na base do poder político e da organização da atividade econômica. Supõe-se que o princípio da autoridade no Brasil, preservadas as características étnicas e regionais, tem como ponto de partida o modelo de família patriarcal que patrocinou a ciência e a tecnologia bem como o projeto de construção do Estado nacional.

Na ausência de uma burguesia independente no Brasil, a escolha para as funções públicas acabava recaindo sobre os filhos dos políticos, tendo em vista que estes tinham formação para o exercício dos cargos públicos e politicamente haviam herdado da família o monopólio do prestígio e do poder público nas suas regiões. A transmissão hereditária do poder político tanto preservava a cultura de dependência da economia do Estado quanto

prolongava esse tipo de autoridade sobre todo o aparato do poder público – a justiça, a polícia, as prefeituras (Holanda, 1963; Sales, 1994). Segundo Holanda (1963), nem mesmo a Igreja fugia à influência dos fazendeiros, que indicavam seus candidatos a bispados e também exerciam poderes sobre assuntos eclesiásticos. Esses fazendeiros nomeavam com *cláusula de ratificação pontifícia* os religiosos para determinados cargos, o que levou a uma submissão da Igreja e à sua cumplicidade com esse tipo de poder agrário.

Retomando a análise da penetração do tipo de autoridade patriarcal em diversos setores da economia, observa-se que apesar de ser o café a principal atividade, dentro das propriedades das fazendas os trabalhadores plantavam outras espécies destinadas ao alimento da comunidade. Havia serraria em que a madeira extraída da propriedade era utilizada na fabricação de móveis e de apetrechos do engenho onde eram produzidos farinha de mandioca e de milho, açúcar, entre outros. Como observam Gilberto e Freyre (apud Holanda, 1963), os móveis chegaram a ser objeto de admiração de viajantes que por lá passavam, pela beleza e qualidade do acabamento. Isso indica que artesãos, ferreiros e marceneiros, entre outras categorias de profissionais, também faziam parte desse sistema. Eles eram úteis na construção do conglomerado de casas dentro das propriedades.

Além dessas, havia outras categorias, como práticos na área da saúde – como a parteira e outras profissões correlatas –, o que mostra que havia uma divisão do trabalho bem organizada e subordinada a uma hierarquia que incluía feitores, padres, professores, entre outras categorias de trabalhadores participando do dia-a-dia da vida de uma fazenda de café. Assim, todo o sistema produtivo dentro dessas fazendas era movimentado por meio de ações verticalizadas entre o proprietário e senhor da terra e os padres, professores e feitores que seguiam a estrutura do poder político à risca, para elevar os seus senhores aos postos de comando da política e, por conseguinte, da economia.

Alguns historiadores como Magalhães Filho (1978) e Vianna (1977) indicam que o modelo exportador brasileiro de produtos primários – principal esteio do poder político e principal mantenedor da administração do Governo Imperial – implicou na adequação do liberalismo econômico aos interesses da classe rural dominante enviando²⁷ o significado da modernidade e protelando o desenvolvendo da indústria.

Assim o modelo de gestão dos cafeicultores e a posição de dependência interna do Governo consolidaram o estilo de patronagem e influenciaram a organização dos partidos políticos em nível nacional, desde a proclamação do regime republicano. A Revolução

²⁷ Termo usado por Renato Ortiz em *A moderna Tradição Brasileira*, para classificar a assimetria entre a ideologia liberal que se desenvolveu no sistema capitalista europeu e a modernidade brasileira.

Federalista de 1893, iniciada no Rio Grande do Sul e que tinha o apoio de alguns seguimentos no Rio de Janeiro, era um movimento liberal e monarquista que visava impedir a propagação desse tipo de poder.

Desse ponto de vista é unânime entre os historiadores a interpretação de que a economia se desenvolveu sobre uma base política, representada basicamente pelos proprietários de terra. Desse modelo de desenvolvimento econômico que tinha o Estado como fiador originou-se a predominância da política presidencial dos chamados grandes Estados (Vianna, 1977), que não se refere às dimensões territoriais mas sim à representatividade de políticos de certas regiões, na Câmara de Deputados.

Essas condições vão implicar na divisão do modelo de organização dos partidos políticos em dois grupos: um partido conservador, representado pelos proprietários de terras, defensores do Governo Central, e um partido dos liberais, favorável à autonomia local. As duas ideologias constituíram a sustentação da economia brasileira nesse período.

Apesar da intensificação do movimento liberal, a predominância do partido conservador desde o fim do período regencial indica que a defasagem tecnológica não constituía uma preocupação de ordem política. O Brasil passava a ser governado por uma aliança formada entre os grandes proprietários de terra e os fazendeiros de café. Ao final do século XIX, o Brasil comemorava o aumento da produção do café, e o volume de exportação melhorava a situação financeira do país, tanto em termos da balança comercial quanto em termos orçamentários.

Nesse período, no cenário internacional predominava o capital monopolista. A Inglaterra, a Alemanha, a França e os Estados Unidos eram os grupos econômicos que controlavam a produção e o comércio mundial.

No período compreendido entre o início e a metade do século XX, o cenário político brasileiro esteve bastante conturbado por uma série de agitações quando, no Rio de Janeiro, o Supremo Tribunal Federal reconhece a legalidade da Assembléia que elege Nilo Peçanha ao cargo de Presidente da República, contrariando o partido do Governo, sucedido por Venceslau Brás. Também em Santa Catarina a Campanha do Contestado marcava a disputa de terras com o Estado do Paraná. O rompimento de revoltas no Rio Grande do Sul e em São Paulo evidencia a necessidade de uma autoridade que atendesse aos interesses de todos os Estados da Federação.

Esse cenário refletia a modificação da configuração política do Império Ocidental. A idéia de liberdade, amplamente defendida no movimento iluminista e empregada na economia por Adam Smith, oportunizou o movimento da classe média e de intelectuais em favor do

amplo direito ao voto. Desde 1870, o nacionalismo vinha se fortalecendo em diversos países com esse movimento, mas, por volta de 1914, havia assumido uma proporção tão grande que na Europa a nação era referência para a autodeterminação do Estado.

Nas colônias, no período de 1875 a 1914, surgiu o movimento militar organizado pela independência política (Hobsbawm, 1992). Esse avanço político, no entanto, vai ocasionar um importante problema estrutural: a separação entre países fracos e fortes, “avançados e atrasados”.

Essa condição vai desencadear fortes pressões no Governo por parte da população brasileira, especialmente de certos setores da indústria, pelo equacionamento da produção em termos de avanços tecnológicos, no caso da energia elétrica, e de outros setores para atender às demandas da economia.

Do mesmo modo que a transferência de tecnologia no Brasil ocorreu de maneira precoce em relação às condições estruturais – uma economia essencialmente agrária e o descompasso com as economias européia e americana – a lógica de formação do Estado-nação brasileiro, imposta pela necessidade de equacionamento da produção industrial, teve uma grande responsabilidade pela legitimação da política como instrumento de canalização de recursos. Isso acontecia por intermédio das alianças com os partidos conservadores, para levar os militares ao poder e, por consequência, pela prorrogação das práticas e da repetição dos agentes políticos, conforme se descreveu anteriormente.

Por exemplo, a idéia de modernidade que caracterizou o movimento nacionalista na Europa, de acordo com a análise dos autores, foi ao mesmo tempo a autonomia dos grupos econômicos e o consenso, na medida em que congregou os interesses e as reivindicações da sociedade em seu conjunto. Na Inglaterra, no período de 1867 a 1883, o direito ao voto masculino já havia sido ampliado de 8% para 29%, incluindo homens com mais de vinte anos. Em 1882, em todos os países da Europa, o trabalho industrial crescia vertiginosamente e, por consequência, crescia o número de proletários. O primeiro e importante sinal de organização da classe trabalhadora ocorreu no período compreendido entre 1880 e 1890, quando houve a Internacional de Trabalhadores.

Nesse período, a classe trabalhadora estava plenamente organizada. O Estado-nação tornava-se a grande referência do cidadão, tanto em termos da legitimidade dos direitos como dos limites geográficos da luta operária. O Estado, conforme a interpretação de Hobsbawm (1992), criou o sentimento nacional, ou seja, o patriotismo dentro de um amplo processo democrático que envolvia desde os direitos do trabalhador à organização dos partidos políticos.

Enquanto no Brasil começavam a surgir as primeiras indústrias, a Europa e os Estados Unidos se encontravam em pleno processo de industrialização, do qual a indústria de energia elétrica não apenas fazia parte como era o principal corolário das invenções no campo científico, impulsionando as atividades industriais e de serviços.

Ao contrário da Europa, no Brasil o movimento nacionalista era apoiado pelas forças armadas que viabilizam a candidatura de Getúlio Vargas. Todavia, a vitória não seria possível sem uma ampla aliança de diversas correntes partidárias. A vitória nas eleições e o compromisso do candidato com as classes dominantes, inclusive com as forças armadas, implicaram em acertos para atender ao interesse de todos os partidos e grupos que haviam composto a aliança. Com os militares, o compromisso era reequipar as forças armadas e construir uma grande siderurgia.

Nos seus primeiros anos de governo, Getúlio Vargas continuou apoiando os cafeicultores. Entretanto, as pressões das facções defensoras da industrialização exigiam medidas que, combinadas à crise de 1929 – quando houve a diminuição da exportação de café – aceleravam a implantação de novas medidas voltadas ao desenvolvimento de outros setores da economia, especialmente a indústria e a regulação do trabalho. Nesse período, em grande parte dos Estados da Federação, a indústria se desenvolvia mudando, por conseguinte, as relações de trabalho. A população imigrada da Europa, com conhecimento sobre o estágio de desenvolvimento da legislação do trabalho nos seus países de origem, pressionava o Governo para estabelecer uma legislação do trabalho.

É quase consenso entre os estudiosos e historiadores de que nesse período se delineava um projeto de desenvolvimento nacional sobre três pontos: a industrialização, a urbanização e a unidade nacional. Muitos autores definem isso como um projeto geopolítico que visava sobretudo ao resgate da soberania nacional.

Entretanto, o compromisso entre candidatos e partidos para assegurar a vitória ainda era suficientemente forte para influenciar nas decisões políticas, o que constituiu uma das características principais do modelo intervencionista do Estado. A indústria siderúrgica, como promessa de campanha, recebeu do Governo toda a atenção, expandindo significativamente a produção especialmente voltada para o mercado nacional. Para alguns autores, a construção da usina de Volta Redonda, em 1931, por exemplo, representou a influência dos militares sobre as ações do Governo (Dantes & Santos, 1994).

Na interpretação de alguns autores, o modelo intervencionista do Estado, numa fase mais avançada do processo político no Brasil, reflete ainda as alianças políticas como estratégia para manutenção do seu *status quo*. As divergências dos grupos partidários,

refletidas na alternância dos grupos de poder que acirravam os sentimentos separatistas entre Sul e Norte, impediam o planejamento e dificultavam a unificação do Governo, transformando o Estado numa arena onde os partidos mais fortes disputavam pelo controle de recursos um modelo que vigora ainda hoje (Damatta, 1987).

Nessa direção, alguns autores têm escrito que as estratégias de coalizões tendem a perpetuar a dominação das oligarquias em favor de seus interesses, sem que haja uma preocupação com o desenvolvimento como uma estratégia nacional. O governo de Getúlio Vargas, por exemplo, que tinha como tema de campanha o fim das oligarquias para atender aos diversos interesses da coalizão que o levou ao poder, deu de imediato atenção àqueles setores que tiveram forte compromisso com a sua candidatura. No período de 1930 a 1945, apesar da sua plataforma reformadora, o governo de Vargas tornou-se um governo centralizador, com forte participação das forças armadas.

Dentro desse mesmo espírito de coalizões, realizou-se também o compromisso de Getúlio Vargas com a tecnologia. Foi nesse período que um grupo de empresários de São Paulo criou o Idort, em São Paulo, e introduziu a racionalização do trabalho, levando o taylorismo para a indústria e para empresas estatais. Alguns deles foram também fundadores da USP (Dantes & Santos, 1994), e a maior parte provinha da elite rural (Kühl, 1994; Holanda, 1963; Sales, 1994).

As conseqüências das coalizões – por dirigir a atenção do Governo para certos setores e regiões por compromisso de campanha – vão refletir num sistema político com poderes compartimentalizados, com influência no modelo orçamentário e na distribuição dos recursos públicos.

Machado Jr. (1980) observa que a cultura dos fundos como característica das ações do Governo brasileiro não favoreceu a sistematização do planejamento, tanto que em 1946 houve inúmeros dispositivos vinculando parte da receita da União ao desenvolvimento da Amazônia, ao combate às secas do Nordeste, à melhoria da educação, entre outros.

Do mesmo modo, a regionalização, associada aos partidos políticos mais fortes, teve influência sobre o modelo orçamentário brasileiro. Conforme mostra um artigo do autor Machado Jr. (1980), desde 1865 os Estados Unidos tinham um *Planning - Programming and Budgeting System*, o qual era aplicado no conjunto da administração pública e que, pelo seu desempenho, tornou-se modelo para países europeus, como o caso da França. O mérito desse programa era a uniformização do projeto de desenvolvimento no conjunto da nação americana.

Alguns autores tendem a interpretar essa característica do poder compartimentalizado do Governo brasileiro, no período da Segunda Guerra Mundial e mesmo no pós-guerra, como continuidade de uma cultura política – a mesma que prevaleceu nos anos anteriores – confirmando a hipótese de que os governos populistas mantiveram as mesmas alianças eleitorais. Diante disso, conclui-se que o nacionalismo foi utilizado de acordo com os interesses pessoais das elites políticas, o que leva alguns autores a concluir que o modernismo no Brasil aconteceu sem modernização (Ortiz, 1994).

Esse contraste que foi mencionado nos parágrafos anteriores como descompasso do Brasil em relação aos países europeus e EUA se refletiu na crise de energia quando o crescimento da demanda de energia elétrica – que já havia se pronunciado em 1924 – tornava a crise iminente. No âmago dessa crise residia a lógica de dependência de tecnologia como uma das condições de geração do poder. Descreveu-se anteriormente que, à medida que era implantada a energia para atender às necessidades criadas pela exportação do café, em combinação com a oferta de serviços e tecnologia de energia elétrica provida da Europa e dos Estados Unidos, os governos não tiveram uma preocupação explícita de estruturação da economia com base na modernização tecnológica nem se preocuparam em prever o crescimento da demanda de outros setores produtivos, especialmente da indústria. A compartimentalização do poder criou diferenças de oportunidades entre os Estados da Federação, por negligência nessa época do potencial desses Estados, sobretudo pela ocupação de imigrantes europeus, para o desenvolvimento industrial e para o que eles poderiam representar para o conjunto da economia brasileira, como foi o caso da Região Sul e de outros Estados da Federação que não tinham forte representação política no Congresso.

Dentro desse contexto, a potência das usinas existentes não conseguia dar conta da demanda, devido à expansão e ao ritmo acelerado do processo de urbanização e industrialização. Nesse sentido, o setor de energia elétrica no Brasil passava do comando da gestão privada estrangeira para uma nova fase de intervenção do Estado, a qual perdurou até a gestão do atual Presidente da República. No fim da década de 80 e início dos anos 90, a desestatização da economia e a crise de energia elétrica aparecem como prenúncio de uma nova era.

1.2 O Estado: a organização da classe dirigente do setor elétrico brasileiro

As primeiras medidas voltadas para a implantação dos serviços de energia elétrica no Brasil ocorreram por volta de 1879, ainda durante a monarquia portuguesa, e, segundo as fontes históricas (Vargas, 1994; Kühl, 1994), no mesmo ano em que Edison havia inventado a lâmpada nos Estados Unidos. O primeiro local a ser iluminado foi a Estação da Estrada de Ferro D. Pedro II, no Rio de Janeiro. As ferrovias eram o centro de atração para os investidores estrangeiros, especialmente a Inglaterra. De um lado, havia o interesse dos países europeus e dos EUA por mercados consumidores dos seus produtos (tecnologias e bens e serviços), como foi o caso da Inglaterra nas construções de ferrovias; de outro, combinada com a disponibilidade de recursos financeiros, havia a necessidade de os proprietários das fazendas de café ampliarem o sistema de transporte para ligar as propriedades ao porto de Santos, visando a exportação do café.

Nessa época, o Brasil estava apenas iniciando na atividade industrial. De acordo com alguns autores como Motoyama et. al. (1994), só por volta de 1930 é que a industrialização começa a dar sinais de que a economia brasileira mudava a sua configuração, ou seja, deixava de ser essencialmente agrária. Para alguns autores, o desenvolvimento da energia elétrica e os demais serviços de infra-estrutura voltaram-se inicialmente para as demandas da economia cafeeira em detrimento de outros setores, como o setor industrial, que, nesse período, representava o eixo da economia internacional.

Pode-se dizer, portanto, que a eletricidade no Brasil começou ao mesmo tempo que nos países desenvolvidos, mas dentro de um contexto econômico interno essencialmente agrário. A Usina de Parnaíba foi projetada em 1884 pelo engenheiro americano Hugh L. Cooper, que chegou ao Brasil contratado pela Companhia americana *The São Paulo Tramway Light & Power Co. Ltda.* Já em 1884, era construída a primeira usina hidroelétrica em Minas Gerais, para atender à exploração de diamantes na região. Entre 1887 e 1889, mais duas usinas eram construídas em Minas Gerais, por iniciativa privada, e utilizavam geradores da Westinghouse.

A primeira iniciativa voltada à criação de leis para regular a produção e distribuição da energia elétrica no Brasil surgiu em 1897, ainda no Governo Imperial (Vargas, 1994). Nesse ano, dois brasileiros, Francisco Gualco e Antônio Augusto de Souza, obtiveram a primeira concessão pela Lei nº 304, de 15 de junho de 1897, para explorar durante 40 anos o serviço público de tração e iluminação elétrica em São Paulo. Como não havia no Brasil mão-de-obra habilitada para a elaboração de projetos nem para a operação e manutenção dos equipamentos

e do sistema importado, e tendo em vista o interesse de empresas estrangeiras em investir nesse tipo de atividade nos territórios colonizados, ambos conseguiram atrair a atenção de investidores canadenses para a formação do que veio ser a *Light* – primeira companhia de energia elétrica, transferindo para esses investidores os direitos da referida concessão.

Assim, iniciava-se em Toronto a *São Paulo Tramway Light & Power Co. Ltda.*, para prestar no Brasil serviços de geração e venda de energia elétrica juntamente com outros serviços, tais como telégrafo, telefones e transportes urbanos.

Na descrição dos historiadores, a intensificação da transferência de tecnologia estrangeira para o Brasil e a expansão das relações comerciais com o exterior na segunda metade do século XIX retratam um padrão de consumo muito próximo dos padrões europeus das classes dominantes. Dessa maneira, a implantação de iluminação pública, saneamento, abastecimento de água, transportes e comunicação não apenas atraía as famílias dos proprietários de terra para as áreas urbanas como era em função dessas famílias que esses serviços eram implantados. Assim, a urbanização também movimentava o mercado interno impulsionando o crescimento da indústria de bens de consumo.

Nesse período, o capital monopolista dos trustes e cartéis predominava em todas as economias industrializadas. A *São Paulo Tramway, Light and Power Co. Ltda.* conseguia uma concessão pela Lei Municipal nº 528, de 6 de julho de 1901: da cidade de São Paulo para a construção de um sistema de tráfego de bondes elétricos em substituição aos sistemas ferroviários e de tração animal. Estava estabelecido o monopólio da *Ligth* sobre a energia elétrica e o transporte urbano (Vargas, 1994; Kühl 1996).

O primeiro dispositivo com caráter legal referente à energia elétrica ocorreu por volta de 1903, no governo do Presidente Rodrigues Alves. Era uma lei que dava ao Governo Federal plenos poderes por meios administrativos e de concessão para aproveitamento da força hidráulica para os serviços federais, facultando a concessão do uso do excedente na agricultura, na indústria e em outros fins.

Em 1905, a *Ligth* de São Paulo se une à *The Rio de Janeiro Tramway Light & Power Co. Ltda* para fornecer energia elétrica e transporte por meio de bondes na cidade do Rio de Janeiro.

Após um ano, uma lei promulgada em 1906 autorizava o Presidente da República a elaborar um Código de Águas. Esse código foi levado ao Congresso para votação em 1907, permanecendo na Comissão de Constituição e Justiça da Câmara até agosto de 1911, quando é encaminhado ao Senado junto com o Código Civil para serem ambos analisados. Um ano depois o Senado ao analisar a matéria conclui que o Código de Águas deveria ser tratado à

parte do Código Civil, devolvendo-o à Câmara dos Deputados. Isso denota que a fragmentação do programa nacional de desenvolvimento reflete o modo como a classe política encarava a defasagem da tecnologia.

Enquanto crescia o processo de industrialização, por volta de 1907 as máquinas a vapor utilizadas na indústria têxtil eram substituídas por equipamentos de energia elétrica. Essa substituição implicava num aumento progressivo da demanda de energia elétrica. Entretanto, não havia interesse maior por parte das classes dominantes da política brasileira do que a exportação do café.

Em 1910, outra empresa canadense de energia elétrica entrava no mercado brasileiro – a *São Paulo Electric Company* – que teve concessão do Governo para construir uma usina hidrelétrica para abastecer diversos municípios do Estado de São Paulo.

Com uma demanda crescente de energia elétrica, tanto por parte da indústria – que, com o decorrer da Primeira Guerra Mundial e com a supressão das importações, passava a produzir mais para o mercado interno – quanto do consumo doméstico, a escassez foi agravada ainda mais por um período de seca. Nesse período, que vai de 1924 e 1925, as pressões contra o monopólio estrangeiro também aumentavam. Dados econômicos dessa época mostram que, do conjunto dos setores, 65% do consumo de energia provinha da indústria têxtil. Como observam Penteado Jr. & Dias Jr. (1994), nesse período as máquinas a vapor que moviam a indústria têxtil tinham sido quase todas substituídas pelos equipamentos elétricos, até porque, segundo Vargas (1994) e Motoyama (1994), a transferência de tecnologia continuava. Tanto que a crise de energia de 1924 leva a crer que os equipamentos importados eram equipamentos elétricos, o que implicava numa demanda de energia elétrica em níveis muito mais elevados que a realidade da economia do país nessa época. Além disso, o consumo de energia doméstica e iluminação pública também crescia, em decorrência da concentração de riquezas e principalmente da transferência das famílias abastadas para os centros urbanos bem como das mudanças nos hábitos domésticos.

Entretanto, até aproximadamente 1940 toda a potência elétrica produzida no Brasil por pequenas usinas foi incorporada pelas duas maiores empresas estrangeiras instaladas no Brasil: a *Light* e a *Amforp* (Vargas, 1994).

O monopólio tecnológico, segundo as análises de Vargas (1994) e Kühl (1994), tanto no tocante aos estudos de viabilidade quanto na construção de usinas, era da *Light*. Os estudos de viabilidade eram realizados por engenheiros procedentes dos Estados Unidos e envolviam também profissionais como desenhistas-projetistas, todos estrangeiros trazidos pela *Light*. No início da organização do setor elétrico, de acordo com Vargas (1994), o conhecimento técnico

era considerado um bem alienado. Ao contrário de outros países, o Brasil não se preocupou em aprender, ou seja, absorver a tecnologia do exterior. Nesse período, o autor mostra que havia uma hierarquia na organização do trabalho, baseada na qualificação da mão-de-obra. Nessa hierarquia o pessoal especializado estava no topo, e o pessoal local executava tarefas que não exigiam qualquer qualificação. Eram os capatazes e os operários que faziam a operação e a manutenção das usinas, formando a base da pirâmide organizacional das empresas de energia elétrica brasileira.

Enquanto isso, o desenvolvimento socioeconômico do Brasil crescia e na mesma proporção em que também crescia a organização dos partidos políticos. As pressões de alguns desses partidos contra o monopólio do capital estrangeiro reforçavam o movimento nacionalista. O problema era que nesse período aconteceu uma retração das exportações. Os dados indicam que não houve correspondência das companhias estrangeiras quanto a aumentar os investimentos na repotencialização. Alguns autores indicam desinteresse da *Light* em realizar melhoramentos para atender às necessidades da população e da economia, uma vez que durante o período da Primeira Guerra Mundial houve dificuldade de importação de tecnologia, culminando na crise de abastecimento.

Assim, a organização do setor elétrico se inicia com mais sistematicidade quando em 1920 o Governo Federal constituiu uma comissão denominada *Forças Hidráulicas do Serviço Geológico e Mineralógico do Ministério da Agricultura*, com a finalidade de promover um estudo sobre os recursos hídricos da Região Sudeste do Brasil.

O Serviço de Águas passa então a ser instituído como um órgão descentralizado em 1923, representado por uma Diretoria de Produção Mineral vinculada ao Ministério da Agricultura que atuava nas regiões como ação reguladora do Governo Federal sobre o uso dos recursos hídricos do país.

Sobre a evolução do processo de industrialização no Brasil abrangendo diversos setores (siderurgia, energia elétrica e química), alguns autores como Dantes & Santos (1994) concluem que o modelo de organização da economia brasileira estava intimamente associado ao processo político-partidário, considerando-se que as ações do Governo eram preestabelecidas por compromissos de aliança dos partidos, e o plano de Governo ficava amarrado ao que cada partido definia como prioridade para o país. Dessa maneira, os estudos que tratam do modelo patronal brasileiro ao longo da história mostram que o Estado-nação brasileiro tem essa característica, o que talvez o torne diferente de outros países latino-americanos. A revolução constitucionalista de 1932 era, na interpretação de alguns autores, uma manobra dos políticos defensores da economia agrária, especificamente dos

cafeicultores, para a retomada do poder em defesa dos princípios e interesses que eram contrários à industrialização. Mas se percebe no conjunto da literatura que o Estado vai ser um instrumento na mão das oligarquias. Essa característica, entretanto, não impede que o setor elétrico se organize. Até porque as forças políticas locais, especificamente naquelas regiões do Brasil que ficavam fora do círculo de influência, tiveram uma contribuição importante na organização das empresas de energia elétrica dos seus respectivos Estados.

A centralização da autoridade do Governo Federal significa, pelo que a história indica, que a regulação constituiu uma nova fase da produção e distribuição da energia elétrica em todo o país, a partir do estabelecimento do novo Código de Águas, que entrava em vigor em 10 de julho de 1934. Esse Código de Águas centralizava no Governo Federal a autoridade sobre a regulação da propriedade das quedas d'água, tornando-as patrimônio da União. Ficava assim estabelecida a gestão do Governo Federal sob o comando político do Congresso, que tinha a competência para legislar sobre a concessão para aproveitamento da energia hidráulica para uso privado e público.

Durante o processo, um novo Código de Águas entrava em vigor na data de 10 de novembro de 1937, mantendo as determinações do anterior, mas incluía novos dispositivos que previam as concessões apenas para brasileiros. Essa medida expressa a tendência do modelo nacionalista que prevalecia nos países desenvolvidos. Segundo alguns autores, a diferença do Brasil é que este não soube tirar proveito da participação das companhias americanas e européias para a formação dos técnicos brasileiros (Fleury, 1993). Isso somente veio a ocorrer mais tarde, quando em 1940 o laboratório de Máquinas e Eletrotécnica deu origem ao Instituto de Eletrotécnica, que veio a se unir à USP em 1966 (Motoyama, 1994; Vargas, 1994).

Por exemplo, no período de 1938 a 1947, as dificuldades de importação de tecnologia cresceram devido à Segunda Guerra Mundial. Diante disso, a capacidade de produção da *São Paulo Light* havia quase estagnado, e o Governo manteve sem alteração o mesmo processo de importação de tecnologia e de mão-de-obra especializada, por não dispor desses recursos para vencer as demandas internas nem a dependência externa. Diante das pressões internas, o Governo Federal solicitou que técnicos norte-americanos avaliassem o setor energético brasileiro. Dessa missão, coordenada pelo Governo brasileiro e denominada *Missão Cooke*, só pôde ser conhecido o resultado em 1948. O relatório recomendava uma política para o setor de aproveitamento dos recursos hídricos do Brasil, preconizava o aproveitamento das hidrelétricas e indicava, além disso, a eletrificação de ferrovia e a interligação entre as usinas.

Em 1943, a Comissão Técnica Especial do Plano Nacional de Eletrificação era constituída pelo Conselho Federal de Comércio Exterior. Essa Comissão, formada por especialistas do Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica e da Divisão de Águas do Departamento Nacional de Produção Mineral, só apresentou uma conclusão sobre o Plano Nacional de Eletrificação em 1946 e mesmo assim utilizava o relatório da *Missão Cooke*.

Durante o Estado Novo, em 1945, Getúlio Vargas criou a primeira empresa federal de eletricidade, a Cia. Hidrelétrica do São Francisco – Chesf.

No início de 1950, a questão da energia elétrica não havia sido resolvida e a situação se tornava mais séria. Fatores como (1) a iminência de uma crise, (2) o baixo nível de investimento em energia elétrica por parte das empresas privadas estrangeiras, (3) a urbanização crescente, (4) o aumento da demanda de energia por parte das indústrias e (3) as dificuldades de importação impeliavam o Governo para uma decisão. Nesse contexto, o Governo Federal decidiu, em 1953, encaminhar ao Congresso Nacional uma proposta para capitalização de um fundo por meio fiscal, para aplicação em energia elétrica. Essa proposta resultou numa lei que criava o Fundo Federal de Eletrificação e instituíam o Imposto Único sobre a energia elétrica, que era cobrado nas contas de energia e em parte da arrecadação dos Impostos de Consumo: 40% da arrecadação do Imposto Único destinava-se à União, e 60% aos Estados e municípios (Kühl, 1994).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE, criado em 1952 e subordinado ao Ministério da Fazenda, passava a gerir os recursos do referido fundo. Com esses recursos, o BNDE começou a financiar novos empreendimentos relacionados à energia elétrica, e essa medida deu ao Governo Federal prestígio, uma vez que o Estado passou a viabilizar os empreendimentos em energia elétrica no país. Estabelecida essa prioridade, houve uma série de desenvolvimentos em cadeia.

Em 1954, o presidente Getúlio Vargas envia ao Congresso Nacional uma mensagem propondo a criação das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás – sociedade por ações, com a finalidade de atuar diretamente na geração e distribuição de energia por meio de empresas coligadas ou controladas. Essa mensagem ficou sete anos no Congresso Nacional, sendo então criada outra lei em 1961. Em fevereiro de 1962, o ministro das Minas e Energia constituiu um grupo de trabalho com a finalidade de organizar a Eletrobrás. Em 1962, a empresa é oficialmente criada na forma de uma sociedade de economia mista, *holding* de diversas empresas concessionárias e administrativamente autônomas, com a finalidade principal de dotar o setor de meios de financiamento para poder organizar as empresas e unificar o atendimento às demandas em todos os Estados da Federação.

1.2.1 O Estado como gestor: o centro exemplar da ordem e o equilíbrio do poder

Há um consenso nacional de que, a partir de 1950, o Brasil teve uma unidade no que se refere ao projeto elaborado para o setor elétrico. E isso graças à intervenção maciça do Estado. Entretanto, não significa que alguns Estados da Federação não tivessem adotado a energia elétrica antes de 1950, conforme se descreveu anteriormente.

Na avaliação dos técnicos, a produção de energia hidrelétrica envolve um volume de recursos superior ao de determinados setores. Por isso, o grau de especialização tecnológica e sobretudo o custo de produção são aspectos que têm sido levados em conta quando se avalia a influência da estrutura de poder na organização do serviço de energia elétrica no Brasil.

Inicialmente os investimentos privados ocorreram num momento em que historicamente houve interesse de ambos os lados. Primeiro, as indústrias elétricas europeia e americana buscavam mercado para os seus produtos. Segundo, o Governo Imperial não tinha recursos para atender à demanda do setor produtivo agrário brasileiro, sobretudo infraestrutura para enfrentar a competitividade do café brasileiro no mercado europeu. À sombra da economia cafeeira ocorria o desenvolvimento de outros setores, que dependiam de capital e tecnologia, e foi assim que no Brasil a energia elétrica se antecipou ao processo urbano industrial.

A intervenção do Estado na economia ocorreu no momento em que a crise econômica acarretada pela Segunda Guerra Mundial fortalecia a constituição do Estado nacional. É nesse contexto que se deseja explorar a legitimidade da gestão do Estado no tocante à eficácia regulatória dos instrumentos legais utilizados. Ainda que o desenvolvimento da energia elétrica – precoce em relação ao descompasso com o desenvolvimento do setor industrial – pouco pode fazer por seu autodesenvolvimento, a história mostra que a intervenção do Estado teve um papel fundamental na compensação desse descompasso, procurando ao longo desses anos uma sincronia do setor elétrico com o desenvolvimento industrial e com outros setores de serviço.

Nesse sentido, a gestão do Estado não apenas favoreceu a unidade nacional como tornou-se o meio pelo qual outros Estados da Federação e seus respectivos municípios conseguiram recursos por intermédio da Eletrobrás, para organizar os seus serviços de energia elétrica e poder disponibilizá-los para a população. Diversas regiões do território brasileiro puderam desenvolver o seu potencial econômico e contar com a energia elétrica para deslanchar o seu parque industrial, como foi o caso da Região Sul. Assim, o modelo brasileiro

do setor elétrico pode ser caracterizado como típico de uma economia dependente, que não só perdeu durante a monarquia, porém se manteve após o estatismo de Vargas.

No fim da década de 40, a institucionalização do Fundo Federal de Eletrificação, proveniente do Imposto Único sobre energia elétrica gerenciado pela Eletrobrás, significou a desconcentração do poder das oligarquias da Região Sudeste para contemplar outros Estados da Federação. Do ponto de vista da concepção weberiana da dominação racional, essa desconcentração significou também o deslocamento do poder da esfera doméstica, ou seja, dos grupos locais, para a esfera institucional da burocracia estatal. Com isso, as reservas hídricas puderam ser preservadas como patrimônio da União.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o papel fundamental do Governo Federal na retomada do desenvolvimento da energia elétrica está na regulação. Ao contrário dos que preconizam a desestatização do setor elétrico, o período anterior à intervenção do Estado, no caso do Brasil, mostrou que a cultura brasileira é vulnerável à concentração do poder e resistente à unidade nacional. Esse traço da cultura brasileira pode ser um indicador de que a autoridade passe a ser algo desejável inconscientemente.

Além da fundamental importância do setor elétrico para a economia, a energia elétrica é também um bem de utilidade pública. Portanto, o desenvolvimento social é um fator inclusivo do papel do Estado, sobretudo no que tange à questão ambiental, tendo em vista que era preciso, em razão da expansão das hidrelétricas, estabelecer critérios sobre o uso dos recursos hídricos, considerando-se que a construção de usinas hidrelétricas implica inundação de uma extensão considerável de terras. Nesse sentido, a propriedade da terra é um fator inclusivo da intervenção do Estado, que, no tocante à construção de usinas, implica de alguma forma em problema, desde a desapropriação até o fato de se considerar a viabilidade de empreendimento desse tipo, levando-se em conta a produção – agrária, mineral, entre outras – o que vai trazer como consequência a redução dos recursos disponíveis para a sobrevivência das populações que habitam essas terras e que têm nelas sua única forma de sobrevivência.

A autoridade do Estado, em termos da sua legitimidade sobre essa questão do uso dos recursos hídricos brasileiros, produção e distribuição da energia produzida, tem sua origem na necessidade de proteção em níveis macroestrutural, considerando o direito de todo cidadão a um bem que esteve no passado restrito a uma minoria dominante.

Na evolução da participação do Estado na história da energia elétrica, pôde-se constatar que o que possibilitou exercer a autoridade recorrente dos governos foi e continua sendo os instrumentos legais: leis, decretos, portarias etc. A primeira iniciativa nesse sentido pode ser verificada no Artigo 23 da Lei nº 1.145, de 31 de dezembro de 1903, o qual

autorizava o Governo Federal a promover o aproveitamento hidráulico para os serviços federais, e no Decreto nº 5407, de 27 de dezembro de 1904, que dispunha sobre as formas desse aproveitamento.

Por exemplo, a Lei 11.267, de 20 de setembro de 1906, dispunha sobre a tarefa do Poder Executivo de elaborar o projeto do Código de Águas. Entretanto, o acesso às leis ou mesmo o conhecimento sobre a existência dessas leis não era privilégio da maioria dos cidadãos. Assim, a legitimidade do Governo provinha da força da legislação, mas essa autoridade não esteve imune à influência do poder político local. Pode-se observar na história que as revoluções e os conflitos armados que sucederam à Proclamação da República evidenciam a luta histórica das lideranças regionais pelo controle e participação nas decisões políticas e pelo acesso aos bens públicos (Viana, 1977). Tudo indica que nem sempre as decisões ou critérios dispostos nas referidas regulações atendiam aos interesses de toda a população. Em um país com as dimensões territoriais do Brasil, que possui características geológicas tão diferentes, e com um contingente populacional etnicamente também tão diferente, a regulação sobre os recursos naturais e do direito aos bens produzidos, como no caso da energia elétrica, vai refletir a necessidade de critérios para estabelecer a uniformidade de direitos sobre o aproveitamento e acesso ao produto.

Observa-se, porém, que os dispositivos dos instrumentos de regulação denotam um ciclo evolutivo da autoridade do Estado, o que indica a necessidade permanente de adaptação das formas pelas quais a autoridade do Estado se exerce em face de diferenças regionais, interesses de grupos, partidos, corporações etc. Nesse sentido, Weber (1999) prevê que o destino do carisma – referindo-se à dominação pela tradição – é incorporar-se às formas de poder e associar-se à racionalidade dos meios para atingir os fins.

A seqüência de instrumentos legais editados na regulação do setor elétrico desde 1903, do ponto de vista do teor, indica que essa adaptação correu em dois sentidos: (1) de legitimar a influência e os interesses políticos que estavam em jogo. E essa adaptação implicou em repensar os fundamentos da própria ação política; (2) o de repensar o espaço de influência do poder do Estado. Diante disso, o Estado-nação desloca toda o empenho político para a unidade nacional. De modo que o Estado de Direito resultou da necessidade de dar legitimidade não somente ao poder militar mas mesmo após, o uso de instrumentos legais, constituem as formas básica de administração pública. Disso deduz-se que o Estado de Direito não apenas deu legitimidade às ações políticas uma vez que as regras ditadas pela Constituição, supondo o interesse coletivo, é que definiam as ações do Governo, mas também conjugou o poder político ao conceito de administração pública. Nesse sentido a unificação do

Estado nacional passou também pela distribuição dos recursos públicos e pelo atendimento das demandas regionais visando manter as forças do poder político regionalizado, sob seu domínio. Por exemplo, os movimentos separatistas do Sul e os demais conflitos regionais em outras partes do território brasileiro, exigiam maior participação e igualdade de todas as Unidades da Federação.

No quadro a seguir, é apresentada uma síntese dessa seqüência de instrumentos legais que indicam como o Governo Federal fez essa conjugação na organização do setor de energia elétrica.

Quadro 1 - Legislação do setor elétrico

Data	Instrumento legal	Dispositivos
3-12-1903	Lei nº 1.145	Autoriza o Governo Federal a promover o aproveitamento hidráulico para os serviços federais.
27-12-1904	Decreto nº 5.407	Estabelece critérios para o aproveitamento hidráulico.
20-09-1906	Lei nº 1.167	Autoriza o Poder Executivo a elaborar projeto do Código de Águas.
27-11-1933	Decreto nº 23.501	Revoga os pagamentos em ouro dos contratados, inclusive os dos concessionários de energia elétrica.
10-07-1934	Decreto nº 24.643	Edita o Código de Águas que regula os serviços de energia elétrica em três partes: 1) classifica as águas em geral 2) estabelece critérios sobre o aproveitamento 3) trata das forças hidráulicas e regulamenta a indústria de energia elétrica.
11-11-1938	Decreto-Lei nº 852	Estabelece a necessidade de autorização ou concessão do Governo Federal para as linhas de transmissão ou redes de distribuição de energia elétrica.
08-12-1938	Decreto-Lei nº 938	Estabelece a prévia autorização do Governo Federal para o funcionamento das sociedades destinadas à produção comercial de energia elétrica.
18-05-1939	Decreto-Lei nº 1.284	Cria o Conselho Nacional de Energia Elétrica (CNAEE), com a missão de estudar, opinar e propor ao Governo Federal com relação à energia elétrica. Mais tarde foi incumbida a essa entidade a coordenação do racionamento de energia elétrica.

05-04-1940	Decreto-Lei nº 2.059	Possibilita a ampliação das empresas de energia elétrica anterior ao Código de Águas.
05-06-1940	Decreto-Lei nº 2.281	Isenta as empresas de energia elétrica de impostos e submete o aproveitamento termoeletrico à autorização do Governo e à subordinação e fiscalização do Poder Concedente.
04-10-1940	Decreto-Lei nº 2.676	Estabelece penalidade às empresas de energia elétrica que neguem fornecimento aos consumidores.
19-04-1941	Decreto-Lei nº 3.128	Estabelece o investimento das empresas através de tombamento, conceituando o custo histórico para fins de base tarifária e de indenização nos casos de reversão ou encampação. Limita o lucro da exploração do serviço de energia em 10% sobre o investimento.
25-10-1941	Decreto-Lei nº 3.763	Submete à prévia autorização do Poder Concedente a interligação e a interrupção de suprimento de energia entre empresas.
19-08-1943	Decreto-Lei nº 5.764	Mantém as obrigações contratuais dos que exploravam a energia elétrica antes do Código de Águas, não revogadas pela legislação vigente, e proíbe a transferência de bens de propriedade dessas empresas sem a prévia autorização do órgão de fiscalização.
22-11-1944	Decreto-Lei nº 7.062	Proíbe desmembramento, venda ou concessão de bens e instalações vinculados aos serviços de energia elétrica, sem a prévia e expressa autorização do Poder Concedente.
24-08-1950	Decreto-Lei nº 28.545	Estabelece a classificação de contas para as empresas de energia elétrica.
10-04-1954	M.C. nº 134	Propõe a criação da Eletrobrás.
31-08-1954	Lei nº 2.308	Institui o Fundo Federal de Eletrificação e cria o Imposto Único sobre Energia Elétrica.
26-02-1957	Decreto nº 41.019	Regulamenta a legislação referente aos serviços de energia elétrica.
28-11-1958	Lei nº 3.470	Permite a correção monetária do ativo imobilizado das empresas.
20-07-1960	Lei nº 3.782	Cria o Ministério das Minas e Energia e transfere as atribuições sobre a energia elétrica do Ministério da Agricultura.
29-03-1961	Decreto nº 50.390	Estabelece normas para o funcionamento do Ministério das Minas e Energia.
25-04-1961	Lei nº 3.890 - A	Autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás.
22-05-1962	Decreto nº 1.033	Autoriza a realização dos serviços de eletrificação rural através de cooperativas.
28-11-1962	Lei nº 4.156	Cria o Empréstimo Compulsório em favor da Eletrobrás.

04-11-1964	Decreto nº 54.937	Regulamenta o processamento dos tombamentos dos bens e instalações.
04-11-1964	Decreto nº 54.938	Altera os dispositivos do Decreto nº 41019 de 26 de fevereiro de 1957 que regulamentava os serviços de energia elétrica.
17-12-1965	Lei nº 4.904	Cria o Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), órgão vinculado ao Ministério das Minas e Energia.
17-10-1969	E.C. nº 1	Estabelece como competência da União a instituição do Imposto Único sobre a energia elétrica e o Empréstimo Compulsório.
02-03-1970	Decreto-Lei 1.089	Determina a incidência do imposto de renda sobre obrigações da Eletrobrás.
13-08-1970	Decreto-Lei 67.052	Institui o Fundo de Eletrificação Rural (FUER).
20-05-1971	Lei nº 5.655	Dispõe sobre a remuneração legal dos concessionários de serviços públicos de energia elétrica e cria a reserva global de reversão, a fim de prover recursos para reversão e encampação dos serviços públicos de energia elétrica.
11-10-1972	Lei C. nº 13	Autoriza a instituição do Empréstimo Compulsório em favor da Eletrobrás.
26-04-1973	Tratado Brasil-Paraguai	Possibilita a construção da Hidrelétrica de Itaipu.
28-02-1973	Decreto nº 72.707	Dispõe sobre a construção da Hidrelétrica de Itaipu.
05-07-1973	Lei nº 5.899	Dispõe sobre a aquisição dos serviços de eletricidade de Itaipu, em decorrência do Tratado celebrado em 26 de abril de 1973.
29-08-1974	Lei nº 6.093	Cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento, transferindo para este 50% da parcela da União no Imposto Único sobre Energia Elétrica.
29-12-1976	Decreto-Lei nº 1.512	Altera a legislação sobre o Empréstimo Compulsório em favor da Eletrobrás.
30-06-1977	Decreto-Lei nº 79.898	Define o Programa Nacional de Eletrificação Rural.
30-06-1977	Decreto-Lei nº 1.560	Dispõe sobre a tributação de rendimentos das obrigações ao portador da Eletrobrás.
20-09-1985	Lei nº 7.369	Institui salário adicional para os empregados no setor de energia elétrica, em condições de periculosidade.
28-12-1989	Lei nº 7.990	Institui para os Estados, Distrito Federal e municípios compensação financeira pelo resultado da exploração de petróleo ou gás natural, de recursos hídricos para fins de geração de energia elétrica, de recursos minerais em seus respectivos territórios, plataforma continental, mar territorial ou zona econômica exclusiva, e dá outras providências.
13-03-1990	Lei nº 8.001	Define os percentuais de distribuição da compensação financeira de que trata a Lei 7.990

		de 28-12-89 e dá outras providências.
04-03-1993	Lei nº 8.631	Fixa os níveis de tarifas para o setor público de energia elétrica, extingue o regime de remuneração garantida e dá outras providências.
28-10-1993	Lei nº 8.724	Altera a Lei nº 8.631, de 4 de março de 1993, estabelecendo novos procedimentos nas compensações de CRC das concessionárias de serviços públicos de eletricidade.
13-02-1995	Lei nº 8.987	Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, previsto no artigo 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.
07-07-1995	Lei nº 9.074	Estabelece normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos, previstos no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.
24-11-1995	Decreto nº 1.717	Estabelece procedimentos para prorrogação das concessões dos serviços públicos de energia elétrica de que trata a Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995.
08-12-1995	Lei nº 9.143	Dispõe sobre a assunção, pela União, de operações de crédito contratadas pela Comissão de Energia Elétrica (CEE), junto a bancos franceses, bem como de obrigações previstas nos respectivos contratos comerciais, firmados para o financiamento da construção da usina Termoelétrica de Candiota III – Unidade 1.
10-09-1996	Decreto nº 2.003	Regulamenta a produção de energia elétrica por Produtor Independente e por Autoprodutor, e dá outras providências.
26-12-1996	Lei nº 9.427	Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências.
28-11-1997	Decreto nº 2.410	Dispõe sobre o cálculo e o recolhimento da taxa de fiscalização de Serviços de Energia Elétrica, instituída pela Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996.
27-05-1998	Lei nº 9.648	Altera os dispositivos das seguintes leis: nº 3890, de 25 de abril de 1961; nº 8666, de 21 de junho de 1993; nº 8987, de 13 de fevereiro de 1995; nº 9074, de 07 de julho de 1995; e nº 9427, de 26 de dezembro de 1996. Autoriza o Poder Executivo a promover a reestruturação da empresa Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás) e de suas subsidiárias, e dá outras providências.
02-07-1998	Decreto nº 2.655	Regulamenta o Mercado Atacadista de Energia Elétrica, define as regras de organização do Operador Nacional do Sistema Elétrico, de que

		trata a Lei nº 9.648, de 27 de maio de 1998.
24-03-1999	Lei nº 9.791	Dispõe sobre a obrigatoriedade de as concessionárias de serviços elétricos estabelecerem ao consumidor e ao usuário datas opcionais para o vencimento de seus débitos.
22-02-2000	Decreto nº 3.367	Dispõe sobre o processo de desestatização das empresas do setor elétrico, incluídas no Programa Nacional de Desestatização (PND).
28-03-2000	Decreto nº 3.393	Dispõe sobre a inclusão de aproveitamentos hidrelétrico no Programa Nacional de Desestatização (PND), e dá outras providências.
24-07-2000	Lei nº 9.991	Dispõe sobre realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e em eficiência energética por parte das empresas concessionárias permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica, e dá outras providências.
24-07-2000	Lei nº 9.993	Destina recursos da compensação financeira pela utilização de recursos hídricos, para fins de geração de energia elétrica e pela exploração de recursos minerais para o setor de energia elétrica.
20-02-2001	Lei nº 10.202	Altera o art. 10 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, que dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo. Institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo, e acresce dispositivos ao art. 10 da Lei nº 947, de 26 de outubro de 1999, que dispõe sobre a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional de combustíveis, e estabelece sanções administrativas.
20-02-2001	Lei nº 10.203	Dá nova redação aos artigos 9º e 12º da Lei nº 8.723, de 28 de outubro de 1993, que dispõe sobre a redução da emissão de poluentes por veículos automotores, e dá outras providências.
17-10-2001	Lei nº 10.295	Dispõe sobre a Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia, e dá outras providências.
22-11-2001	Lei nº 10.310	Dispõe sobre a complementação pela união dos recursos necessários ao pagamento de bônus aos consumidores residenciais de energia elétrica e dá outras providências.

Como se pode verificar, por volta de 1950 o Estado havia consolidado a organização do setor elétrico, recuperando o período do pós-guerra de estagnação de investimentos na capacidade instalada pelas companhias estrangeiras, e a partir da criação do Fundo, criado por

meio de arrecadação fiscal, todos os Estados brasileiros tiveram condições para formar suas empresas de energia elétrica com subsídios do Governo.

Apesar das deficiências existentes, no que concerne às desigualdades regionais e às condições das estatais de levar adiante a organização das empresas, a criação da Eletrobrás possibilitou que a capacidade instalada de geração de energia elétrica tivesse um crescimento, que, de acordo com dados do Ministério das Minas e Energia, chegou a atingir níveis de produção de 64,2 GW, excluindo-se os autoprodutores. Toda essa energia era destinada ao mercado brasileiro.

No final do século XX, pode-se verificar alterações que denotam claramente a retração do Estado como provedor das condições iniciais. Por exemplo, a figura do produtor independente, disposta no Decreto nº 3367, de 22 de fevereiro de 2000, é o passo inicial do processo de desestatização das empresas do setor elétrico.

A partir de 1990, observa-se uma mudança na maneira de o Governo se relacionar com o setor elétrico. Como se sabe, as metas de desestatização do Governo Federal, como parte do projeto de reforma do Estado, não atingiram apenas o setor elétrico.

Desde a metade da década de 80, as empresas estatais vinham sofrendo com a ameaça de privatizações. É aí que entram a teoria da inovação e o alvo preferido desta: o Estado. A perspectiva jurídica do setor elétrico mostra que a partir de 1993 têm sido promulgados leis, decretos e atos administrativos normativos, especialmente portarias e resoluções, os quais alteram o papel do Estado na sua relação com o setor elétrico (Souto & Loureiro, 1999; Campos, 2001).

1.3 A desestatização: o que muda no setor elétrico

Há quase uma década que o setor elétrico vem atravessando um período de profundas transformações e crises. Não é que tenha modificado o aspecto político da organização da atividade econômica, mas sim o seu poder administrativo. Por determinação da política internacional do livre comércio, o Estado passou a atuar progressivamente para que os setores que estavam sob seu controle passassem para a gestão e controle da iniciativa privada.

No período de 1996 a 1997, foram consolidadas as privatizações de oito distribuidoras estaduais, além da venda dos ativos de diversas empresas geradoras de energia.

Na esteira da desestatização, o Governo tem se utilizado dos instrumentos legais para realizar uma série de reformas nas regras que haviam organizado o setor elétrico brasileiro

(Souto & Loureiro, 1999), especialmente, no tocante ao esgotamento dos mecanismos de viabilização de recursos financeiros por conta do livre comércio. Para tal, o Governo Federal tem se orientado por uma consultoria internacional, a *Coopers & Lybrand* (Rosa et al., 1998; Santana et al., 1999), que vem indicando algumas estratégias de reestruturação do órgão regulador e fiscalizador dos serviços públicos de energia elétrica.

Segundo esses autores, o relatório do grupo de consultores recomenda um novo modelo institucional para o setor elétrico, em que a livre competição, controlada pelas forças do mercado, substitui a gestão do Estado.

As premissas desse modelo estão sustentadas nos seguintes pontos: (1) a desverticalização das empresas, através da fragmentação dos serviços em três áreas de atividade: a geração, transmissão e a distribuição; (2) a mudança no papel da Eletrobrás; e (3) o foco na comercialização.

No novo modelo, o mercado do setor é dividido em duas partes: o livre, que compreende a geração e comercialização de energia elétrica, e o cativo, que engloba a transmissão e distribuição. Nessa segmentação, a reforma cria em função do mercado subsistemas com funções específicas, voltadas às transações desse mercado.

Com a nova orientação, o poder de gestão e autoridade orgânica da Eletrobrás, criada pela Lei 3.890, de 25 de abril de 1961, se dissipa. O poder de gestão, atribuído à entidade como *holding* das empresas estatais de energia elétrica como representante do Estado, sofre alterações. O papel que inicialmente lhe havia sido conferido, de apoio ao desenvolvimento regional, promoção da equalização tarifária, criação de mecanismos de melhor distribuição de recursos entre as empresas mais ou menos rentáveis, foi eliminado. Para alguns especialistas, isso criou uma certa confusão, tendo em vista que o novo modelo desestabilizava a autoridade dos governos locais como acionistas majoritários, além de não definir clara e objetivamente as regras do jogo.

Nesse novo contexto, o mercado passa a ocupar o status que tinha o Estado na função reguladora. Mas quem representa esse mercado? Como se pode observar, a esfera do Judiciário, que estava implícita na burocracia, passa a se tornar referência obrigatória como critério de legitimidade. Por exemplo, conforme observam Souto & Loureiro (1999), o Governo brasileiro tem se valido desses expedientes para promover as reformas. Essa parece ser a grande questão dos processos de mudança, marcada pela contradição: tem-se liberdade, mas se intensifica a regulação. Como fica então a tão propalada desregulação do setor elétrico? Essa resposta remete necessariamente à questão de se saber qual é o significado da regulação no novo contexto do setor. No tocante à qualidade e ao abastecimento de energia,

os apagões – como ficaram conhecidas as quedas de energia e a interrupção do abastecimento na Região Sudeste – e as severas medidas de racionamento tornaram mais evidente a inautenticidade dos programas de reforma do setor. Para a maioria dos especialistas, as medidas do Governo em torno das alterações promovidas não têm dado sinais de mudança qualitativa. Apesar das privatizações, não se verificaram os investimentos pressupostos do setor privado, pelo menos até ocorrerem os sinais de crise após as privatizações. A escassez de chuvas em algumas regiões do país deixou grande parte da população sem energia elétrica. Por outro lado, não se verificaram investimentos na repotencialização da capacidade instalada.

A questão que tem sido discutida por alguns especialistas (Rosa, 1998; Borenstein et al., 1999) recai novamente no âmbito da problemática da cultura política, na qual o corporativismo arraigado tem sido indicado como um dos problemas que prejudicam o desempenho dos sistemas de regulamentação (Eletrobrás, DENAEE e ANEEL). À medida que o corpo técnico dessas instituições reguladoras procede na maioria das empresas concessionárias, os interesses da reguladora acabam sendo confundidos com os interesses do regulado (Borenstein et al., 1999). Desse modo, o problema do setor elétrico retorna para o problema de origem – o poder regionalizado – que, na ausência de um Estado preocupado com a unificação, volta a tomar a sua forma originária.

Não faz parte da questão desta pesquisa analisar até que ponto a evolução dos dispositivos legais com relação à flexibilização ou à tolerância por parte dos agentes reguladores é ou não justificável. O interesse nesse tipo de análise está em saber que critérios predominam no recrutamento dos executivos que compõem o quadro das reguladoras, especialmente dos que têm maior influência ou dos que estão à frente do processo de decisão. Nesse sentido, a trajetória do Estado brasileiro mostrou que é ilusão excluir das instituições sociais as formas preexistentes do poder e a maneira de se fazer política. Desse ângulo, o poder político, sendo originário da iniciativa privada, não se exclui facilmente dos instrumentos de regulação legal, nem de outras formas de poder, porque sua base de sustentação está no Poder Legislativo. Assim, se impõe a necessidade de se ter uma resposta para a seguinte questão: a administração pública é a única forma de gestão ou o poder político é capaz de cooptar a obediência de determinados grupos a outras formas de gestão? É esta resposta que o capítulo seguinte vai buscar.

CAPÍTULO II

ESTRUTURA E HISTÓRIA

2 O Estado de Santa Catarina

“Todo o Estado é, como sabemos, uma sociedade, tendo como seu princípio a esperança dum bem, como sucede com qualquer associação, pois que todas as acções dos homens têm por finalidade o que eles consideram ser um bem”.

Aristóteles

2.1 Introdução

Quando se analisam a origem e a implantação de uma companhia estatal de energia elétrica do Sul do Brasil, verifica-se que o seu modelo organizacional parece uma sinopse imemorial do que foi a organização social e política do Estado.

As primeiras iniciativas de implantação de geração de energia elétrica no Estado de Santa Catarina se deram por volta de 1897. No período compreendido entre 1880 e 1930, ocorreram as chegadas dos primeiros imigrantes, dentre os quais havia homens com formação em engenharia e outros interessados em explorar os recursos da região.

Nessa época, um grupo de imigrantes alemães que havia ocupado a Região Norte do Estado tomou a iniciativa de contratar estudos de viabilidade energética dos seus recursos hídricos, mas não sem apoio e participação do Conselho Municipal. Foi Joinville a primeira colônia a se preocupar com a energia elétrica, dadas as suas condições históricas. Na segunda metade do século XIX, essa colônia, denominada de D. Francisca, era um dote oferecido por D. Pedro I ao filho do Rei Luiz Felipe da França, príncipe de Joinville, por ocasião do casamento de D. Francisca, sua filha, com o referido príncipe. Esse fato tornava Joinville a mais importante colônia do Estado. A historiografia da colônia (Cabral, 1970) mostra que dificuldades financeiras levaram o príncipe a firmar contrato com a Sociedade Hamburguesa de Colonização, para loteamento das terras, obrigando nesse contrato a referida sociedade a fixar 1.500 colonos num prazo de cinco anos, comprometendo-se a ampará-los, e, por conta desse amparo, aplicava aos imigrantes um imposto anual. Conta a história que a referida

Sociedade recebeu favores do Governo Imperial e, desse modo, o desenvolvimento da colônia não tardou em explodir.

Nesse período, a iniciativa de contratar um estudo de viabilidade do rio Pirai-Pitanga, com vistas à produção de energia elétrica, estava relacionada com a prosperidade daquela colônia, e esta prosperidade, com seu antecedente histórico. O referido estudo foi realizado pela empresa alemã *Telegrafenbaustalt Siemens & Halske*, com sede em Berlim, que concluiu pela viabilidade de aproveitamento energético do referido rio.

O apoio do poder público, na implantação da indústria de energia elétrica, tem um antecedente histórico que parece constituir o ponto principal da cultura de gestão, que se funda na junção da política com a economia. Esse antecedente é a família, uma característica da organização social que não é exclusiva de Santa Catarina, mas do Brasil, conforme se verificou em outras regiões do país. Tal antecedente está relacionado com o modo como se deu o povoamento e a organização da atividade produtiva sob a autoridade do regime monárquico.

Por seu caráter orgânico (a doação de terras, o povoamento do território de Santa Catarina e a promessa do Governo Imperial às famílias), a política aparece na historiografia do Estado como uma das instituições mais importantes, se não a mais importante, para a organização da atividade econômica. Nesse sentido, a política se revela como um processo de organização que se vale dos recursos da autoridade para desempenhar a sua finalidade: a de organização da atividade econômica.

Da mesma maneira que as peças de um quebra-cabeças parecem desconectadas, e à medida que essas peças vão se encaixando, cada peça começa a fazer sentido para o todo. Assim se revelou o modelo organizacional de uma companhia estatal de energia elétrica. Na história de Santa Catarina, o poder público construiu uma identidade política, primeiro na concessão e regulação da terra e, concomitantemente a esse processo, o Estado praticou a regulação da atividade econômica, apoiado no favorecimento de concessões de terra e de recursos mínimos de sobrevivência, em condições tão hostis do ambiente, em troca de lealdade à Coroa. Essa prática criou uma estrutura de troca que favorecia determinados seguimentos, enquanto que os excluídos criavam outros líderes dentro dessa mesma lógica, a exemplo do que se verificou com os fazendeiros de café. Quando os sistemas sociais atingem seu ponto de maturidade e complexidade, os mecanismos de legitimação podem ser incorporados, como previa Weber (1999), autor referenciado na análise anterior da passagem do Estado tradicional para o Estado de Direito, e surgem novas formas de poder político. A história dessa companhia é um resumo da imemorial disputa por espaços de poder.

É necessário, entretanto, aprofundar o que é específico dessa disputa e do poder público em relação à capacidade de ambos para influenciar o destino de um setor importante para a economia, como no caso em questão a energia elétrica. Por outro lado, é importante ressaltar que o curso dos acontecimentos, quando postos numa seqüência histórica, mostra que o Estado se revela como ponto de equilíbrio e símbolo do poder, tornando-se o centro exemplar da gestão.

A partir daí o interesse é conhecer quem detém o poder sobre a gestão pública, como e por que um político se torna chefe, diretor e presidente de uma empresa. Como esse poder se organiza em sua pluralidade? O que está por detrás da aparente sujeição ao poder político?

2.2 A origem da autoridade

A história mostra que o poder político em Santa Catarina tem um antecedente histórico que é a ocupação das terras. Como uma decisão da monarquia portuguesa, o povoamento teve como especificidade a transmissão da autoridade pelo regime de capitânicas hereditárias.

Conforme afirmam os historiadores, não houve feudalismo no regime de capitânicas hereditárias. Entretanto, o modelo de organização social e das relações entre os donatários e os moradores das vilas era muito próximo do modelo feudal. No regime de capitânicas, há uma distinção entre a autoridade dos donatários e o poder que é transmitido aos subalternos. As duas categorias (autoridade e poder) são aqui empregadas no sentido de caracterizarem a maneira diferenciada com que a monarquia exerce a autoridade e como os membros da Corte executam as ordens do Rei.

A carta de doação expedida pela Coroa Portuguesa era, na verdade, um ato simbólico de transferência da autoridade do Rei, que era veiculada pela missão confiada pelo monarca aos donatários, para, em nome da Coroa, utilizarem a colônia econômica e defensivamente (Calógeras, 1972). Essa doação pressupõe, como já mencionado anteriormente, a lealdade do donatário à Coroa Portuguesa. O que se observa é que essa lealdade deveria ser perpetuada pela transmissão hereditária da posse das terras. Para isso, eram necessárias duas condições: (1) a existência de uma estrutura familiar que perpetuasse a herança da terra; (2) a existência de uma organização social e política no Brasil que estivesse empenhada na reprodução dos elementos estruturais correspondentes, perpetuando a lealdade como troca recíproca – elemento do sistema social. Verificar-se-á que o significado do regime de capitânicas

hereditárias não estava apenas na transmissão da posse da terra (da Coroa para os donatários) como também na autoridade emanada do Rei.

Por ser um critério notório da monarquia ao longo do período da história, o caráter hereditário especifica a origem da autoridade tanto do ponto de vista da perpetuação do símbolo real quanto da intransmissibilidade das terras doadas pelo Rei, senão por herança ao filho varão mais velho. Esse regime implica num critério de seleção, critério esse que é a lealdade, um contrato tácito que a cultura ao longo do tempo incorporou como valor. Através da lealdade, a sociedade se compreende e se organiza, como pode ser verificado em todo o percurso da história política do Brasil e de forma não diferente à história do Estado de Santa Catarina.

É importante, contudo, acentuar que a lealdade tem sua especificidade também. Essa especificidade, apesar de aparentemente política, tem um objetivo econômico, fim para o qual o regime de capitanias foi instituído pela Coroa Portuguesa. Como mostra a história, os objetivos precípuos eram a preservação da integridade territorial e o resultado econômico, como modo equivalente de medir a lealdade. Esse resultado, como já se salientou anteriormente, dependia da capacidade do donatário no tocante à sua habilidade de administração para promover a organização social das colônias. É importante ressaltar que essa habilidade também foi avaliada pela capacidade de ele cumprir as ordens da Coroa.

Na história de Santa Catarina, Cabral (1970, p. 37) narra uma passagem que mostra que o critério de escolha para um cargo político tinha, sobretudo, uma finalidade econômica:

[...] a reclamação da Câmara da Vila, feita por intermédio do Ouvidor da Comarca, nas quais era acusado o Governador de haver o edital baixado no início da sua administração, obrigando a plantação de algodoeiro, provocado desastrosas conseqüências, causado o declínio da incipiente lavoura de outras espécies. Caindo em desagrado real em 1762, foi substituído, “retirando-se preso, com amargura e vilipêndio”.

Evidencia-se que o desempenho de um cargo era avaliado de acordo com suas próprias metas. A violação ou desvio dessas metas implicava nos níveis diferenciais com que o poder político também era violado.

Isso mostra que havia uma diferença entre autoridade e poder na representação das forças políticas e sociais do Estado. A autoridade implica num signficante através do qual esta é transmitida e legitimada, como foi no regime de doação das capitanias até os níveis dos donatários e dos seus herdeiros. Já o poder aparece relacionado com a execução das ordens do Rei.

Observa-se que, nesse caso, a transmissão da ordem não implicava no critério da hereditariedade. No regime de capitanias, a doação estabelecia um critério de transmissão que era a família, uma vez que a filiação pressupõe uma condição biológica que faz com que o outorgante não esteja numa mera posição de mando no cumprimento de uma ordem, tal como se verificava no descumprimento de um edital. A condição biológica significa uma condição de produção e reprodução das relações de autoridade de onde os agentes extraem os elementos estruturais para o exercício de certas posições na hierarquia. Já em outros cargos, como, por exemplo, o caso dos governadores, pode-se observar que o poder outorgado pela Coroa Portuguesa a eles caracterizava uma relação de confiança, visto que estavam no cargo para o qual eram indicados, mas estavam numa condição que está implícita na própria meta de resultado. Assim, pode-se concluir que a autoridade tem um significado diferente do poder, porém ambos são intrínsecos ao processo político. Nesse sentido, a noção de política que a história fornece corresponde ao processo de organização dos recursos, em que a autoridade e o poder são a chave para os fins desejados. Assim, o Estado representa o espaço simbólico em que esse processo de organização se consolida.

Esses dois elementos – a autoridade e o poder – tiveram uma finalidade na relação do Estado monárquico com a organização da população imigrada, em virtude das invasões e da preocupação da Coroa de manter o território sob seu domínio (Cabral, 1970). Diante dessa preocupação do Governo Monárquico, a política do povoamento do território foi um fator determinante do prestígio dos governos iniciais na organização das primeiras vilas. Para conseguirem alcançar a missão confiada por Portugal, os chefes das vilas exerciam sobre os moradores um controle rígido. Por outro lado, a figura do Ouvidor representava uma ameaça constante para os que exerciam os cargos, o que fazia com que estes dependessem da aprovação e da cooperação dos moradores. Daí se estabelecia uma relação clientelística, no sentido de manter sob controle possíveis descontentamentos. Tanto que, segundo a narrativa dos historiadores, o comando ia além da administração das vilas e incluía os assuntos de família. Desse modo, o perfil das relações entre os fundadores das vilas com os moradores recebeu atenção dos estudiosos e historiadores pelas características diferenciadas da vassalagem, por produzir um perfil de organização política muito semelhante ao conceito de cidadania concedido por Sales (1994). Nesse estudo, a autora sustenta que os fatores emocionais, valorativos e morais que caracterizaram o patronato colonial são as condições que estabelecem o clientelismo. São essas condições que vão “esculpir” as relações, tornando o modo preferencial de influenciar ou forçar as decisões, seja na atividade econômica ou política.

Basta verificar na história que, quando o comércio do ouro e da prata acirrou as disputas pelo domínio das terras, os conchavos políticos tornaram-se uma prática recorrente entre as figuras influentes, pela pressão dos interessados que queriam obter junto à Corte apoio para nomeações de cargos nas capitanias e mesmo pedaços de terra dos donatários.

2.3 Família e autoridade: a herança das oligarquias

O regime de capitanias hereditárias indica que a autoridade associada à política tem um antecedente, conforme se pode verificar na historiografia do poder (Holanda, 1963; Faoro, 2001). Esse antecedente é a família, e a chave para se decifrar o enigma da doação de terra está na capacidade de a família veicular o significado da autoridade. A especificidade da família como veículo de um conjunto de informações está na transmissão hereditária da sua autoridade, mas também da sua adaptação à evolução dos processos de organização social.

Foi por causa da família que os primeiros moradores do território de Santa Catarina tomaram consciência da propriedade da terra, e tudo indica que na evolução da organização social das colônias a família tornou-se fonte do poder econômico e político.

Quando a Coroa Portuguesa incumbiu os primeiros governantes de receberem e fixarem as famílias de imigrantes europeus, eles tinham a importante tarefa de fixar essas famílias com vistas à reprodução da organização social, econômica e política da colônia nos moldes do patriarcado. Tanto que esses princípios foram fixados no reconhecimento do mérito do dote ao qual se fez referência à colônia D. Francisca, hoje município de Joinville. E as condições de transmissibilidade que o dote criou como meio econômico de reprodução do casamento implica na condição ou capacidade de organizar e reproduzir os recursos existentes, independentes da espécie doada.

Na historiografia das concessões do Estado monárquico aparece o nome de família como empresa, associando as concessões à proteção política. Um exemplo disso no litoral de Santa Catarina está relacionado com o monopólio real da pesca da baleia. No período que vai aproximadamente de 1722 até 1801, devido ao importante valor comercial, sobretudo do óleo, a pesca desse mamífero tornava-se um atraente negócio. Duas tradicionais famílias da Ilha transformaram essa atividade em um dos negócios mais rentáveis da época. Essas famílias eram primeiramente a de Tomé Gomes Moreira de Lisboa e, na segunda fase, a família Quintela, a qual organizou a Companhia de Pesca das Baleias, que durou de 1765 a 1801.

Numa passagem, Cabral (1970, p. 44) descreve as concessões como as primeiras formas de regulação da economia, especialmente as mais rentáveis e que implicam no uso dos recursos considerados patrimônio da Coroa Portuguesa.

A segunda fase do monopólio pertenceu aos Quintela, que organizaram a Companhia de Pescaria das baleias, sob a proteção de Pombal, e durou de 1765 a 1801, quando se extinguiu depois de haver passado pelas mãos de vários representantes da referida família.

A hereditariedade, como já se referiu, tinha monopólio, e se pode observar aí que os mecanismos que favoreceram esse critério diziam respeito à proteção política, nesse caso, a do Marquês de Pombal.

Com o passar do tempo, esses mecanismos de favorecimento são incorporados no modo de fazer política, e o nome de família – ligado à militância política – tornou-se um critério de seleção para os cargos públicos. Esse critério (a família) é guardado, ou seja, preservado, na política pela cultura das oligarquias. A história mostra o quanto esse critério é atual, considerando-se os nomes das pessoas que ocupam cargos públicos hoje. O que chama a atenção é a *vigência* desse critério de recrutamento que veicula nas relações de amizade, de compadrio e clientelismo, relações essas que contribuem para perpetuar o nome da família e a sua legitimidade para lançar novos herdeiros na vida política do Estado.

Em seu conceito de *ordem legítima*, Weber (1991, p. 19) fornece uma perspectiva para se compreender esse fenômeno da perpetuação da autoridade da família, pelo conceito de *vigência* dos nomes ligados ao poder público.

A *vigência* de uma ordem significa, portanto, algo mais do que a mera regularidade, condicionada pelo costume ou pela situação de interesses, do decorrer de uma ação social.

Nesse sentido, a *vigência* da legitimidade da família pode estar na esfera política e desta ela transita pelos poderes (Legislativo e Judiciário), indo se instalar no Estado de Direito, ou seja, um Estado sujeito ao controle da lei.

2.4 A autoridade e o Estado

Na história, o lugar comum do poder tem sido o Estado. Usando-se uma linguagem antropológica, é no âmbito do Estado que a autoridade se *ritualiza*, e a hierarquia, representando as relações de poder (cargos, status), parece um grande teatro, no qual os

deveres dos cidadãos e as responsabilidades ante o Estado definem o fim das disputas. É nesse grande teatro que o partido vencedor assume o poder. É dessa forma que as pessoas têm autoconsciência da realidade social e política. É no âmbito do Estado que o poder se define como a capacidade de tomada de decisão, à qual a própria sociedade se sujeita. Pode-se dizer, com base na história, que o Estado é a entidade detentora do poder, e este invariavelmente está relacionado com a autoridade do governante.

Em Santa Catarina, a gestão pública teve início por volta de 1749, com o estabelecimento de um Governo respaldado por uma guarnição militar e localizado na Vila do Desterro. Nessa época, o Governo era nomeado pela Coroa Portuguesa, portanto, seu papel era fazer com que a ordem da Coroa Portuguesa fosse obedecida.

O primeiro Governador do Estado recebeu a incumbência de juntar a sede do Governo, localizada na Ilha, às jurisdições das vilas litorâneas, que, segundo se pode interpretar da historiografia de Santa Catarina (Cabral, 1970), eram dirigidas pelas respectivas Câmaras, sem que houvesse até então uma estrutura político-administrativa que fizesse a coordenação entre elas.

Até 1822, a estrutura de poder era constituída pelo Governador, pelo clero, pelos membros do Governo e, conforme Cabral (1970, p. 49), por “membros destacados da população”, que publicamente juravam fidelidade à monarquia. Após a independência, o país passou a ser governado por uma constituição que definia o complexo de instituições da gestão pública.

A história mostra que, com o fim da monarquia e o estabelecimento da forma republicana, o Brasil e Santa Catarina, por conseqüência, viveram um dos seus piores momentos políticos (Calógeras, 1972; Cabral, 1970). O critério partidário tornara-se o único na nomeação dos cargos, tanto no Poder Judiciário quanto no Legislativo. A nova ordem política redefinia mais uma vez a vigência da autoridade como critério da gestão pública, adaptada dessa vez ao Estado de Direito (Calvez, 1997; Bobbio, 1992). A ação política, protegida pela lei, reinventava o princípio da legalidade, e esta escondia a legitimidade das oligarquias.

2.5 A disputa pela gestão do Estado

A atividade política teve um papel importante ao longo da história do Brasil no que diz respeito à dependência recíproca que caracterizou o prestígio dos senhores de terras. Quando se analisa a história de Santa Catarina, pode-se perceber, numa dimensão menor, do ponto de

vista da população e dos limites territoriais, que o cenário político esconde por detrás de suas “alegorias” uma concepção de ordem que só pode ser descrita e compreendida em termos da noção de fractal de Gleick (1990), na qual a historicidade do poder das elites rurais – que perdurou até o fim do Império – tem uma continuidade no prestígio das oligarquias, e esse prestígio só é reconhecido no âmbito da política, mas tem reconhecimento em todas as esferas da vida social. É essa a especificidade do poder que merece ser investigada, uma vez que a disputa pelo Governo do Estado constitui a chave do enigma da organização social, política e econômica.

Ao se analisar a trajetória da gestão pública no Estado, pode-se verificar que a história dos partidos políticos é a história da luta pelo Governo ou pela manutenção do acesso ao poder público. Em escala menor, essa luta é multiplicada por espaços de poder, visando a determinados fins, tais como poder, negócios e até mesmo emprego como meio de sobrevivência.

A política em Santa Catarina, de acordo com Cabral (1970), pode ser dividida em duas fases: (1) a atividade dos grupos que apoiavam a monarquia em defesa do território, ajudando Portugal na colonização. Embora Santa Catarina tenha eleito deputados que fizeram parte da Corte de Lisboa, a história não registra a existência de partidos políticos; (2) a atividade dos partidos políticos oficializados.

É a partir de 1845 que a atividade política aparece organizada em partidos. A disputa por cargos constitui a força motriz da organização dos partidos políticos. O Poder Legislativo, criado pela Lei nº 16, de 12 de agosto de 1834, desempenhou um importante papel na reconstituição do aparato institucional do Estado após a Independência, sobretudo definiu o poder dos partidos políticos por onde transita a autoridade.

Os primeiros partidos testemunharam a historicidade “heróica” dos políticos que iniciaram a disputa pelo controle do aparato estatal. Por detrás dessa aparente disputa por privilégios e vantagens, encontra-se uma concepção de legitimidade, dentro da qual o Estado é representado como entidade acima da atividade política.

Nessa época, os deputados já gozavam de imunidade e recebiam subsídios e ajudas de custos para viagens e transporte aos seus domicílios, para os que não residiam na capital.

A liderança política era disputada por poucas famílias (Cabral, 1970). No início da oficialização dos partidos políticos, duas famílias disputavam a liderança política: a família Luz, da capital, do Estado de Santa Catarina, representada pelo rico armador e comerciante João Pinto da Luz, e a família Coelho, de Laguna, representada por Jerônimo Coelho, engenheiro e filho de militar. Nessa época, o regulamento previa para os filhos de militares

aos 18 anos o ingresso no serviço militar, como capitão e, aos 38 anos à promoção a brigadeiro.

Ao longo da história política de Santa Catarina proliferaram-se as tendências e adesões aos partidos políticos, acirrando-se a disputa por vagas no Legislativo. Em 1898, Hercílio Luz sucedeu Felipe Schmidt no cargo de Governador de Santa Catarina. Felipe Schmidt volta ao Governo para um mandato que vigora de 1914 a 1918. No fim do seu mandato, ocorre uma crise política por ameaça de dissidência por parte de Hercílio Luz, que postulava o retorno ao Governo de Santa Catarina. Por persistência, Hercílio Luz volta ao Governo nas eleições de 1922.

A expansão das colônias e a necessidade de maior representatividade, associadas ao fortalecimento da atividade econômica, colocavam novos líderes na vida política do Estado.

Com o falecimento do Governador Hercílio Luz, entram para o cenário político catarinense famílias representantes de outros municípios. Em 1926, Adolfo Konder se elege Governador do Estado.

A organização e o fortalecimento dos partidos políticos definia a lógica social. A necessidade de apoio do poder público na construção de estradas, hospitais, escolas e outros recursos de infra-estrutura consolidava o apoio da população à atuação dos partidos políticos. A política transformava-se no único canal de acesso aos recursos públicos.

No âmbito social, pertencer a um partido político ou trabalhar para que seu candidato ganhasse as eleições significava a disputa de cada indivíduo pela sua sobrevivência, termo que tem aqui um sentido de acesso aos instrumentos de poder, ou seja, oportunidade de emprego, status, acesso às informações, aos dispositivos institucionais etc.

A história do Brasil demonstrou que o poder político, herdado da dependência do Estado monárquico dos cafeicultores e reproduzido no movimento nacionalista pela burguesia, reverteu a crise do Estado, devido às pressões dos movimentos separatistas, transformando-o em um Estado central e constitucionalista.

Na história de Santa Catarina, o poder político parece se encaixar nas pressões pela organização da atividade econômica. Ao contrário do que aconteceu em alguns Estados da Federação, como na Região Sudeste e em outros Estados do Nordeste, caracterizado pelo latifúndio monocultor, o poder político não precedeu a organização política. Ao contrário, a organização da atividade econômica era a própria política. Pode-se perceber, entretanto, que a família foi o primeiro elemento do poder. Ao que indica a trajetória da sucessão – no plano político – a família não perdeu força; pelo contrário, ela foi incorporada como substrato da autoridade, no aparato institucional do Estado, tanto que na história o sobrenome das

personalidades (chefes de Estado, membros do Governo e de funções públicas) indicam que a família continua tendo a função de prolongar a hereditariedade na transmissão do poder político.

2.6 O Estado e a organização da atividade econômica

Apesar do reconhecido papel dos imigrantes europeus na organização da economia de Santa Catarina, é inegável que o poder político também teve um papel fundamental nesse sentido, devido à facilidade de acesso aos recursos dos “fundos” e à responsabilidade institucional do Estado em obter linhas de crédito específicas para o desenvolvimento econômico (Machado Jr., 1980).

À medida que vão sendo extraídos dados da história, é inevitável a tentação de se fazer uma arqueologia do poder. Por volta de 1748, a Coroa Portuguesa dava poderes aos primeiros governadores da capitania para fazerem doações de terra e fundarem novas vilas, fornecendo os meios necessários à subsistência da população emigrada. Pode-se verificar que a troca de favores – a promessa do Rei de ajudar a população de imigrantes e a lealdade esperada – constitui um arquétipo do patronato no Estado de Santa Catarina.

A promessa do Rei D. João passou a ser tarefa dos primeiros governadores, muito embora a história denuncie alguns descasos e demoras no cumprimento dessa promessa.

Nessa época, a agricultura foi a atividade econômica principal da capitania, no início da povoação. Em 1756, D. José de Melo Manoel informava ao Rei que havia na Ilha – hoje capital de Santa Catarina – cultura de mandioca, linho e algodão, e já haviam sido produzidos alguns barris de vinho (Cabral, 1970).

Em 1890, Gustavo Richard, Emílio Blum e Carlos Napoleão Poeta, políticos notáveis de Santa Catarina, segundo a história, por seu empenho no desenvolvimento do Estado, realizaram contrato com o Governo Federal para a criação de três burgos agrícolas, numa área de 90 mil hectares situada onde é hoje o município de São José.

A criação desses burgos havia sido acordada por um contrato entre a Companhia de Colonização e Indústria de Santa Catarina e o Governo Federal.

Com o progressivo aumento do movimento imigratório no Estado ao longo de todo o século XIX, resultado de programas de incentivo à imigração, o projeto dos governos era criar um novo padrão de colonização, mas isso incluía fornecer os meios de subsistência às famílias. Segundo Cabral (1970, p. 113), a narrativa histórica dos primeiros anos de vida da

colonização mostra como a organização política do Estado se funde à organização social e econômica:

[...] Tendo de localizar, alimentar e assistir os seus colonos nos primeiros tempos, ainda se viu roubado de toda a sua bagagem, desfalcado de um engenho que adquirira pois queria ser o colono número 1; foi atingido por enchentes e onerado com a perda de parte do seu gado, vitimado pela peste. Tudo lhe era difícil, o que obrigou a recorrer ao auxílio governamental.”

O povoamento do Estado não parava, e os seus contratos com as agências de colonização se ampliavam, vindo para cá imigrantes de várias etnias – italianos, austríacos, suíços, entre outros. Isso exigia a regulamentação sobre a posse da terra, o que definia paralelamente a organização política das localidades povoadas.

O desenvolvimento econômico e social dos povoados elevava-os à condição de município, e esses povoados prosseguiram dentro dessa mesma prerrogativa de apoio do poder público. É nesse contexto que a atividade política, marcada pela história das oligarquias, imprime o seu modelo patronal na história econômica do Estado. No percurso da história, pode-se verificar que o poder tem um caráter contingente. A política não é uma função necessariamente inerente à atividade econômica, mas somente com a gestão do poder público é que os recursos potenciais puderam ser desenvolvidos, e a economia pôde deslançar.

2.7 A ciência e a tecnologia: o poder paralelo

Depois da autoridade do Estado, cabe compreender qual o papel ocupado pela ciência e pela tecnologia na representação do poder. Na história da colonização de Santa Catarina, o conhecimento técnico e científico aparece associado à avaliação dos recursos naturais existentes. Cabral (1970), por exemplo, destaca entre as pessoas ilustres ligadas a Santa Catarina o imigrante e engenheiro Emílio Odebrecht, pelos serviços prestados na demarcação e levantamento topográficos da região do vale do Itajaí, Joinville. Odebrecht fez inclusive o reconhecimento da faixa de terra, com vistas à construção da primeira estrada de ferro que ligava Blumenau a Curitiba. Mais tarde, recebe a incumbência de reconhecimento da hidrografia dos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e de Santa Catarina. Em seguida, participou da construção da linha telegráfica desses três Estados.

Diferentemente da trajetória da ciência e da tecnologia durante o período colonial, que antecipou a atividade industrial em Santa Catarina, devido às características do processo de imigração e à origem dos imigrantes, o conhecimento técnico esteve associado à atividade industrial.

Entretanto, apesar da notoriedade de alguns imigrantes na ciência e na tecnologia, a proeminência da política parece persistir historicamente. No caso do Engenheiro Emílio Odebrecht, da sua biografia consta que o cargo mais importante, de acordo com o valor da época, foi a nomeação para ajudante de diretor da Colônia Azambuja. A militância na política era e ainda continua sendo um critério para a gestão pública e para as demais funções públicas. Mas esse critério não é desejável para as atividades que requerem conhecimento e habilitação técnica específica. É aí que se forma o poder paralelo.

CAPÍTULO III

A COMPANHIA X

3 Antecedentes históricos

3.1 Introdução

Observa-se uma unanimidade quanto às dificuldades de serem conseguidos recursos no período inicial da organização das colônias para a produção de energia elétrica. A primeira demanda de energia humana para o desenvolvimento do setor produtivo motivou também a improvisação da tecnologia para se obter a energia elétrica, a fim de auxiliar na atividade industrial. Por exemplo, a historiografia do setor em Santa Catarina mostra que em Concórdia a sociedade territorial *Mosle, Eberle Ahrons Ltda.*, companhia colonizadora do distrito de Joaçaba em 1925, utilizou um motor de automóvel para gerar energia, e mais tarde um gerador térmico à lenha. Em todas as regiões do Estado, o início da organização da atividade econômica foi sempre marcado pelas dificuldades dos imigrantes ou das sociedades colonizadoras em suprir a necessidade de energia, inicialmente associada ao trabalho pesado das madeireiras, da indústria têxtil, da avicultura etc. O desenvolvimento do setor produtivo, que era o que havia definido a política de povoamento, foi o impulsionador do desenvolvimento do setor elétrico, mas o Estado foi quem demonstrou capacidade de organizar e prover os recursos financeiros e tecnológicos para geração e distribuição de energia em larga escala, uma vez que a iluminação pública esteve sempre associada à segurança e ao conforto da população, desde o início da história do povoamento.

A organização propriamente dita do setor elétrico de Santa Catarina partiu do Governo do Estado. Em 1906, o então Governador Coronel Gustavo Richard, eleito para o mandato de 1906-1910, editou um regulamento para aproveitamento das forças hidráulicas do Estado, com fins à produção de energia elétrica, e um conjunto de critérios para a geração e distribuição da energia produzida, no regime de livre mercado. Esses critérios preservavam as reservas hídricas como patrimônio do Estado e a segurança da população.

Essa iniciativa estava relacionada à Lei nº 5.407, de 27 de dezembro de 1904, do Governo Federal, que estabelecia critérios para o aproveitamento dos recursos hidráulicos existentes no Brasil, e à Lei nº 1167, de 20 de setembro de 1906, que autorizava o Poder

Executivo a elaborar o projeto Código de Águas, conforme poder ser verificado no Capítulo I desta parte.

A segunda iniciativa do referido Governador foi a concessão à empresa luso-inglesa Simmonds & Saldanha, em 1907, para construção da usina Maroim. Essa empresa atuou até 1910, quando um dos sócios a deixou, sendo a concessão transferida para outra companhia que tinha à frente um dos sócios da empresa anterior, John Willlianson. Para Willlianson, foi transferida a concessão do fornecimento de água e energia elétrica por 35 anos.

Durante o período compreendido entre 1924 e 1935, duas outras empresas ficaram com a concessão, até que em 1938 o Estado assume a direção dos serviços de energia elétrica em Florianópolis. Conforme pode ser observado na evolução do conjunto de instrumentos legais, havia, durante esse período, uma tendência evolutiva do Estado em intervir na produção e na distribuição da energia elétrica, tal era a desordem e a falta de interesse da iniciativa privada no investimento do setor para atender às demandas. Isso ocorria em todos os Estados da Federação, culminando com a crise gerada pela estagnação do setor durante a Segunda Guerra Mundial, em decorrência dos obstáculos à comercialização com a Europa, sobretudo a Alemanha, de onde vinha a maior parte dos equipamentos utilizados, uma vez que o Brasil até aquele momento não era auto-suficiente na tecnologia usada na produção de energia elétrica. Da mesma forma que se observou no Capítulo I, com relação à demanda crescente de energia elétrica em face do desenvolvimento da indústria nos Estados da Região Sudeste, a crise de energia não afetava apenas o setor elétrico, mas sobretudo a indústria e o setor de serviços do Estado de Santa Catarina.

Em 1951, o Governador Celso Ramos criava a Comissão de Energia Elétrica (CEE), através da Lei nº 505, de 13 de agosto de 1951, voltada à organização do setor elétrico. A referida Comissão foi presidida pelo engenheiro Udo Deeck, que havia concorrido às eleições para Governo do Estado em 1950, e por mais cinco nomes, os quais não foram especificados no documento (se eram técnicos ou políticos). Deeck era descendente de imigrantes alemães, ligado à política de Santa Catarina e ao PSD, partido comandado pela família Ramos, no poder desde 1930. As primeiras atividades da Comissão se concentraram no levantamento dos recursos existentes e do potencial hidrelétrico do Estado, visando à planificação da atividade econômica deste.

Em 1954, o presidente Getúlio Vargas enviava ao Congresso Nacional a proposta de criação da empresa Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás, com a finalidade de atuar diretamente na geração e distribuição por meio de empresas coligadas ou controladas. O projeto foi aprovado, e a Eletrobrás foi criada em 1962.

Em 1955, o então Governador do Estado, Irineu Bornhausen, encaminhava à Assembléia Legislativa a Lei nº 1.356, de 4 de novembro daquele ano, para aprovação do Plano de Obras e Equipamentos (POE). A finalidade dessa lei era instituir no Estado a planificação do setor de infra-estrutura sob a gestão pública.

Todas as medidas ou instrumentos legais editados em favor do desenvolvimento da energia elétrica vinham de encontro aos interesses da classe empresarial do Estado, que reclamava da falta de recursos financeiros para investimentos na repotencialização da capacidade de energia instalada e na construção de novas usinas, pois as que existiam não davam conta da demanda. Esses mesmos empresários solicitavam também recursos para a construção de novas linhas de transmissão. Enfim, o problema se resumia na falta de recursos financeiros e atingia todo o país.

O POE resultava dos recursos do Fundo Federal de Eletrificação, derivado do Imposto Único sobre a energia elétrica, que era cobrado nas contas de energia e em parte da arrecadação dos Impostos de Consumo, conforme se observou no Capítulo I. Do volume arrecadado do Imposto Único, 40% destinava-se à União, e 60% aos Estados e municípios (Kühl, 1994).

Em 9 de dezembro de 1955, o Governador do Estado de Santa Catarina editou o Decreto Estadual nº 21, o qual criava a Empresa Luz e Força de Florianópolis (ELFA), com a finalidade de atuar na produção, transmissão e distribuição de energia elétrica em toda a região da Grande Florianópolis. Entretanto, os resultados não foram satisfatórios, tendo em vista que o problema residia na geração de energia, pois essa empresa não produzia o suficiente para abastecer a população. Na mesma data era editado o Decreto nº 22, que criava a empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC).

As precárias condições de fornecimento de energia evidenciavam a falta de investimento na geração de energia, culminado com o colapso da iluminação pública. A insatisfação da população com o desempenho da ELFA e as condições favoráveis à captação de recursos pelo Estado motivaram o Governo do Estado a transferir, em 1957, as ações dessa empresa para a CELESC. Em 1961, se consolidava o controle acionário da ELFA pela CELESC.

3.2 Apresentação da companhia

A companhia X era, até 07/2001, uma sociedade de economia mista, da qual participam diversos acionistas, porém o Estado de Santa Catarina tinha a posição majoritária, com 50,2% das ações. Criada pelo Decreto Estadual nº 22, na data de 9 de dezembro de 1955, passou a funcionar como empresa de energia elétrica em 1956 pelo Decreto Federal nº 39.015, de 11 de abril daquele ano.

A referida companhia começou como canalizadora de recursos públicos para as empresas de energia elétrica até então existentes, passando a operar como *holding* em 1964, mantendo subsidiárias e associadas em todo o Estado. A partir de então, iniciou o processo de formação de um único sistema próprio padronizado.

Até 2001, a companhia continuava como concessionária de energia elétrica, detendo a posição monopolística, com 98% do mercado de energia elétrica do Estado de Santa Catarina.

Para atender a essa demanda, a companhia comprava 97% da energia requerida, e 3% era suprida por geração própria. Do percentual comprado, 74% era fornecido pela Gerasul, 22% de Itaipu e 1% de outras supridoras.

Até 2001, a companhia tinha a seguinte estrutura orgânica, representada no organograma abaixo.

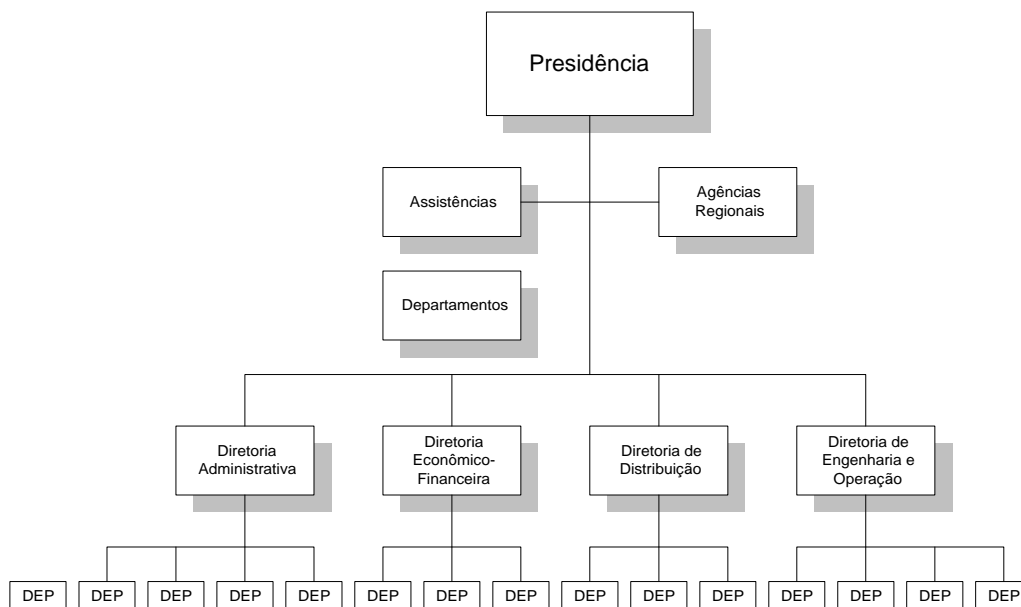


Figura 3 - Organograma da companhia

3.2.1 Função e competência das diretorias

O organograma da companhia, apresentado na seção anterior, ilustra como o princípio da especialização funcional define a hierarquia dentro da qual cada diretor executivo tem um limite de controle. Esse limite é determinado pela função e competência do cargo, conforme estabelece o manual organizacional da companhia X. As funções e respectivas competências das diretorias encontram-se descritas a seguir.

Diretor-presidente

- Representar a companhia, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, e inclusive perante as autoridades e órgãos públicos.
- Opor veto fundamentado às deliberações da diretoria, submetendo-o à apreciação do Conselho de Administração.
- Convocar reuniões da diretoria.
- Presidir as reuniões da Assembléia Geral.
- Supervisionar, através dos diretores, as atividades de todas as áreas da companhia.
- Designar servidores para ocuparem funções de chefia constantes da estrutura básica, tanto para as unidades centralizadas como para as descentralizadas, indicados pelos diretores das respectivas áreas.

Diretor administrativo

- Superintender e administrar todas as atividades relativas a RH, suprimentos e administração geral dos serviços internos da companhia.

Diretor econômico-financeiro

- Planejar, superintender e administrar os recursos financeiros, as atividades relativas a orçamento, informática, patrimônio e contabilidade, e ter sob sua guarda e responsabilidade os valores da companhia.

Diretor de engenharia e operação

- Planejar, superintender e administrar todas as atividades de engenharia no tocante a planejamento, elaboração e execução de projetos e obras do sistema de geração e transmissão, inclusive fiscalização quanto a cargo de terceiros, bem como sua operação.

Diretor de distribuição

- Planejar, superintender e administrar todas as atividades de distribuição, nesta incluída a atividade comercial decorrente bem como a responsabilidade pelos projetos e obras que se relacionarem com a referida área de manutenção.

3.2.2 Sede da companhia

A sede onde funcionava a administração central estava localizada na Ilha de Florianópolis e operava até o ano de 2001 com um quadro de 1.098 funcionários. Esse quadro estava distribuído em cinco diretorias, conforme descrito anteriormente. Cada diretoria possuía sua subestrutura composta de um gabinete. A estrutura hierárquica dessas diretorias era constituída de um assistente e de um grupo de assessores. Vinculados a esses gabinetes e às suas funções e competência encontravam-se os departamentos.

Cada departamento possuía também uma subestrutura vinculada à sua respectiva diretoria. Essa subestrutura era composta de um gabinete. Nesse gabinete atuavam um chefe e um assistente. Vinculadas a esse gabinete havia mais de uma divisão, as quais eram gerenciadas por seus respectivos chefes, e subordinados a ele encontravam-se os diversos postos de trabalho.

3.2.3 Agências

Até 2001, a companhia tinha 16 agências regionais nos seguintes municípios: Florianópolis, Blumenau, Joinville, Lages, Videira, Concórdia, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Criciúma, São Miguel D'Oeste, Tubarão, Rio do Sul, Mafra, São Bento do Sul, Itajaí e Chapecó, conforme pode ser visualizado no mapa a seguir (Figura 4).

Figura 4 - Mapa de distribuição das agências no Estado de Santa Catarina



As agências estavam vinculadas ao gabinete da presidência, conforme se pode verificar no organograma da companhia. A estrutura das agências segue o mesmo padrão de departamento da sede: um chefe de departamento, um assistente e as respectivas divisões ou gerências.

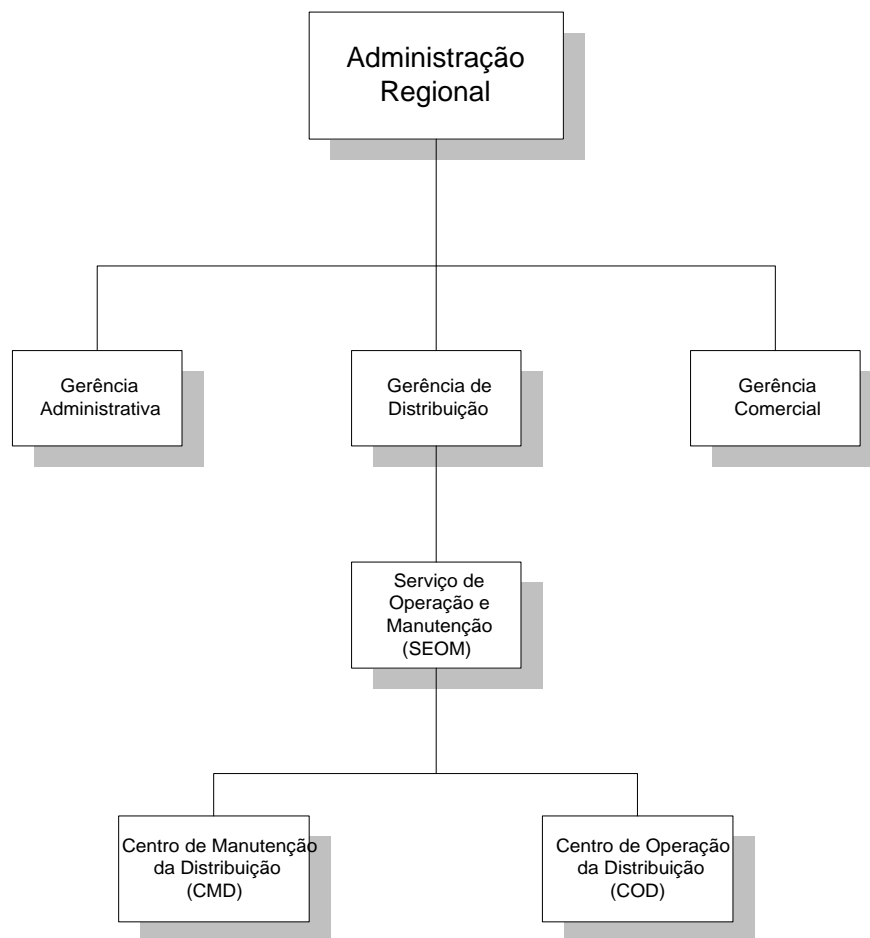


Figura 5 - Posicionamento hierárquico e estrutura organizacional das agências

3.2.4 Estrutura de comando

A cadeia de comando flui do diretor-presidente para as diretorias e destas para os departamentos e suas respectivas divisões. Nessa cadeia, o comando tem maior amplitude na presidência. O comando de cada diretoria, segundo se observou anteriormente, é definido pelo número de departamentos, do mesmo modo que o número de divisões define a amplitude do comando do chefe do departamento. Note-se que a lógica de comando pressupõe que a noção de comando sempre flui do topo para a base.

Dentro desse princípio, cada subordinado não podia ter mais de um superior imediato, uma vez que o que definia a autoridade era a competência prescrita no cargo, e cada cargo de chefe pressupunha uma subestrutura de comando, conforme descrição abaixo.

- **Subestruturas de comando**

Cada subestrutura estava voltada para a função e competência de cada diretoria. As atividades estratégicas estavam vinculadas ao gabinete do diretor-presidente. Os departamentos estavam voltados para a esfera de competência das suas respectivas diretorias. A estrutura de comando e as atividades eram exercidas de acordo com o modelo formal de burocracia estabelecido por instrumentos legais e institucionais, tais como leis, decretos, portarias e outros instrumentos oficiais do Governo do Estado e do agente regulador ANEEL.

A fusão de algumas das competências nos últimos anos tinha seu foco orientado para a competitividade de alguns dos seus serviços. Essa competitividade implicava na redução ou racionalização dos custos operacionais. Algumas das medidas nesse sentido ocorreram nos últimos dez anos e sempre refletiram as decisões do Governo na esfera federal, que criavam um espírito mais competitivo em relação ao setor de energia elétrica, em seu conjunto, em todos os Estados da federação.

3.2.5 Quadro de pessoal da companhia

A companhia vinha operando até a década de 80 com um quadro de pessoal acima da lotação desejável, de acordo com os profissionais da área de RH. A partir da década de 90, o custo da folha de pessoal passou a ser o foco mais visado pelas empresas de consultoria e auditoria. Durante os anos que se seguiram à política de desestatização do setor elétrico brasileiro houve um aumento da competição da alocação dos recursos financeiros dentro da companhia, o que produziu um aumento do clima de instabilidade. A automação de alguns postos de trabalho, por exemplo, deu lugar à terceirização dos serviços. Mas o que mais pesava nas avaliações do contingente do quadro era o salário. A partir de 1990, a companhia deflagrou programas de incentivo à demissão.

A tabela a seguir mostra o impacto desses programas na evolução do quadro de pessoal da companhia.

Tabela 1 - Evolução do quadro de funcionários

	Número de funcionários por ano				
	1997	1998	1999	2000	2001
Sede	1.381	1.153	1.176	1.167	1.098
Agências	3.800	3.187	3.316	3.296	3.167
Total	5.181	4.340	4.492	4.463	4.265

Dados de 2001 mostram que, desse quadro, 3.555 eram homens e 710 eram mulheres. A idade média era de 43 anos, e o salário-base, de R\$ 3.856,00.

O grau de recuperação da companhia e a desmotivação dos diretores e chefes nesse período (1997 a 2001) levava a concluir que o enxugamento do quadro de funcionários não teve impacto positivo sobre os resultados da companhia X, uma vez que ela encerrava o 1º semestre de 2001 com prejuízo de 14,4 milhões de reais.

Havia razões para supor que, com um quadro de pessoal qualificado, a companhia pudesse diagnosticar os problemas internos.

Conforme se pode verificar na tabela abaixo, a distribuição do nível de instrução dos funcionários era boa. Pelo perfil dos cargos de maior demanda na companhia – técnicos e eletricitas – muitos dos ocupantes tinham nível de instrução superior ao exigido pelo cargo.

Tabela 2 - Nível de instrução dos funcionários

Nível de instrução	Número de empregados
Curso superior	1.041
Nível médio	1.917
1º grau completo	1.307

3.2.5.1 Critério de admissão

A partir da segunda metade da década de 80, as admissões somente puderam ser processadas mediante concurso público, de acordo com a Constituição Federal.

Tendo em vista as mudanças oriundas da automação de diversas atividades, conforme se observou anteriormente, os diagnósticos apontavam um excedente de pessoal. Por essa razão, as admissões sofriam fortes restrições, e as demissões eram estimuladas mediante programas de demissão voluntária.

Entretanto, as demandas oriundas do crescimento do mercado de energia elétrica eram supridas por serviços terceirizados. Nesse sentido, verificou-se uma modificação de foco do

pessoal para o serviço. As relações de contrato de trabalho haviam sofrido mudanças para o modelo de contrato de serviços.

3.2.5.2 Quadro de chefes

De acordo com dados da companhia, em 2001 os postos de comando eram ocupados por 536 funcionários. Desse total, 445 eram homens e 91 eram mulheres. No período referenciado pela diminuição do quadro de funcionários não se verificou redução do quadro de gerentes. Ao contrário, conforme relatório anual de atividades (1999) da companhia, o Conselho de Política Financeira - CPF havia aprovado 661 funções de chefia remunerada.

A companhia praticava a remuneração dos cargos de chefia por meio de um sistema denominado *Adicional de Atividade Relevante (AAR)*, com valores variáveis de acordo com estratificação hierárquica. Dessa forma, o que definia o valor desse adicional era a posição na hierarquia: quanto maior essa posição, maior a remuneração.

A companhia não dispunha de um plano de cargos gerencial, nem de sucessão gerencial. Entretanto, a sucessão era definida pelo calendário político e mudava a cada quatro anos, de acordo com o mandato do Governador do Estado. Em alguns cargos, especialmente os de diretoria, as mudanças ocorriam conforme o interesse do partido e da estratégia eleitoral variando o período de dois a quatro anos, dependendo do compromisso dos partidos e do perfil político do ocupante do cargo de chefia.

O critério de recrutamento para os cargos de chefia era essencialmente político. Na maioria dos casos, incluía os requisitos técnicos e operacionais, de acordo com o perfil exigido pela função e competência de cada diretoria.

CAPÍTULO IV

A ORGANIZAÇÃO DA COMPANHIA VISTA PELOS FUNCIONÁRIOS

4 A representação social da companhia

“A organização dum sistema é a organização da diferença. Estabelece relações complementares entre as partes diferentes e diversas, bem como entre as partes e o todo”.

Edgar Morin

4.1 A dualidade como representação da ordem

“[...] deixam os políticos comigo e vocês têm é que trabalhar”.

A frase em epígrafe foi extraída da entrevista concedida por um empregado aposentado da companhia, diretor de operação de 1964 a 1971 e que retornou ao cargo no ano de 1976, permanecendo até 1979. Transcrita do livro de memórias da companhia, a narrativa desse funcionário reflete a história de legitimação e de conciliação entre dois tipos de poder, o poder técnico e o poder político.

Essa dualidade aparecia em todas as narrativas sobre a trajetória da companhia X. Através dela, os funcionários construía as relações. Acrescenta-se que também no interior do conjunto de funcionários havia diferenças, de acordo com a qualificação e a categoria socioprofissional. Em termos de representação simbólica, no que diz respeito à sua importância como auto-referência para a construção da identidade, essa dualidade ganhava sentido quando as duas partes – o político e o técnico – entravam em confronto.

Era por meio dessa dualidade que a crítica à influência política ficava caracterizada como algo imoral e indesejável. Mas na prática não se conseguiu identificar entre os técnicos entrevistados – que haviam ocupado algum cargo de direção da companhia ou de gerência de departamento ou divisão – quem não tivesse sido indicado por meios políticos, já que esse era unanimemente o critério essencial. Essa ambigüidade indicava uma contradição que ficou evidenciada na alternância de poder, conforme se relatará mais adiante.

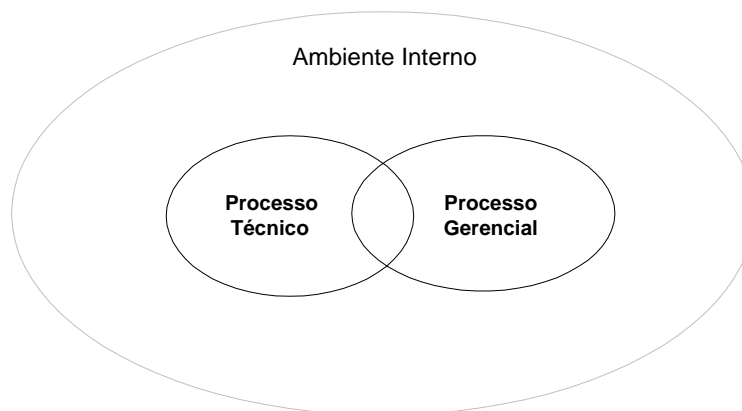


Figura 6 - Representação das atividades

O processo técnico era o desejável, entretanto, havia uma teoria entre os funcionários de que o que predominava era o critério político. Dentro dessa lógica, o processo técnico era definido como tudo que incluía o conhecimento, a especialização, os procedimentos técnicos, a legislação, as normas, os decretos e todo o conjunto de regras e procedimentos normativos ditados pelo órgão regulador ANEEL²⁸.

Todos os procedimentos relacionados com as atividades dentro da companhia estavam voltados à elaboração das tarefas na conformidade desses regulamentos, a partir dos quais essas tarefas eram prescritas em manuais que também eram considerados essenciais para o funcionamento das atividades-fim da companhia e, por conseqüência, de algumas atividades-meio, que eram os órgãos de apoio logístico que também tinham de seguir os procedimentos prescritos no regulamento. A supervisão do controle de qualidade era tarefa desse processo.

O processo gerencial correspondia ao processo decisório da companhia, que era definido pela influência dos partidos políticos. Essa influência, também denominada *ingerência política*, era teoricamente não desejável, sob a alegação de que obstruía o processo técnico.

Isso pode ser verificado na frase em epígrafe, na qual fica implícito que o trabalho é tarefa do processo técnico enquanto que a atividade gerencial está relacionada com a obtenção de recursos. Nesse ponto reside a racionalidade da política na obtenção dos recursos necessários para o funcionamento da companhia.

²⁸ A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) é uma autarquia criada pela Lei 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e é vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Tem como principais atribuições regular e fiscalizar a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização de energia elétrica. Defende o interesse do consumidor, media os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e entre estes e os consumidores, concede, permite e autoriza instalações e serviços de energia, trata e define reajustes tarifários, zela pela qualidade do serviço e, entre outros, estimula a competição entre os operadores.

Entretanto, embora essa diferença pudesse explicar a “oposição” caracterizada pela crítica às injunções políticas, o que se observava era uma contradição que se verificava no discurso apenas, visto que na prática os dois processos – o técnico e o gerencial – eram simbioticamente dependentes um do outro.

Nesse contexto, o que tornava a oposição concreta e não uma simples ficção era a diferença na remuneração e o acesso dos chefes aos assuntos estratégicos da companhia talvez seja a partir desse diferencial que se explique a supremacia e o prolongamento da política como sendo uma estrutura social que fornece inconscientemente o modelo de gestão.

4.1.1 O que faz a diferença

A atenção dos funcionários voltada para os cargos de chefes e de diretores nas diversas áreas de trabalho da companhia X demonstrava que a estrutura de comando tinha um significado que definia a correlação de forças e as relações de poder entre os dois processos anteriormente referidos. Essa importância foi demonstrada pela disputa por esses cargos, o que confirmava a centralidade dos chefes e diretores no discurso do dia-a-dia dos funcionários: nos corredores, no restaurante, na lanchonete e em todos os grupos em que o assunto principal era a companhia.

Também a narrativa sobre a história de vida profissional dos chefes revelou que a atividade de diretor ou chefe era preferencial como aquisição de conhecimento, amadurecimento profissional e autodesenvolvimento, requisitos que eles, ao final da entrevista, qualificaram importantes como experiência profissional.

Porém, o que tornava os cargos de chefias tão disputados na companhia não era somente a experiência profissional ou as oportunidades de autodesenvolvimento, mas também as vantagens agregadas ao salário. Com as mudanças na companhia, o Plano de Cargos e Salários também vinha sofrendo sérias restrições, que, para os funcionários, eram consequência do plano de redução de custos do Governo Federal e, por conseguinte, do Governo do Estado.

Desde que o Governo Federal definiu como prioridade o projeto de desestatização das empresas, tinha havido, de acordo com o ponto de vista dos funcionários e do Sindicato, perda das conquistas da categoria. A estabilidade, por exemplo, tinha se tornado ao longo dos últimos dez anos um dos itens da pauta dos acordos mais difíceis de serem negociados. Em troca da estabilidade, os funcionários vinham acumulando perdas, em comparação com as conquistas anteriormente negociadas.

A *gratificação de chefia*, como era denominada pelos funcionários, tornava-se assim a única forma de eles terem agregada ao seu salário, durante o exercício da função, uma vantagem pecuniária em níveis muito superiores, como compensação das perdas cujos reajustes não dependiam de acordo coletivo, e nem a ocupação do cargo dependia de processos seletivos, tal como ocorriam nos casos de transferência de funcionários de um cargo para outro, conforme estabelecido no Plano de Carreiras. Esse procedimento era denominado *seleção interna*.

Além dessa vantagem, os que ocupavam cargo de chefia eram dispensados do controle de frequência. Eles não tinham horário para chegar à companhia, embora fosse previsto que deviam permanecer após o expediente normal quando fosse necessário, como, por exemplo, motivo de reunião.

Os chefes também tinham acesso às informações sobre o andamento das mudanças do setor elétrico e da companhia, informações essas que os demais funcionários não possuíam. Numa pesquisa de clima realizada por dois anos consecutivos na companhia (em 1996 e 1997), mais de 70% dos funcionários atribuíam à falta de informação o aumento da instabilidade e o clima de ansiedade na companhia. O acesso a tais informações constituiu, até o final da pesquisa, uma condição privativa dos chefes. Esse dado, associado à exclusão de alguns funcionários que não tinham identidade partidária, leva a concluir que o conhecimento havia se tornado um fator de disputa, do mesmo modo que os cargos de chefia. E o que permitia esse acesso não era apenas o fato de se ser filiado a um partido alinhado ao Governo, mas de se ter o aval de um chefe ou ter um padrinho político do qual emanava a autoridade para o acesso às informações. Por exemplo, o acesso virtual às deliberações e resoluções da diretoria era permitido somente aos funcionários cadastrados pela central de processamento de dados, por indicação dos chefes.

Verificou-se que em todas as áreas da companhia, alguns funcionários eram tratados de maneira diferente. Dentre esses funcionários, havia os que se destacavam por bom desempenho profissional e os que tinham proteção ou recomendação de pessoas influentes fora da companhia.

O primeiro caso não era preferencial. Entretanto, verificou-se que nas áreas denominadas técnicas, a militância política acompanhava a habilitação técnica nos cargos de chefia.

A companhia possuía um controle de frequência que era monitorado pelo sistema integrado à folha de pagamento dos funcionários, no estilo taylorista. Esse controle tinha um efeito coercitivo, visto que impedia as faltas ou atrasos, mas mesmo assim os chefes tinham

de justificá-los. A dispensa desse controle dava para os cargos de chefia – assistentes e assessores de diretoria – uma conotação de prestígio. Por diversas vezes, observou-se que o controle de frequência tinha um efeito psicológico negativo que era representado pela perda da liberdade. O efeito contrário, ou seja, a recuperação da liberdade, era um sentimento que se observou entre os funcionários que tinham cargo de chefia.

Durante o trabalho de campo, os funcionários se referiam a esse sentimento quase todo o tempo.

Os chefes não têm hora para chegar. A gente, se chegar depois do horário, eles ficam olhando atravessado.

A gente não pode ficar doente, nem o pessoal da gente, agora eles faltam por qualquer coisa, até se o cachorro adocece.

Quando eu fiquei doente, com problema na coluna, [*nome do chefe*] mandou me chamar, ligou pra saber se eu estava mesmo doente. Quando eu cheguei e vi que [*repete o nome do chefe*] não estava, daí o pessoal me disse que tinha tirado uns dias pra visitar a família em Santa Maria [...]”.

Durante os 36 meses que durou o trabalho de campo nesse órgão, observou-se que as queixas dos funcionários procediam quanto às prerrogativas do chefe para as suas saídas e o rigor com que ele controlava a chegada e saídas desses mesmos funcionários.

Entretanto, é importante salientar que o controle dos chefes variava de funcionário para funcionário, embora as queixas de ambas as partes fossem constantes. Verificou-se que, nesse confronto, a política era sempre o foco de acusação dos funcionários. Mas quase sempre se verificou que, entre os funcionários, a política também era o fator diferencial quando se tratava de se usufruir de algum tipo de tratamento diferenciado. Por ocasião de uma conversa entre os membros de um grupo, um dos membros que fazia referência à derrota do seu candidato na última eleição para vereador dizia:

Eu não esperava por essa derrota do [*nome do candidato*], pra falar a verdade eu me sinto desamparado.

Em todos os órgãos em que se realizou a pesquisa, constatou-se que não era o fator técnico o critério diferencial, e sim o poder político. Mas também se observou que, em todas as circunstâncias, o processo técnico era respeitado pelos chefes. Nesse sentido, embora de maneira inconsciente, havia um “respeito” recíproco.

O que justificava a diferença entre o processo técnico e o gerencial era a remuneração e a liberdade, ambas como uma prerrogativa do poder político, tanto que a liberdade foi um fator que entrou na composição da avaliação dos chefes sobre o mau desempenho dos funcionários. De fato não apenas os chefes como também os demais funcionários referiam-se

à falta de critérios ou e de regras na gestão de pessoal. Nesse sentido, verificou-se que o estreitamento no relacionamento entre os líderes sindicais e os funcionários reforçava a igualdade de direitos como uma premissa da democracia sindical, embora não esmoreceu, ao contrário reforçou a representatividade da política na companhia.

4.2 Novo conceito de gestão: a representatividade legal e o impacto nos resultados

Na primeira metade da década de 90 a militância sindical entre os funcionários havia crescido na mesma proporção em que a instabilidade do emprego era ameaçada pela automação de diversos postos de trabalho e pela implantação dos programas de gestão participativa CCQs (Círculos de Controle da Qualidade) e TQC (Controle da Qualidade Total). Nesse período havia um sentimento generalizado entre os funcionários de que os diretores e chefes estavam atuando em descompasso com os interesses desses funcionários. Isso ficou claramente expresso numa greve no início de 1990, quando a diretoria do Sindicato denunciava a farsa da gestão participativa esboçada pelo CCQs.

Foi também nesse período que os chefes sentiram que o poder político se defrontava com a liderança sindical e com os instrumentos legais, especialmente com referência à gestão de pessoal.

A conseqüência mais sensível desse confronto entre o corpo gerencial da companhia e os dirigentes sindicais era uma nova consciência de gestão que substituía a proteção política dos chefes e dos diretores pela Justiça do Trabalho.

A representatividade do Sindicato na companhia era entendida pela maioria dos funcionários como sendo política. Entretanto, o conceito de política defendido pelo Sindicato, por sua consonância com o Estado de Direito, destoava da política tradicional, especificamente no tocante ao clientelismo. Por exemplo, a crítica à influência política foi um dos jargões introduzidos pelo Sindicato na companhia. O conceito de proteção defendido pelas lideranças sindicais era o acordo coletivo que reivindicava melhores reajustes e remuneração linear para a categoria, bem como a estabilidade. Note-se que o termo 'categoria', amplamente usado pelo Sindicato, pressupunha a equidade. A adesão dos funcionários implicou na adaptação da atitude política dos dirigentes sindicais às expectativas dos funcionários em relação aos critérios anteriores, tais como a troca de voto por cargo, emprego ou algum tipo de vantagem, nos moldes clientelísticos.

O aumento da adesão dos funcionários, inclusive dos grupos ligados aos partidos políticos e ao movimento liderado pelo Sindicato, teve duas conseqüências: (1) uma diminuição dos ataques pelos dirigentes sindicais aos critérios políticos de gestão; (2) inserção progressiva de membros da diretoria do Sindicato nos assuntos que antes eram restritos à diretoria e aos chefes de departamento da companhia. Conforme se constatou no segundo congresso dos funcionários organizado pelo seu representante no Conselho de Administração, com o apoio dos Sindicatos e da associação dos profissionais da companhia, algumas lideranças – em especial o Conselho Regional de Administração e membros de alguns Sindicatos que integram a Intersel à questão partidária – não consideraram o problema crítico da companhia.

Uma das conseqüências desse novo conceito de gestão era a extinção progressiva dos instrumentos de remuneração do mérito baseado no desempenho e de outros critérios que implicavam na relação do desempenho humano com os resultados. O número de ações trabalhistas que reivindicavam junto à justiça do trabalho a isonomia salarial crescia vertiginosamente.

Por isso, os chefes tinham de recorrer a mecanismos legais para fazer valer ou cumprir as suas responsabilidades perante o cargo. Um exemplo foi a oportunidade de se realizar esta pesquisa quando diversos chefes expressaram oficialmente – através de cartas e memorandos – interesse na análise ergonômica para resolver problemas em seus departamentos ou divisões. Assim, não apenas a consciência sindical se fortalecia com a proteção da Legislação Trabalhista como dessa proteção emergia um Sindicato mais fortalecido com uma agenda política para garantir a estabilidade do emprego e a estatização da companhia. Dessa agenda fazia parte o cumprimento da NR17 - Norma Regulamentar, tendo a representação sindical como condição da legitimidade do processo técnico.

Todavia, se de um lado a legalidade demonstrou alguma força para impedir a liberdade (abusos) do poder político na admissão de parentes ou amigos, de outro o critério impessoal da seleção por concurso público e de outros critérios científicos revelou ser o mais injusto, visto que no último concurso, realizado em 1995, os candidatos aprovados eram os que tinham qualificação acima do exigido. Por exemplo, para o cargo de eletricitista inscreveram-se estudantes de engenharia e eletrotécnicos, sendo aprovados pelo conhecimento demonstrado nas provas de seleção. O desempenho desses candidatos foi considerado insuficiente, e muitos deles em entrevista revelaram que suas intenções eram acessar, via política, os cargos de nível superior e médio. Os funcionários que haviam participado da seleção reivindicavam tratamento diferencial pelo tempo de serviço prestado,

conhecimento específico e dedicação à companhia. Isso fez com que o próprio Sindicato repensasse o conceito de justiça social.

Nos últimos anos, a própria atitude do Sindicato legitimava a política, trazendo membros da bancada do PT na Assembléia Legislativa para debater o destino da companhia com outros membros da bancada do Governo. Foi nesse período que a política revelou-se mais forte, visto que ela se manifestava como o meio mais eficaz de garantia à empregabilidade e à manutenção da companhia X. Nesse sentido, havia convergência entre o estilo clientelístico de se fazer política e o interesse dos funcionários da companhia, que faziam parte da diretoria intersindical.

Havia evidências na atividade dos grupos de que o princípio da legitimidade da política não havia abalado a companhia. Essas evidências foram constatadas dentro do próprio Sindicato quando os líderes sindicais, ao retornarem à companhia por encerramento de mandato, haviam adquirido o mesmo prestígio das oligarquias, passando a fazer parte do grupo de *staff* da diretoria da companhia.

Em se tratando da garantia do emprego, de melhores salários e da estatização da companhia, os interesses do Sindicato e dos chefes eram os mesmos. Nesse sentido, as regras do jogo político eram as que melhor atendiam a esses interesses, na medida em que os meios reivindicados pela gestão racional do tipo TQC, CCQs e outros recomendados por consultores previam as demandas relacionadas à situação profissional, pela ótica do mercado. Tais meios definiam como questões importantes a redefinição do quadro de lotação, o critério para admissão e o enxugamento do quadro de pessoal, o que contrariava os interesses dos funcionários na sua maioria.

Desse modo, a campanha do Sindicato em prol da gestão racional e legal era antitética, na medida em que ia contra os interesses dos funcionários. Essa contradição do movimento sindical refletia na liberdade, a qual era defendida pelos líderes e adeptos do Sindicato como premissa da democracia sindical.

Nesse sentido, a liberdade tinha dupla conotação: (1) era tida como perturbadora da ordem, uma vez que a “liberdade” dos funcionários era considerada do ponto de vista dos chefes a causa da falácia gerencial; (2) era uma prerrogativa do cargo de chefia, tendo em vista que era baseada num critério de valor: a militância ou parentesco com políticos.

A partir dessa interpretação, a liberdade como uma concessão e a liberdade como abuso, desrespeito e desregramento entravam em contradição quando os líderes sindicais, na condição de chefes e integrantes do *staff* da diretoria da companhia, se abstinham de opinar. A maioria dos líderes sindicais, quando entrevistados e indagados sobre o que achavam do ponto

de vista dos funcionários sobre a crítica à influência política, como critério para escolha do *staff* e dos cargos de chefia, respondia que havia sido convidada pelos serviços – como técnicos – prestado à companhia. Três desses líderes confessavam que não tinham mais “ambiente” para voltar ao órgão de origem.

Disso deduziu-se que o termo “liberdade” era empregado como uma expressão abstrata que servia para veicular a hostilidade entre os dois processos. Dessa perspectiva, a interpretação dos chefes em torno do que eles consideravam como falácia gerencial tinha a ver com a igualdade de direitos reivindicada pelos funcionários, assimilados do conceito de democracia sindical.

Observou-se também que a falta de iniciativa e a motivação para o trabalho não eram problemas exclusivos dos funcionários; os chefes também demonstraram um grau maior de dependência da aprovação dos seus superiores. Numa escala mais geral, era ao diretor e ao presidente da companhia que todos se reportavam para justificar suas deficiências e cobrar decisões, e eram também os diretores que todos acusavam pelo estado de “letargia” em que a empresa se encontrava no período que durou a pesquisa.

Esse tipo de acusação e cobrança permanente não foi verificado apenas nos escalões mais baixos da hierarquia. Por diversas vezes, atentou-se para o fato de que as atividades de um órgão paravam para esperar algum tipo de decisão, e o tempo de espera podia levar de dias a anos, dependendo do interesse de alguém que os funcionários não sabiam quem era. Às vezes essa decisão era atribuída aos interesses políticos; outras vezes, aos interesses corporativos. Como a companhia possuía três níveis de hierarquia – para cada diretor havia um ou mais departamentos, e para cada departamento existia um número maior de divisões – a agenda de despacho com diretores estava quase sempre tomada. Muitos chefes ficavam dependendo de dias para realizarem o despacho. Assim, um projeto para padronização das lojas de atendimento que estava previsto para execução dentro de um ano chegou a levar mais de dois anos para ser iniciado.

Embora essa demora não fosse computada e nem o prazo objeto de avaliação do diretor e dos chefes dos departamentos envolvidos, houve prejuízo para a companhia. Por exemplo, algumas unidades e agências, não podendo mais esperar pelo protótipo, anteciparam a compra de mobiliários e fizeram também reformas dos seus prédios, devido ao péssimo estado de conservação deles. Era previsto que, com a padronização, tudo seria novamente mudado, de acordo com os critérios de cor, material etc. a serem definidos, o que implicaria num custo decorrente da demora do projeto.

As discussões não saíam do papel, e não houve de nenhuma das partes uma tomada de decisão, apesar das reivindicações dos chefes das unidades descentralizadas, uma vez que a causa aparente era o desinteresse de um profissional designado para a atividade de elaboração da licitação para contratação de uma empresa de consultoria. Quando se entrevistou o referido funcionário para saber a razão da demora na execução do projeto, ele negou que houvesse atraso e que estava resolvendo o assunto dentro das suas possibilidades. Observaram-se, nesse caso, alguns fatores: (1) envolvimento do projeto com outras áreas, tais como marketing, administração predial e planejamento financeiro, e com as unidades descentralizadas da companhia, que não haviam sido consultadas nem envolvidas. Quando entrevistado, o pessoal das áreas de marketing e administração predial informou que já havia algum tipo de iniciativa, mas que essas iniciativas também eram isoladas e que eles não tinham conhecimento da existência de outro projeto. Cada uma dessas áreas assumiu competência institucional para resolver o caso; (2) despreparo do chefe do departamento, que permitiu que um chefe de divisão assumisse sozinho um projeto com múltiplas implicações; (3) falta de cobrança de resultados em todos os níveis. Nesse caso, o que mais chamou a atenção foi a desintegração das áreas.

Na divisão de medicina e segurança do trabalho, o que definia aparentemente a demanda era a aplicação da NR17. Entretanto, quando o chefe do departamento formalizou a demanda – melhoramento das condições de atendimento do serviço médico da companhia – alegando que, por reclamação dos funcionários e a pedido dos profissionais, inclusive dos médicos, o departamento havia acatado o pedido do chefe da divisão para cumprir a cláusula do acordo referente à norma regulamentar. Depois de algumas discussões e de não obter o apoio de dois funcionários que ocupavam o posto de médico do trabalho, o chefe do órgão, que era subordinado ao chefe de departamento, decidiu fazer uma análise ergonômica das condições de trabalho dos três postos que compunham a unidade. Essa decisão viria a confrontar uma surpreendente reação dos médicos, que passaram a não aceitar as mudanças, contrariando o desejo dos demais funcionários dos postos de enfermagem e recepção.

Após a análise ergonômica dos referidos postos, constatou-se que as atividades dos funcionários não correspondiam às tarefas prescritas no manual de cargos da companhia.

Na análise da demanda verificou-se que a causa dos problemas estava na falta de autoridade do chefe, que não conseguia obter consenso dos funcionários sobre as ações necessárias às mudanças para melhoramento dos serviços. O conflito não era explícito, o que somente pode ser observado na história do órgão, contada pelos funcionários, e depois constatado nas atividades dos funcionários em cada posto de trabalho.

A criação do órgão resultou da NR17 – Norma Regulamentar –, que estabelece que é responsabilidade do empregador indicar entre os médicos dos serviços especializados em engenharia de segurança e medicina do trabalho um coordenador responsável pela execução do PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. A referida norma determina um conjunto de tarefas e procedimentos que incluem planejamento e avaliações clínicas bem como exames complementares que devem monitorar as ações para o ano seguinte. Isso envolve uma série de atribuições que, por sua vez, vão orientar os dois postos de trabalho que são complementares: o posto de recepção e o de enfermagem.

Na história da criação do órgão acima mencionado, o cargo de chefia, que deveria ser ocupado por um médico – argumento defendido pelos médicos – foi ao longo de mais de trinta anos ocupado apenas uma vez por um médico do trabalho. Predominou a indicação política para o cargo de chefia, na maioria das vezes ocupado por funcionários que não tinham nível superior, embora pertencessem ao quadro do órgão. Esse conflito estava produzindo uma série de desentendimentos entre os médicos, afetando sobretudo a atividade dos demais profissionais. O que competia a cada posto, por prescrição do catálogo de cargos da companhia, não era obedecido. Constatou-se que os serviços prestados eram precários, segundo a opinião dos usuários. Essa deficiência ficou comprovada na falta de organização do trabalho. Verificou-se duplicidade de atividades em alguns casos e não-cumprimento parcial do PCMSO. Atendimentos preferenciais a determinados funcionários, sobrecarga de trabalho, inexistência de dados estatísticos sobre incidência de patologias e de monitoramento, desintegração das unidades descentralizadas em que o serviço era terceirizado, distribuição inadequada das atividades, e assim por diante. Dessa forma, a composição dos postos de trabalho, os quais tinham a função de dar uma sistematicidade ao serviço, nessas condições acarretava mais problemas ao departamento por não-cumprimento da finalidade para a qual foi criado o órgão e para os usuários. Por exemplo, quando a pedido de uma entidade reguladora foram solicitados dados estatísticos sobre patologias ocupacionais, observou-se que o órgão não tinha um banco de dados. Após algumas reuniões, um dos médicos se encarregou de elaborar um banco de dados que acabou não funcionando até o final da pesquisa, visto que, por decisão do médico, a entrada dos dados – que deveria ser uma atividade da escrituraria – foi incluída nas atividades dele. Como o médico trabalhava em um regime de quatro horas, e nesse horário deveria fazer o atendimento de consultas e periódicos, o banco de dados acabou ficando prejudicado, porque não era delegado ao funcionário competente para fazê-lo. Por isso, as atividades de planejamento, palestras, entre outras

previstas no manual de cargos para o posto de médico também não eram realizadas. Nesse caso, observou-se que, apesar das intervenções do chefe, houve resistência à mudança.

Outro profissional que compartilhava o posto de medicina do trabalho, insatisfeito com o critério de escolha do chefe, demonstrou também desmotivação para realizar suas atividades. As queixas sobre as más condições de trabalho e de despreparo do chefe eram constantes. Um desses profissionais, alegando convite de um dos diretores, foi trabalhar como assessor. Assim, acabou quebrando uma regra institucional da companhia no tocante à transferência de postos de trabalho quando há incompatibilidade ou demanda do posto original, com prejuízo para o PCMSO e para as tarefas do órgão.

Nesse caso, ficou caracterizado que o critério político tem variáveis dependentes, como o clientelismo e a preferência por amizade, parentesco ou interesse de grupos. Mas também os funcionários se utilizam dessa acusação para reivindicar a igualdade de direitos.

O resultado final desse caso foi uma insatisfação generalizada por parte dos chefes, que acabaram submetendo as demandas do órgão à vontade de um profissional e à decisão de um dos diretores. A intenção do chefe foi prejudicada porque ele se viu mais uma vez desautorizado pelo superior, o que repercutiu no estado de ânimo dos demais funcionários, que, em face desse precedente, falavam em deixar o órgão.

Situações como essas foram observadas durante o trabalho de campo, e em todos os casos, o que denunciou os conflitos e as dificuldades internas caracterizadas pela oposição entre os dois processos – o técnico e o gerencial – foi o estresse.

O estresse foi uma pista para a compreensão do jogo da disputa. Observou-se que o sentido com que o termo foi empregado pelo grupo tinha um significado metafórico que, na maioria das vezes, era usado pelos chefes ou funcionários que ocupavam cargos nos estratos mais elevados da hierarquia para expressar as incoerências da própria estrutura social.

A pesquisa sobre o fenômeno do estresse partiu do discurso da dualidade. Mas o critério de investigação do fenômeno, conforme se observou anteriormente, foi orientado pelo fato de os funcionários estarem sofrendo dos sintomas do estresse e estarem ocupando cargo de chefia.

4.3 O confronto dos processos e o discurso do estresse

Uma representação não se produz sem agir sobre o corpo e o espírito.

Emile Durkheim

Nos últimos dez anos, verificou-se que houve um crescimento expressivo de afastamentos de funcionários por problema de depressão. De acordo com informações dos profissionais da Divisão de Segurança e Medicina do Trabalho, havia crescido significativamente a demanda pelo serviço médico, nos últimos dez anos.

Nas entrevistas com essa população, a causa apontada era o clima da companhia. De maneira geral, desde que o Governo Federal havia instituído a reforma do setor elétrico, os funcionários sentiam que estavam vivendo uma situação de caos.

A crítica incidia sobre os chefes em todos os escalões da hierarquia, tanto por parte dos funcionários quanto dos próprios chefes. Mas a crítica mais geral se referia aos diretores. Estes até o final da pesquisa foram alvo de acusação geral. Eram acusados de defenderem os interesses do capital, por lealdade ao Governador e aos seus partidos políticos.

Entretanto, nada faziam para mudar a situação crítica. Na visão dos funcionários, a demora e a falta de poder de decisão eram conseqüência da proeminência do poder político sobre os interesses da companhia. Quando se participava de reuniões nos escalões superiores da hierarquia, verificava-se que um conjunto de medidas do Governo Federal, no sentido da desverticalização do setor elétrico, refletia em todo esse problema de indefinições com uma sobrecarga no processo de gerenciamento da companhia.

Para os chefes, o que agravava a situação de crise era a ausência de autonomia, que resultava também da falta de iniciativa e de motivação dos funcionários para o trabalho associado ao “excesso de liberdade”. Nesse aspecto, a avaliação dos chefes apontava para a falta de critérios no gerenciamento de RH como fator de desmotivação para o trabalho. A queixa dos chefes incidia sobre a liberdade individual dos funcionários versus a demanda do trabalho. No meio disso tudo estava o estresse.

Dentro desse enfoque, era imputada a liberdade dos funcionários a dois fatores causais: (1) as ingerências políticas e (2) a tutela do Sindicato. Mas havia razões para se concluir que a falta de autonomia no processo decisório não decorria exclusivamente da política e nem a liberdade dos funcionários decorria exclusivamente da tutela do Sindicato, embora as duas (dependência e liberdade) não estivessem isentas da influência dele.

Na avaliação dos chefes sobre o processo gerencial, verificou-se que havia outros componentes implícitos na falta de autonomia deles. Por exemplo, em uma entrevista com um dos chefes, este afirmava:

[...] na minha maneira de ver, a situação em que a empresa se encontra hoje é culpa do ... *[nome do diretor]*. Quando ele foi chefe do departamento A, ele agia assim também. Não se conseguia fazer nada porque tudo ele tinha que enviar ora para o Ministério Público, ora para o Tribunal de Contas, ora para o CPF para avaliar. Isso durava às vezes mais de um ano tramitando entre um órgão e outro sem que chegasse a nenhuma solução.

Esse comentário foi feito na forma de sigilo. Nessa mesma diretoria ocorreram comentários muitos semelhantes, por parte de outros chefes, sobre o mesmo diretor. Nos extratos mais baixos da hierarquia dos chefes, prevalecia um sentimento de que a responsabilidade destes sobre a companhia era maior do que a dos diretores, que consideravam sua atuação como essencialmente técnica. Com relação aos diretores, os chefes os acusavam de estarem ali para tratar dos interesses dos seus partidos ou de seus próprios interesses, como observava esse chefe de divisão. Esse comentário era feito em sigilo:

[...] Você acha que o diretor-presidente e o diretor financeiro estão preocupados com a companhia? Eles amanhã vão embora daqui e nós que somos da casa, ficamos na pior [...]

[...] Numa reunião ontem à tarde *[05/99]* o diretor ligou duas vezes para o CPF, para saber se podia liberar o PDI porque soube que os funcionários tinham formado uma comissão para pressionar a diretoria. Você vê que pra tudo eles pedem permissão ao CPF.

No dia seguinte, esse mesmo chefe havia sido convocado pelo referido diretor para acompanhá-lo ao gabinete da Casa Civil para tratar do PDI, sendo a entrevista desmarcada para a tarde. Depois dessa convocação e de ter acompanhado o diretor, esse chefe mudou completamente o foco da crítica, passando a defender o diretor e dizendo que era refém das críticas e das pressões do Sindicato.

O modelo de relações entre os dois processos sempre foi apresentado em sigilo. Esse sigilo, expresso em gestos, foi a linguagem na qual os funcionários, chefes e subordinados podiam fazer afirmações.

Tal sigilo denunciou também que as idéias e as interpretações que as pessoas (funcionários) alimentavam a respeito de sua dependência e de sua liberdade eram intrinsecamente incoerentes porque essas idéias eram consideradas incorretas, imorais e indesejáveis.

Mas se verificou também que entre a teoria da população pesquisada sobre a liberdade e a falta de autonomia dos chefes havia um fator que quase sempre não era mencionado, embora os funcionários tivessem dele consciência: a legislação. Na realidade, a situação que envolvia a tomada de decisão era muito mais complexa, tendo em vista que a maioria das decisões nessa companhia esbarrava na legislação. Nesse caso, o centro da gravidade do poder pedia para o departamento jurídico da companhia. Mas contra a lei quase nunca havia argumento.

Por exemplo, durante a criação do *call center*, verificou-se a luta dos chefes para colocar em prática o referido projeto. Às restrições da legislação somavam-se a falta de autonomia dos chefes e a liberdade dos funcionários, que resistiam ao remanejamento de uma área de fraca demanda para outras áreas de concentração de atividades. O conceito de tomada de decisão nesses casos incluía um novo atributo, o “sangue-frio para enfrentar as deficiências da lei”, conforme se referia o chefe da divisão comercial.

No caso em questão, a companhia, por ser estatal, não podia admitir funcionários sem que fosse por meio de concurso público. Os concursos, por sua vez, foram proibidos por causa da restrição de custos. A alternativa era o remanejamento de pessoal, mas essa alternativa quase sempre sofria pressão do Tribunal de Contas, que considerava inconstitucional a seleção interna. Na maioria das vezes, o remanejamento compulsório era rejeitado.

Era muito raro um diretor assumir a responsabilidade quando uma decisão feria os princípios da legislação. Mas quando isso ocorria e era para o bem da companhia, quase sempre havia uma resposta positiva dos funcionários. Por exemplo, o processo de seleção interna, para implantação do referido *Call Center*, foi um dos poucos empreendimentos que contou com a decisão e o apoio de um dos diretores. O que chamou a atenção foi que os funcionários estavam tão acostumados a atitudes pouco empreendedoras por parte dos diretores que, nesse caso, a aprovação dos funcionários foi unânime. Entretanto, pôde-se constatar que, quando havia decisão, quase sempre era acompanhada de uma restrição de ordem legal. E quase sempre estava relacionada com a Legislação Trabalhista. Observou-se que as restrições da Legislação repercutiam negativamente no trabalho.

Por exemplo, verificou-se que os funcionários recrutados que haviam passado pela seleção e que tinham sido aprovados para o *Call Center*, quando assumiram o novo posto de trabalho, voltavam às suas atividades anteriores antes de completar três meses na nova atividade, sob o argumento de que não haviam se adaptado à nova função. Isso ocasionava sérios problemas operacionais à companhia, pela falta de fontes alternativas de suprimento de mão-de-obra. A terceirização havia se tornado uma opção nos últimos anos, porém observou-

se que essa alternativa não se aplicava a algumas atividades. Apesar dos transtornos causados, constatou-se que prevaleceu a vontade dos funcionários. Apesar de contrariados, os chefes não tiveram outra alternativa senão acatar a decisão da diretoria de respeitar a vontade dos funcionários. Em todas as situações que envolveram decisões da diretoria, a sujeição dos chefes foi unânime.

Entretanto, essa situação evidenciou uma considerável discrepância entre o que os chefes diziam e o que praticavam. Os chefes negavam a sujeição, e os funcionários, a liberdade. Sem dúvida, o que se constatava era a total ausência de regra interna para a gestão de RH.

A crítica, porém, tanto por parte dos funcionários quanto dos chefes, não demonstrava qualquer intenção de mudar a situação. Por exemplo, quando os chefes eram substituídos na alternância do Governo, invertendo-se assim a relação entre acusados e acusadores, a situação era mantida quase inalterada. Em outras palavras, mudavam as pessoas, mas as críticas continuavam.

Na inversão dos papéis foi que se pôde perceber que a “oposição” ou a acusação não tencionavam mudar os critérios ou o modelo de gestão. As duas partes – funcionários e chefes – podiam compreender e concordar porque a crítica constituía uma ordem abstrata, que era mantida como uma habilidade adquirida no ambiente de trabalho porque interessava a ambos. No tocante à acusação de apadrinhamento político, o que se observou foi que o sigilo mantinha os acusadores e acusados a salvo de qualquer punição porque os preservava no anonimato. Quem não vivenciasse o dia-a-dia da companhia, não podia compreender.

Isso pôde ser verificado na transição do Governo. Quando os chefes eram escolhidos no período pós-eleitoral, a hostilidade entre as facções se acirrava. Nesse momento, o centro de gravidade das acusações se deslocava para os partidos políticos. Quem fosse filiado ao partido que passava para a oposição era exonerado do cargo de chefia e excluído dos dois processos por um período que variava de acordo com o grau de envolvimento do cargo. Por exemplo, no caso de um funcionário ter ocupado um cargo de diretor, a hostilidade era prolongada por quase todo o mandato do Governo.

A hostilidade consistia quase sempre na exclusão dos grupos de trabalho, que eram isolados e mantidos afastados dos centros de comando, considerados como “pessoas perigosas”, conforme relata um funcionário:

[...] Acho um equívoco considerar que eu possa revelar alguma estratégia pro meu partido. Eles acham que colocando a gente no aquário vai mudar alguma coisa. Isso

tem que acabar porque sou um funcionário. A empresa me paga em dia para trabalhar.

[...] a gente não pode dizer que isso (hostilidade) é uma coisa de política porque eu levei uma proposta de trabalho que nós tínhamos na outra gestão para o Sindicato me apoiar e senti que eles também estão na deles. Mas aqui é assim, uma vez é da caça outra do caçador.

Como se pode observar os chefes, agora funcionários, sentiam-se “congelados” ou iam para o “aquário”. Todas as atividades até então desenvolvidas por eles eram interrompidas, dando lugar a outros projetos. Assim se sucediam as alternâncias do poder. Foi nesse momento que a oposição entre os dois processos – o gerencial e o técnico – pôde ser compreendida. A inversão dos papéis demonstrou que a oposição tinha uma conotação simbólica na qual as rixas políticas entre as facções divergentes dissimulava a verdadeira razão: a de manter a equidade na oportunidade de disputarem os cargos de chefia. Isso pode ser verificado na metáfora acima citada por um dos ex-chefes: “uma vez é da caça outra do caçador”.

Essa luta para manter as condições de concorrência sem que fosse preciso passar por concurso, no qual estava em jogo o conhecimento exigido por um padrão científico, era lograda por um discurso que expressava a oposição entre os dois processos citados anteriormente. Os distúrbios significavam as diferenças. Nas entrelinhas, o discurso do confronto era o da crítica à influência política. A Figura 7 mostra como os funcionários, especialmente os chefes, representavam o estresse.

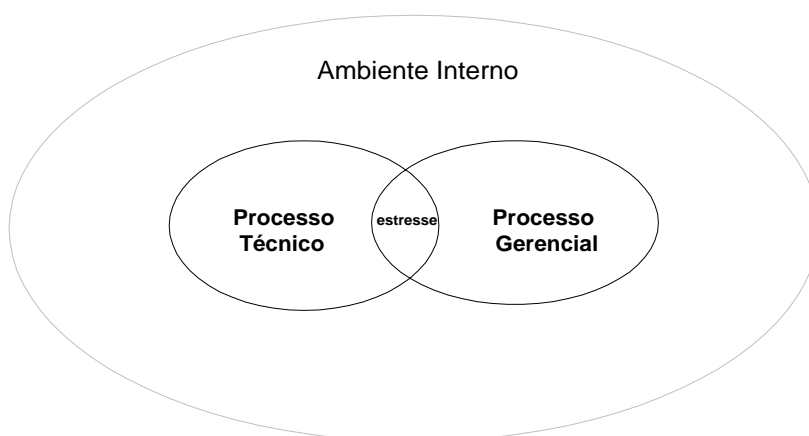


Figura 7 - Representação do confronto

Na intersecção dos dois processos, os funcionários e chefes situavam a atividade mais árdua, que era a de equilibrar as forças opostas. A versão deles sobre esse equilíbrio se situava

nessa intersecção. Em outras palavras, significa dizer que as responsabilidades técnicas chegavam a um determinado ponto em que precisavam do apoio político para poder ser viabilizadas. Por outro lado, os políticos também tinham de ceder em determinados pontos nos quais havia regulações e padrões técnicos. Isso implicava em pressões. De um lado, o dever de respeitar as normas e a legislação; do outro, era preciso o ter que “dar um jeitinho” para atender às duas partes.

Através da linguagem do estresse fluíam as incoerências, as pressões e também a disputa por posições privilegiadas. Ela expressava o permanente confronto entre as dificuldades e pressões sofridas no ambiente de trabalho. Esse confronto não dizia respeito apenas à cobrança dos chefes pelos superiores, mas também pelos funcionários e pelos próprios concorrentes:

[...] embora eu ache errado, mas se eu não fizer terá sempre alguém que vai fazer pior [...].

Eu fiquei muito chateado quando na frente do diretor um colega não me ajudou a defender o meu projeto de racionalização do estoque que eu havia desenvolvido em 1994. Depois veio se desculpar dizendo que eu podia contar com ele. Aqui *[na companhia]* há muita falsidade. Só para não admitir que o projeto que eu tinha feito trazia um rendimento de [...] para a empresa. [...] Eu não conseguia me controlar porque as agências tinham implantado e estava dando um retorno fantástico. Só porque o diretor não vai com a minha cara indeferiu o projeto [...]. Fiquei três dias de atestado médico. Minha pressão foi lá pra cima. Fiquei irritado com os filhos, mulher [...].

Através do discurso do estresse – assimilado do conhecimento médico – eles se permitiam conversar sobre alguns assuntos, como, por exemplo, as relações com seus superiores e os obstáculos que encontravam para colocar em prática as idéias que consideravam atender às demandas internas.

A pesquisa sobre o estresse mostrou que, na intersecção dos dois processos, o confronto do senso de responsabilidade diante das demandas de ordem legal, mercadológica e social e, na maioria das vezes, a lealdade com a pessoa que forneceu a indicação para o posto implicam em sofrimento e níveis de pressão que chegam a afetar o corpo.

Todos os dias eu vou para casa com a cabeça cheia. Quando não é a dificuldade de se conseguir a cooperação dos funcionários, são as fofocas de corredor. Às vezes eu até penso em entregar o cargo [...].

Às vezes eu penso que não vale a pena o cara ficar com fama de ser apadrinhado político, batalhar para manter as coisas funcionando e depois ninguém dá valor [...].

O confronto também se expressava como autocensura. Esta sempre se manifestava quando o senso de incoerência, expresso pela sujeição aos critérios políticos, podia deixar um saldo negativo. Esse sentimento transpareceu ser um dos maiores estressores.

Entretanto, na prática tal sentimento era também um modo de dissimular a importância que o cargo de chefia tinha para essas pessoas. Isso pôde ser constatado quando um chefe “perdia o cargo”. Todos os olhares se voltavam para ele. Podia-se observar um sentimento de constrangimento por parte do funcionário que perdia o cargo.

Outro exemplo verificado foi quando na auto-avaliação do desempenho como gestores os entrevistados esbarraram nas dificuldades para conseguirem apoio dos superiores na obtenção dos recursos (financeiros, humanos e materiais). Para a consecução das metas do órgão, o estresse era uma linguagem que permitia concomitantemente o desabafo e a justificativa para o fracasso.

Nesse espaço do estresse foi possível compreender que a posição de chefia tinha significados ambíguos. Por exemplo, em algumas situações verificou-se que a posição social – que era o diferencial do cargo – tinha um significado distinto da mera remuneração. Isso pôde ser observado na mudança de Governo, quando os chefes com quem se iniciou a pesquisa foram exonerados. Ao voltarem para os seus postos, os grupos de trabalho demonstraram uma tendência a excluí-los, e o ambiente hostil que se instalava à sua volta levava-os de fato a algum tipo de distúrbio da saúde.

Verificou-se que três desses funcionários começaram a apresentar problemas de hipertensão. Mas foi observado também que esse fenômeno esteve relacionado com o esvaziamento das suas atividades, sobretudo, segundo informavam, porque eram vistos como potenciais delatores. Por isso lhes era negado o acesso às informações.

Observou-se que o acesso à internet era permitido apenas às pessoas indicadas pelo chefes. Dentre estas estavam apenas pessoas de confiança dos chefes, na maioria dos departamentos, sendo excluídas as pessoas que haviam ocupado cargo de chefia ou posição hierarquicamente superior na gestão anterior.

Durante os cinco anos que durou o trabalho de campo, pôde-se observar que esse tempo não foi suficiente para atenuar a hostilidade contra os ex-chefes de partidos opostos ao Governo, especialmente do PMDB. Muitos desses “ex-chefes”, como eram tratados pelos funcionários na companhia, não tinham conseguido recuperar a sua identidade profissional. O valor da política demonstrava ser a força motriz dos grupos. Na maioria dos casos, esse era um argumento também para os funcionários se apossarem de atividades que pertenciam a eles

antes de ocuparem os cargos. Note-se que a extinção de alguns postos de trabalho deixou diversos funcionários sem atividade na companhia.

Por outro lado, os novos chefes preferiram recrutar funcionários de outras áreas do que incluir os ex-chefes em algum grupo de trabalho ou delegar-lhes algum tipo de atividade.

Os chefes tinham sua própria versão sobre essa conduta e sobre a situação desses funcionários, os quais eram vistos como potenciais opositores. Mas o que eles não diziam é que esses funcionários eram também chefes em potencial por suas experiências. Por isso, eram sempre referidos como “dor de cabeça”. Quando se indagava aos novos chefes sobre as razões para tal tratamento, estes explicavam que o sentimento de isolamento era o ressentimento pela perda do mandato. Eles argumentavam que esse sentimento era uma maneira de boicotá-los. Assim, novamente a oposição articulava o confronto.

Por ocasião das entrevistas, fez-se um levantamento das categorias que eram usadas pelos chefes no discurso sobre o estresse profissional. Observou-se que o estresse era articulado por expressões antinômicas. Na Figura 8, tenta-se demonstrar como o discurso sobre a linguagem do estresse opera essa oposição:

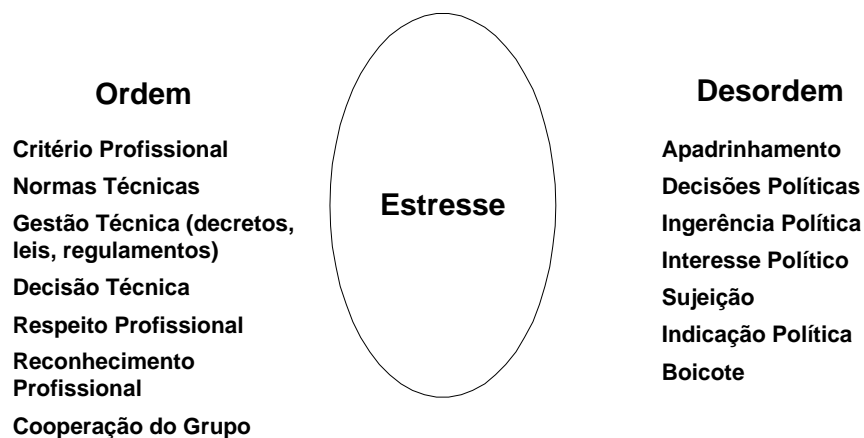


Figura 8 - Representação das categorias do estresse

Muitos dos entrevistados, alegavam que o grande problema da companhia era a falta de autoridade: “[...] hoje os funcionários fazem o que querem...nós não temos a caneta na mão”, diziam. Ter ou não caneta na mão é uma expressão metafórica correntemente usada pelos chefes para expressar a falta de poder de decisão sobre os funcionários quando eram desacatados por eles. O estresse, nesse caso, foi um dos fatores observados quando um dos funcionários negou-se a executar um trabalho, ameaçando ir ao Sindicato fazer denúncias sobre o chefe.

O medo de denúncia quase sempre estava associado à consciência da indicação política. Além disso, a “identidade profissional” era inversamente proporcional à concepção política. Pelo menos por um longo tempo, muitos desses funcionários só tiveram seu reconhecimento profissional recuperado, por ocasião da aposentadoria.

No plano das representações, a dualidade também dava conta da percepção dos funcionários em torno da organização interna da companhia. Tudo o que se passava internamente era classificado como ordem ou desordem.

Se no processo técnico o conjunto de regras (leis, decretos, padrões técnicos) era visto como correto e moralmente coerente com a finalidade da companhia, o processo gerencial era representado pela política, a qual era considerada imoral. Na Figura 8, esse contraste pode ser verificado. As expressões empregadas na coluna esquerda estavam relacionadas com uma situação teoricamente desejável que os funcionários qualificavam como ordem. Na coluna da direita, as expressões usadas diziam respeito a uma situação que eles não desejavam. Em geral, essas expressões estavam relacionadas com um sentimento por parte desses profissionais de estarem atravessando uma situação de desordem, crise ou caos. Esse sentimento quase sempre afluía quando uma notícia era divulgada pela mídia e ameaçava a estabilidade do emprego ou a sobrevivência da companhia.

Durante o trabalho de campo, houve algumas acusações de funcionários por atos ilícitos e que estiveram também relacionados com as ingerências políticas ou com grupos de interesse.

Essas acusações constituíam o núcleo do discurso do estresse. Uma vez, o estresse decorria das indecisões dos superiores, pois tais acusações refletiam na qualidade dos serviços ou no atendimento. Nesse caso, as pressões eram entre os consumidores e os superiores, visto que a causa dos problemas não podiam ser reveladas. Outras vezes, o estresse era uma característica do cargo de diretor ou chefia.

Por exemplo, quando se realizou a pesquisa numa das unidades descentralizadas da companhia para se investigar sobre a incidência de doenças entre os despachantes do Centro de Operação da Distribuição (COD), verificou-se que as causas não estavam apenas situadas no posto de trabalho. Nas diversas situações em que esses funcionários indicavam cansaço físico, insônia, problemas gástricos, entre outros sintomas, havia relação também com a falta de decisão. Expressões como “nós é que ficamos com a batata quente na mão” eram frequentes entre os despachantes para caracterizar a falta de comando no período compreendido entre 1990 e 2000, quando se realizou a pesquisa nesse órgão. Essa expressão “batata quente” significava que os problemas caíam nas mãos deles para que fossem

resolvidos. Isso tinha um custo elevado para a saúde dos funcionários que atuavam no posto de despachante, pois era uma área em que os funcionários estavam em contato direto com o consumidor. A idéia de desordem parecia definir bem a ausência do chefe ou de comando nesse local de trabalho.

Na análise da situação de trabalho, verificou-se que as atividades no referido posto eram definidas de acordo com as diretrizes e tarefas contidas no regimento da companhia. Esse regimento era elaborado pelo órgão hierarquicamente superior, cuja atribuição regimental era o planejamento e a padronização de técnicas para todos os centros de operação da distribuição da companhia. Esses centros faziam parte da estrutura organizacional dos subsistemas, ou seja, das agências localizadas em cada município do Estado. Aproximadamente nos últimos cinco anos os agentes reguladores (ANEEL) juntamente com outras entidades, como o conselho de consumidores, haviam aumentado os níveis de pressão sobre a companhia. Os consumidores tornavam-se mais conscientes dos seus direitos. Por outro lado, cresciam também as responsabilidades da companhia sobre a qualidade e as condições de abastecimento, bem como da qualidade do produto, no caso em questão a energia elétrica.

De acordo com o referido Regimento Interno, ficava estabelecido um conjunto de atribuições e responsabilidades técnicas, o qual incluía planejamento, supervisão, coordenação e execução de todas as atividades operacionais e de controle de qualidade do produto distribuído pela companhia. Esse conjunto de tarefas estava contido no que os funcionários representavam como processo técnico. Não obstante o processo técnico parecesse separado do processo gerencial, o que definia essa representação era a autoridade e a remuneração, visto que, em termos de tarefas, as que eram definidas no processo técnico – como planejamento e controle – também foram constatadas no processo gerencial.

No organograma abaixo, a estrutura organizacional do centro de operação da distribuição mostra como as atividades do órgão são classificadas numa hierarquia. Essa hierarquia representa a distribuição desigual do poder.

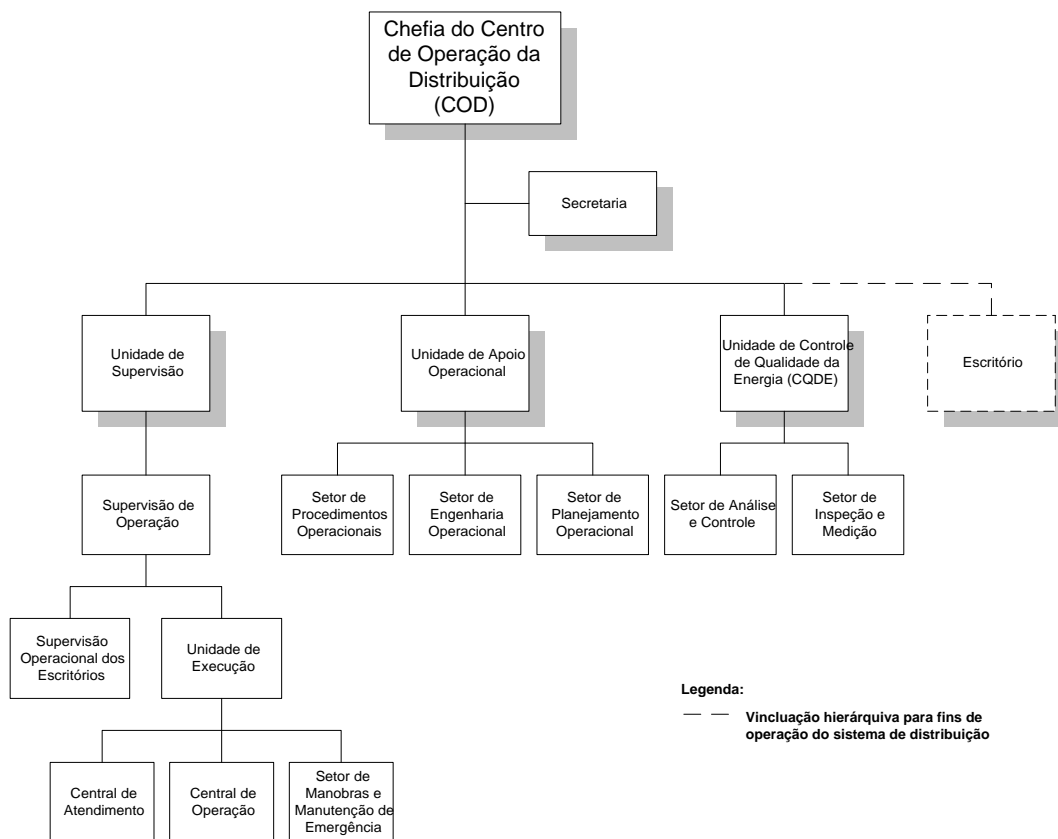


Figura 9 - Estrutura organizacional do COD

O despachante recebia do posto de atendimento as notas de reclamações, analisava o grau de prioridade e fazia contato com as equipes de eletricitistas em campo, por meio de telefone ou rádio. Esse profissional recebia informações para realização de manobras de várias fontes – eletricitistas, consumidor, operador de subestação (SE), operador do centro de operação do sistema, além de outras unidades.

Os procedimentos para atendimento das demandas eram basicamente a orientação e as manobras monitoradas por esses profissionais, através dos sistemas operacionais de que dispunham. Portanto, as condições de funcionamento eram fundamentais para que o trabalho pudesse ser realizado, uma vez que a atividade e o desempenho das equipes de campo não podiam prescindir dos trabalhos do despachante, e este, dos recursos de comunicação e operação.

Verificou-se que, a partir de 1992, esse órgão vinha sofrendo modificações para se adaptar às novas demandas tecnológicas e operacionais. Algumas mudanças já haviam sido verificadas como a informatização dos documentos operacionais, os quais deixavam de ser

manuscritos e passavam a ser disponibilizados em rede para serem acessados pelas áreas que estavam integradas por meio do circuito operacional.

Entretanto, a tecnologia utilizada ainda era precária. Por exemplo, o sistema de comunicação com o setor de despacho de carga não funcionava satisfatoriamente. Diziam, os funcionários, que inúmeras queixas já haviam sido formalizadas, mas que ninguém tomava providências. Essa falta de providências foi diversas vezes repetida como o grande problema de indefinição sobre a quem cabia a responsabilidade na tomada de decisão.

Como a atividade do despachante era interativa, um dos requisitos essenciais era a comunicação com as equipes de campo, que era realizada através do sistema eletrônico de processamento de dados e informações, rádio VHF e telefone. Porém, não apenas os meios de comunicação apresentavam deficiência, como também o banco de dados e outras informações que se tornavam essenciais nas situações de emergência. Verificou-se que um ramal que era ligado direto ao centro de operação do sistema, durante os cinco dias que durou a pesquisa no local, não funcionou, permanecendo todo o tempo mudo. O rádio VHF tinha freqüentes interrupções durante a comunicação, deformando a voz ou baixando demasiadamente o som, além de apresentar ruídos que impediam a comunicação por alguns momentos.

Segundo os técnicos da companhia, esses recursos eram compatíveis com os que eram utilizados no mercado. Portanto, não se verificou obsolescência dos equipamentos, mas constatou-se sim que o maior problema do grupo era a organização do trabalho. As diversas unidades entrevistadas apontavam que não havia um eficiente processo de gerenciamento.

Nas entrevistas, os funcionários alegavam que os chefes não davam a atenção merecida ao órgão. Para os despachantes, aquele posto era *o coração* da companhia. Eles expressavam um sentimento de baixa estima quando por diversas vezes acentuavam que nunca eram lembrados por “eles” – administrador e chefes – que ocupavam as posições de comando no topo da hierarquia. Constatou-se que o número de pessoal era inferior à demanda, mas os funcionários não explicitaram isso. Esse dado foi constatado através do volume de horas extras remuneradas. Verificou-se também que eles negociavam outras atividades, na informalidade com o chefe da turma, após finalizado o turno, visando remuneração extra.

Daí conclui-se que a sobrecarga e as más condições de trabalho resultavam da deficiência do processo de gestão. Isso pode ser constatado numa ocorrência que envolveu um chefe desse setor, cinco dias após ter sido concluída a pesquisa.

Na seqüência de reuniões marcadas para se discutirem os resultados, um dos chefes convocados manteve-se em silêncio e só ao final da reunião manifestou-se incrédulo,

alegando que, em outras ocasiões, as mesmas reivindicações haviam sido feitas sem que se obtivessem resultados. Segundo informações, aquela atitude do chefe estava relacionada com a sua situação de interinidade, uma vez que não havia sido confirmada a sua manutenção no cargo.

De acordo com a regra do jogo político, devido ao fato de ter sido chefe na gestão anterior sua exoneração era uma questão de tempo. Após duas tentativas malsucedidas, o assistente do diretor, por determinação deste, convocou outro chefe. A partir daí, as reuniões transcorreram sem que houvesse qualquer transtorno. O que é importante notar aqui é a ruptura da regra existente em termos da legitimidade do chefe, da qual decorriam o respeito fundamental para a organização do trabalho e o consenso em torno das decisões tomadas.

A atitude do chefe interino demonstrou descompromisso com o cargo de chefe. Todos os problemas levantados eram radicalmente combatidos por ele. Embora fossem reconhecidas as condições de trabalho como precárias, observou-se que o maior problema do estresse decisivamente não estava apenas em tais condições, mas na falta de legitimidade do chefe, o que refletia nas indefinições e no distanciamento do centro do poder. Isso faz supor que os chefes de facções partidárias diferentes não têm o consenso dos funcionários e nem o respeito, pois lhes falta a autoridade, a qual é delegada pela cadeia hierárquica. Por outro lado, é importante considerar também que a pedra angular da relação entre chefe e subordinado na companhia era a ética assistencialista, e para fazer as concessões o chefe interino não tinha poder de decisão.

Nesse caso, o centro de gravidade política pendia sempre para o administrador, posição considerada o topo da hierarquia. A ausência de comando intermediário era definitivamente o grande problema e a causa maior do estresse entre os despachantes.

Durante o período em que transcorreu a pesquisa, o clima do ambiente não era satisfatório; um sentimento de medo da privatização da companhia fundia-se à falta de definições e de uma gestão forte.

Esse clima refletia na demora na indicação dos novos chefes. Nos últimos oito anos, quando o cenário das privatizações havia mudado o foco da gestão tradicional para as auditorias, CCQs e TQC, além de outros programas de inovação, as decisões políticas no tocante à indicação dos chefes tornavam-se mais lentas. Também nesse período vinham ocorrendo indefinições que contrastavam com as cobranças dos novos agentes reguladores, em função das mudanças do setor. Em outras palavras, não havia comando interno na companhia. As indefinições davam margem para a expansão da informalidade e falta de transparência e, por isso, os métodos de auditoria externa não tinham alcance.

Em outros departamentos repetiam-se os mesmos problemas de desmandos, com reflexos na organização das atividades. Por exemplo, em um dos departamentos que havia solicitado análise ergonômica das condições dos mobiliários, constatou-se que os postos de trabalho que exigiam tarefa repetitiva, tais como a área de produção e de suporte, não dispunham de escrivaninhas nem de cadeiras adequadas. Entretanto, nos outros postos em que as atividades não exigiam esforço e nem a mesma carga de repetição, o padrão do mobiliário atendia às condições prescritas na NR17. Em todos os casos analisados, constatou-se que as condições de trabalho dependiam fundamentalmente da influência do chefe sobre a decisão dos respectivos diretores na obtenção dos recursos necessários.

Nos estratos superiores da hierarquia também o sentimento de “desmando” – termo empregado para caracterizar a falta de autoridade – era unânime.

Os funcionários se referiam à empresa como “uma fábrica de fazer malucos”; “indústria da loucura” e “morte lenta” eram expressões que tinham um sentido metafórico para caracterizar a falta de regras, as indefinições e, sobretudo, a falta de comando. Na verdade, o discurso do estresse era a autoconsciência da falta de proteção política.

Na pesquisa, o período entre 1980 e 2001, em qualquer departamento, se revelava como um período de turbulências, e tudo indica que tais turbulências estavam relacionadas com o desencadeamento de sucessivos programas de gestão que interferiam na relação direta do chefe com os subordinados, subtraindo daqueles as responsabilidades sobre a cobrança de resultados.

As relações de interesses escusos passaram a ocorrer à sombra das auditorias. Um efeito colateral da gestão racional (por meio de estatísticas e auditorias) era o mascaramento de resultados, indícios de práticas obscuras que ocorriam na informalidade.

Dessa perspectiva, o clientelismo, tal como era praticado tradicionalmente – como troca de favores – não tinha o efeito deletério que demonstrou a gestão racional. A individualidade também foi um fator que contribuiu para a falta de controle e para a decomposição do interesse coletivo. Isso refletia na motivação dos funcionários e na falta de cooperação no trabalho. Em determinadas situações, a duplicidade de produtos por departamento de diretorias diferentes ao mesmo tempo que demonstrava a diluição dos espaços de competência refletia a desorganização do trabalho. Por exemplo, constatou-se que uma das áreas justificava a decisão de gerar um segundo relatório no seu departamento, pois não tinha confiança no primeiro. Não se chegou a confirmar se a justificativa procedia, porém, pelo que se constatou, a falta de cumprimento de prazos do primeiro interferiu negativamente nas atividades do segundo. Por outro lado, esse fato gerou uma controvérsia em torno de que

o segundo departamento havia reivindicado junto à sua diretoria a transferência daquele posto de trabalho, sob a alegação de que no primeiro departamento não havia profissionais qualificados para atender às novas demandas. Esse fato desembocou numa crise de limites de competência gerencial resultando no pedido de transferência de dois funcionários do primeiro para o segundo departamento. Quando esses dois funcionários foram entrevistados sobre a razão da transferência, deram as seguintes respostas:

[...] desde que o fulano [chefe anterior] saiu do departamento que a contabilidade tem insistido que essa é uma competência de lá. Como já não se entende nada mesmo nesta empresa, eu resolvi ir pra contabilidade porque lá tem mais futuro pra mim.

O ... [nome do chefe do departamento] não defende a gente. Batalhei 26 anos para organizar o serviço da dívida e agora vem um qualquer e leva. Então eu tenho é que pensar em mim. Eu tenho família pra sustentar não posso perder o emprego e se ficar no [departamento A] estou sujeito a ficar sem atividade.

O estresse entre os chefes era quase sempre a autoconsciência de todos esses problemas, mas o que sem dúvida resultava em maior desgaste era a dura luta pela sua manutenção no cargo.

No seu sentido mais cotidiano, essa luta era o problema acarretado pela demora nas decisões de caráter administrativo. A partir de 2000, essa preocupação havia criado uma cultura de *Normativas* para definir a competência de cada departamento. Esse problema acabava redundando na falta de gestão na companhia., sobretudo pelas indefinições. Essa demora influía no desrespeito de algumas regras de competência, tanto que era necessário restabelecer os procedimentos normativos de cada órgão, e quase sempre as discussões acabavam empurrando as decisões para adiante.

4.4 Propriedades do modelo organizacional

A análise que os funcionários faziam do processo de mudança na companhia denotava uma crença de que as suas experiências atuais não eram diferentes das circunstâncias históricas que caracterizaram a luta dos funcionários mais antigos. Estes, na faixa etária de 40 a 50 anos, representavam o bom desempenho dos presidentes pela rigidez que aparentavam ter. Quase todos tinham uma versão que denotava a aprovação pela rigidez, versão essa que estava quase sempre associada com os tempos áureos da companhia, caracterizados por ordem e espírito de corpo. Um tempo representado para eles pela paz, fraternidade e disposição para

o trabalho. Em alguns casos, as versões indicavam que a intransigência por uma causa em favor da companhia era respeitada e aprovada, sendo feita referência a um dos presidentes como “homem de pulso firme”, pelo ato de heroísmo no empenho junto ao Governo do Estado para a construção da usina Garcia.

Na versão sobre o quadro institucional da companhia, dentro do qual as alianças políticas eram efetivadas, não ficava claro o que definia o interesse político-partidário das demandas sociais e econômicas. O que era denotado nas ações do Governo, conforme os relatos na historiografia da fundação da companhia, registrados no livro de memórias, era que o comando do Governo do Estado tinha uma característica de unificar as demandas, pulverizadas por toda a Santa Catarina.

Produto de uma aliança entre as três demandas (social, política e econômica), em quase todos os grupos, na rotina de trabalho os funcionários se sentiam como se fossem a sua própria história: se posicionavam em favor da companhia quando sentiam que fornecedores a estavam lesando; eram rígidos nos critérios de licitação; e defendiam o patrimônio da empresa. Era aí que se podia compreender porque os funcionários se referiam ao espírito de corpo ou à falta deste no momento em que se realizou a pesquisa.

Observou-se que a teoria sobre a organização revelava a existência de uma lógica de organização do trabalho que não podia prescindir de um comando. Era esse comando que determinava as regras que definiam o jogo das relações entre partidos políticos e seus filiados. Essa lógica era diferente da que defendiam os defensores da desverticalização, embora, tenha se constatado que o discurso da desverticalização era um modo de forjar um conceito de mudança para realinhar os interesses de grupos corporativos aos interesses político-partidários.

A estrutura abaixo (Figura 10) foi uma proposta esboçada em 1997 por um grupo de funcionários quando se organizavam para debater o processo de mudança na companhia. À frente do movimento estava o representante dos funcionários no Conselho de Administração da companhia, apoiado pela associação dos funcionários e pela Intersindical, para que, a partir dos elementos considerados fundamentais, o Conselho de Administração pudesse encaminhar ou aprovar as mudanças propostas pelo Governo. A estrutura abaixo mostra um conceito de organização com três elementos. Supõe-se que esses elementos sejam um sistema de representação simbólica da distribuição das forças que sustentam a organização.

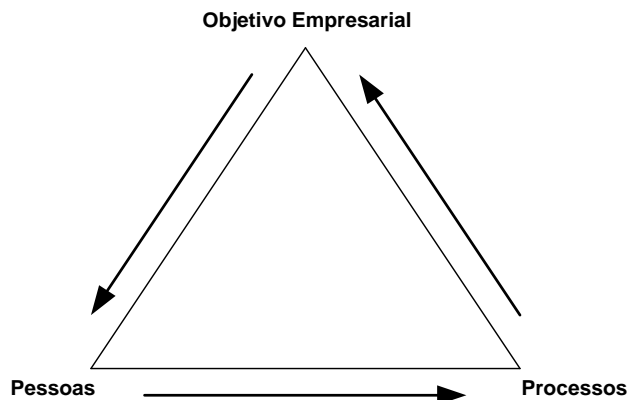


Figura 10 - Uma estratégia para a companhia
 Fonte: II Congresso dos Empregados

Leach (1970), em seus estudos sobre formas simbólicas, sustenta que formas como o triângulo acima, por exemplo, são apreendidas pelo cérebro humano para expressar o que está na mente. O interesse nesse caso é compreender a ordenação dessas propriedades, considerando-se que a dualidade que caracterizou a representação do funcionamento da companhia toma, nessa representação gráfica, uma forma mais definida, na medida em que ela supõe uma terceira propriedade do processo organizacional – os objetivos empresariais. Estes são representados pela supremacia cujo significado ganha mais evidência quando colocado no contexto do movimento em prol da estatização da companhia.

Conforme se mostrou no discurso dos funcionários e também nas entrevistas registradas no livro de memórias da companhia, a representação sobre o modo como a companhia está organizada opera a oposição entre o processo técnico e o gerencial em dois sentidos: um define quem trabalha; o outro, quem manda. A resistência ao mando da política pareceu por muitas vezes imprecisa. O que definia a sujeição era a necessidade recíproca de ambos, uma contradição que ganhava significado quando colocada no contexto histórico da viabilização dos recursos financeiros por parte do Estado. Supõe-se que a terceira propriedade seja a equação, isto é, o ponto de equilíbrio representado pelo poder público; uma entidade política porém suprapartidária.

O confronto dos processos foi um tipo de análise que os funcionários empregavam sempre que queriam demonstrar a falta de comando da qual decorria a desordem. Como se salientou anteriormente, quase todos os chefes usavam expressões tais como “de que adianta ser chefe se nós não temos a caneta?”. Outros fatos como a liberdade dos funcionários denotavam que existia um valor suprapartidário, intrínseco à hierarquia. No estudo sobre o estresse, os chefes também se queixavam da falta de decisão, um problema que eles

imputavam à dependência dos superiores. Em primeiro lugar, é importante não perder de vista que o que está implícito na supremacia do objetivo da companhia corresponde à razão de ser da disputa entre os dois processos mencionados.

Quando se iniciou a pesquisa, observou-se que de maneira geral os funcionários estavam amarrados à hierarquia. A primeira impressão causada nesse sentido foi quando o pesquisador se apresentava a um funcionário para entrevistá-lo, e ele se reportava imediata e primeiramente ao chefe. Depois de ser apresentado o pesquisador ao chefe e de ser oficializada a permissão do funcionário, iniciava-se a pesquisa. Durante o trabalho de campo, pôde-se observar por diversas vezes o quão imprecisa ou ambígua era a crítica que os funcionários faziam ao chefe. Quase sempre era a ele que todos recorriam para pedir orientação, mostrar um trabalho realizado, ou mesmo pelo simples fato de se fazer presente. Daí o entendimento de que a hierarquia tinha uma função importante nessa companhia.

Durante os debates que precederam a realização do congresso anteriormente referido, o líder do movimento, com o apoio da Intersindical e da associação dos profissionais da companhia promoveu uma série de debates. Eram convidados consultores e diversos autores que haviam se notabilizado pelo tema da mudança organizacional. No decorrer dos últimos dez anos, foram muitos os consultores e as empresas de consultoria que deram sua contribuição a pedido nem sempre da diretoria. Inicialmente, os debates sobre mudanças eram promovidos por órgãos do Governo do Estado. Ao longo desses anos, temendo perder o controle da situação e ver seus interesses ameaçados, os funcionários passaram a conduzir o processo, o qual será detalhado mais adiante.

O que os funcionários consideravam fundamental nesse processo de mudança era a criação de um comitê de planejamento estratégico que aliasse o critério técnico ao processo gerencial. A proposta fazia referência a um contrato de gestão que pudesse restabelecer a unidade, o consenso e a motivação dos funcionários.

O objetivo da proposta, segundo estava formulado no documento original, não era apenas viabilizar um novo modelo para a divisão da companhia dentro dos moldes apresentados pelo Ministério de Minas e Energia, conforme referência no capítulo anterior, mas, acima de tudo, envolver os funcionários num processo de auto-organização, e isso implicou na reconciliação dos grupos de facções divergentes. Esse envolvimento tinha dois sentidos: (1) o restabelecimento da coesão social, que havia se degradado no decorrer dos últimos dez anos; e (2) o apoio dos partidos divergentes.

Essa discussão redundava no comando do Governo do Estado, para o qual foram acionados diversos deputados representantes do PT, PPB, PFL e PSDB num fórum que

resultou na decisão de manter o Estado como acionista majoritário. O contrato de gestão-agenda principal dos debates surgia assim como uma nova forma de abordagem para dar vazão à necessidade de comando, ao mesmo tempo que forjava um novo modelo discursivo para um velho problema.

4.5 A dinâmica dos grupos

Na estrutura apresentada pelos funcionários, verifica-se que num dos vértices do triângulo são colocadas as pessoas. No dia-a-dia da companhia, as relações interpessoais tinham um papel central na organização. Mesmo que a troca de acusações pudesse denunciar que os problemas estivessem nas relações, essas relações tinham uma dinâmica própria que impedia que os serviços deixassem de ser realizados.

O maior problema da crise de comando estava na diluição dos mecanismos de reciprocidade, os quais não apenas legitimavam a política como também proporcionavam uma base de segurança em caso de ameaça de demissão, ao mesmo tempo que permitiam a permeabilidade da ação sindical e dos partidos políticos.

Era essa característica que dava um caráter próprio à dinâmica organizacional. A incoerência da crítica à influência política somente pôde ser entendida como tal nesse contexto.

Em todos os órgãos onde se realizou a pesquisa, a configuração dos grupos estava relacionada com as funções prescritas nos manuais de cargos. Entretanto, na prática, muitas das atividades e rotinas de remuneração e de concessão de vantagens não se coadunavam com o que era prescrito.

Na pesquisa sobre o estresse, o sigilo com que quase sempre as situações eram descritas chamava a atenção para a informalidade, ao mesmo tempo que o anonimato refletia um código de ética que funcionava como uma linguagem dos grupos. A atitude do chefe no posto de despachante mostrou que havia dificuldades que não eram explicitadas e que se derivavam da indefinição de um dos chefes. No entanto, essa dificuldade era falada pela linguagem do estresse. Além disso, na informalidade os grupos construía uma ampla rede de relações dentro das quais pôde-se constatar interesses escusos.

Dois fatores contribuíram fundamentalmente para isso: (1) as mudanças produzidas de fora para dentro da companhia. Mais adiante mostrar-se-á como um processo de mudança concebido fora dos padrões cognitivos dos funcionários pode desencadear uma série de problemas imprevisíveis, dentre os quais a expansão dos grupos e as ações informais; (2) o

medo dos funcionários de perder o emprego, pela automação e pelas mudanças produzidas sem o seu conhecimento.

Especialmente a linguagem do estresse indicou situações que puderam ser verificadas na prática e que mostraram que a dinâmica dos grupos estava estruturada no princípio da formalidade e informalidade: a dupla face da companhia. A informalidade havia assumido uma proporção muito maior do que a formalidade, como se pode observar no esquema abaixo (Figura 10). Essa talvez tenha sido uma das características mais específicas desse grupo durante os processos de mudança.

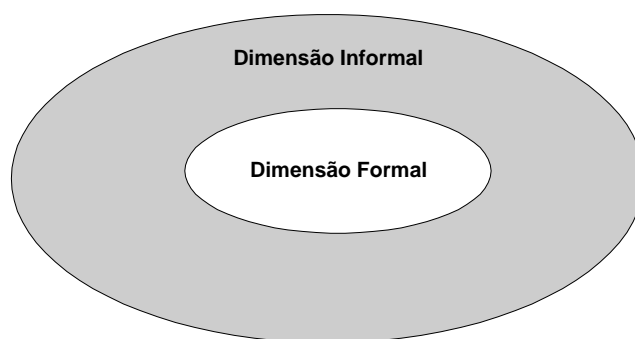


Figura 11 - Dimensões proporcionais da formalidade e informalidade

Para explicar como essa rede de relações funcionava é preciso antes salientar que o critério não era exclusivamente político. Daí a dificuldade de alcance do método, uma vez que a pesquisa se realizou dentro da companhia. Entretanto, é preciso esclarecer que o ponto de partida da formação dos grupos era invariavelmente a companhia. Na rede de relações, a informalidade era eclipsada pela formalidade. Essa dimensão se caracterizava pelo sigilo, pelo que não podia ser falado nem mostrado, e somente podia ser observada quando se vivenciava o cotidiano dos grupos.

Não se pode afirmar que prevalecesse um modelo de solidariedade em torno do trabalho. Observou-se sim que o motivo da solidariedade havia se deslocado para os interesses pessoais ou de grupos nos últimos dez anos. Enquanto no cotidiano dos grupos predominava a preferência pelo trabalho individual, todo o empenho coletivo girava em torno da disputa pelo poder. Em todos os órgãos, observou-se que o que motivava a solidariedade decisivamente não era o trabalho em si, mas a necessidade dele. Em função disso, a rede de relações por afinidade (interesses políticos e corporativos) ganhava uma proporção muito maior do que as relações formais.

4.5.1 Anatomia dos grupos informais

Não dá para precisar a anatomia dos grupos informais, os quais sempre se caracterizaram por serem difusos. Mas eles tinham uma importância tão grande na vida da companhia que se torna imprescindível demonstrar como esses grupos operam e como sua dinâmica pode tanto ajudar a companhia como também, de maneira contrária, atrapalhar seu funcionamento. O número de pessoas sempre variava de acordo com a maturidade e com a natureza dos grupos. A maturidade dependia do tempo, das pessoas que integravam o grupo e dos critérios que definiam as alianças.

Embora a diferença de gênero não fosse explícita, o número de mulheres que ocupavam cargos de chefia era bem menor que o número de homens. Em algumas situações de conflitos intra e intergrupo, as mulheres eram acusadas de terem uma disposição maior para a competição. Os homens viam-nas geralmente em atividades de secretárias ou escriturárias. Para os cargos de chefia, quase sempre eram os homens que recebiam a indicação.

Entretanto, nos últimos vinte anos, era crescente o número de mulheres com nível superior e de pós-graduação, especialmente no campo da engenharia e de outras áreas relacionadas a atividades de contabilidade, economia e administração de RH. Entre as mulheres, a consciência da desigualdade passava pelo acesso aos cargos de chefia. Assim, crescia entre elas uma mobilização organizada em torno de um maior reconhecimento. Mas a política era o critério para os cargos de chefia, entre os quais crescia o número de mulheres que procuravam se engajar aos partidos políticos, embora era ainda raro, em relação aos homens, encontrar mulheres que se candidatassem aos cargos políticos com o apoio dos colegas.

A formação de grupos se dava no sentido longitudinal por toda a hierarquia, mas, dependendo do interesse, as alianças podiam ocorrer entre um membro do topo com um ou mais membros da base. Quase sempre essa aliança tinha motivação política. Da mesma forma, vários membros da base podiam fazer aliança com um membro do topo, o que implicava uma relação clientelística.

A ação e a interação dos grupos ocorriam sempre por pressão. Ora o movimento era centrípeto, quando sua base de influência estava dentro do grupo e dentro da companhia, ora era centrífugo, quando buscavam fora do grupo o apoio para atingir seus objetivos. Em ambos os casos, os grupos despendiam energia (trabalho) e tempo. No movimento centrípeto, as ações e interações giravam em torno do trabalho, às vezes até acompanhadas de maior

dinamismo das atividades. Observou-se isso quando, por ocasião do projeto de padronização das lojas de atendimento, o grupo que recebeu a incumbência de cumprir tal tarefa se dividiu por discordar da atitude do coordenador, um arquiteto que tinha as atribuições específicas, mas que era desinteressado. Por causa desse desinteresse, todo o grupo ficou malvisto pelo chefe. Esse sentimento pode ser observado numa dimensão informal em que todos se mostravam de alguma forma preocupados com a meta estabelecida para o grupo. Nessa oportunidade pôde-se constatar que, quando existem regras e metas estabelecidas, a política não atrapalha e até se revela um meio de viabilização de recursos e de aproximação de pessoas por afinidade.

Dois movimentos foram observados: (1) num grupo, os membros buscaram apoio no chefe e em pessoas da confiança do chefe para redefinir as atribuições; (2) no outro grupo, o membro que era coordenador procurou apoio político fora do grupo para se afastar, alegando doença na família. Informalmente, confessou que não acreditava no projeto e que se sentia desmotivado.

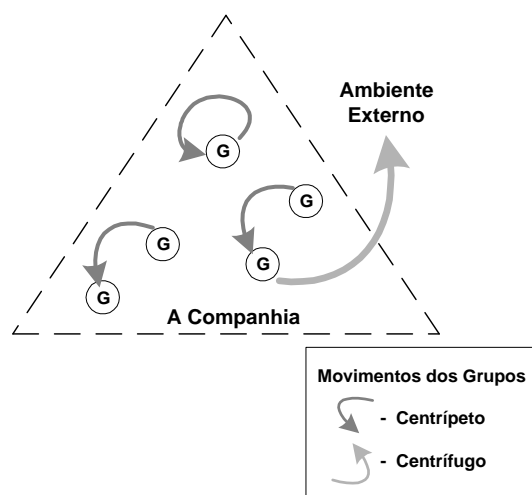


Figura 12 - Configuração dos grupos informais

No primeiro grupo, verificou-se uma resposta satisfatória para o trabalho que havia sido atribuído ao grupo. Um mês decorrido do prazo para conclusão do projeto de padronização das lojas de atendimento, um dos membros tinha um parente que trabalhava numa empresa especializada e, a partir dessa empresa, tomou conhecimento da existência de outras no mercado que apresentaram melhores propostas com preços inferiores.

Em outro grupo, o movimento centrípeto fracassou por não contar com o apoio dos membros, acabando disperso. Recentemente, teve-se notícia de que um dos membros havia deixado a companhia e outro aguardava um programa de incentivo à aposentadoria. Nesse

caso constatou-se que nem sempre o clientelismo tinha causa exclusivamente política. Quando se estabelecia um vínculo de dependência extraprofissional, quase sempre refletia na proteção.

Preferencialmente, os grupos informais ampliavam suas alianças para fora da companhia, a fim de buscar apoio na política e atingir objetivos pessoais. No final de 1995, um grupo liderado por um dos engenheiros da companhia, que era diretor na ocasião em que se realizou a pesquisa, e por outros militantes do partido da Frente Liberal e do então Governador, reunia-se informalmente durante a campanha para debater e elaborar um plano de trabalho na companhia. Esse plano era, no último ano da campanha, levado ao candidato então Governador do Estado. Esse mesmo procedimento foi observado anteriormente.

No mesmo período, grupos constituídos de funcionários alinhados aos partidos de oposição e funcionários sem filiação partidária, apoiados pelo Sindicato da categoria, e a associação dos profissionais da companhia discutiam uma proposta com a mesma finalidade, buscando fora da companhia uma aliança com os partidos e com o comando nacional dos eletricitários.

As alianças eram feitas de maneira que sempre incluíam os dois processos (o técnico e o gerencial). Em primeiro lugar, havia uma elaborada ética fundada no sigilo dentro do qual a aliança entre os interesses técnico e político funcionava como um código de ética que protegia o interesse de ambos e mantinha os nomes sob sigilo, funcionando como um acordo tácito pela disputa do poder entre os membros do grupo.

Formalmente a conduta era diferente. Até o momento em que se concluiu a pesquisa, a individualidade no trabalho era um valor geral nessa companhia. Em diversos grupos, observou-se que, quando mais de dois funcionários compartilhavam o mesmo posto de trabalho, em geral “sobra sempre para um”, conforme expressão usada por eles. O que chamou a atenção nesse ponto foi a ausência de reprovação.

Ainda no plano formal, pode ser observada também a atitude dos grupos em relação aos procedimentos ditados pelo Escritório da Qualidade. As reuniões, como todo procedimento recomendado, tinham um caráter artificial. Na maioria delas foi observado que os funcionários participavam por pressão do chefe. Os gráficos eram elaborados com pouco critério, quase sempre apresentando um resultado irreal. Daí confirma-se a questão que se pressupunha na questão da pesquisa sobre a inautenticidade do processo de inovação. Em mais de três reuniões pode-se constatar que os dados eram forjados para parecer que as metas de qualidade haviam sido cumpridas. Os funcionários participavam contrariados dos treinamentos, e quase sempre não utilizavam na prática o que traziam deles. O arquivo do

material da qualidade permanecia intacto nos órgãos. Na primeira metade da década de 90, o Governador do Estado havia definido como prioridade a implantação dos CCQs na companhia.

Apesar do apoio integral da diretoria e da capacidade dos técnicos que estavam à frente do escritório da qualidade, os funcionários resistiam.

Quando indagados sobre o escritório, quase sempre alegavam interesses políticos e, em especial, partidários da privatização. Esse conceito, entretanto, era compatível com o isolamento que o grupo que atuava no escritório sofria, não obstante a posição privilegiada, posição esta decorrente da influência política. Inicialmente, o escritório fazia parte do *staff* da presidência, evoluindo no auge do movimento brasileiro em torno do modelo japonês para o nível hierárquico de departamento. Verificou-se que a inclusão do escritório na estrutura formal era uma condição que favorecia os interesses políticos, considerando-se que o critério para indicação dos chefes era político, e o número de candidatos aos cargos de chefes em geral excedia o número de cargos de chefias existentes.

As alianças entre os membros do grupo eram baseadas na troca recíproca de favores e moralmente sancionadas pelo referido código de ética. Essa regra é que dava as condições para estabelecer o clientelismo. Este não operava apenas dentro dos interesses bilaterais – interesses individuais/interesses corporativos ou interesses individuais/interesses políticos – mas também incluía favores de parentes e amigos. Muitas vezes foi observado que, através dessa regra de troca recíproca de favores, alguns funcionários que eram membros de um determinado grupo faziam aliança com um membro de outro grupo de facção oposta, num movimento centrípeto para ajudar a se manterem no cargo.

O que mantinha o padrão das relações e interações dos grupos eram os interesses pessoais e políticos. Dentro dessa lógica, não se verificou variação nem mesmo quando a gestão racional conferia legitimidade aos processos de auditoria externa em detrimento do modelo tradicional de gestão, ainda que o discurso da inovação desprezasse em tese a gestão tradicional. Com efeito, todos os grupos, alinhados às facções de direita ou de esquerda, tinham o mesmo objetivo: o controle do poder. Essa lógica, conforme se pôde verificar no livro de memórias da companhia e nas entrevistas com os funcionários mais velhos, não tinha se modificado muito. Pelo contrário, era nesse modelo informal de relações que os funcionários acharam um motivo para se segurar no emprego e conseguir realizar os seus projetos profissionais, de pessoas da sua família e de amigos.

Os critérios de formação dos grupos eram também excludentes, e quase sempre a hostilidade e o isolamento, assim como a amizade e o parentesco, é que definiam o recrutamento dos membros.

Além disso, observou-se que tanto o movimento dos grupos quanto os critérios de aliança vinham assumindo, ao longo dos anos, níveis de sofisticação cada vez maiores, no sentido de controlar o acesso às informações de caráter tecnológico, político e institucional, conforme se relatou anteriormente.

Como nem sempre o critério político estivera aliado a uma maior capacidade técnica, os movimentos dentro dos grupos, no sentido de se buscarem novas alianças, se davam em dois sentidos: (1) na busca de apoio de técnicos; e (2) a construção de novas tecnologias como estratégias de novos domínios de conhecimento. Por exemplo, durante a segunda metade da década de 90 houve um período de reuniões em que o grupo liderado pelo representante dos funcionários no Conselho de Administração da Companhia, anteriormente mencionado, discutia e construía uma proposta para a gestão da companhia. Dessas reuniões participavam membros de grupos opostos, que, apesar da ampla experiência e conhecimento especializado, se mantiveram como ouvintes todo o tempo. Dois meses depois o grupo veio a saber que esses membros do grupo oposto haviam formado um grupo concorrente, com a mesma finalidade. Em 1999, esses últimos haviam constituído grande parte da diretoria da companhia.

Como se observou anteriormente, ter ocupado cargo de chefia representava para o grupo ter aliança com um partido político ou com membros de grupos de alguma facção. Esse era um critério que contava fundamentalmente no recrutamento para as alianças. Observou-se também que essa condição, por força do código de ética, definia arbitrariamente ou não uma capacidade potencial para essas pessoas voltarem a assumir o cargo.

A expectativa dos funcionários e dos grupos em seu conjunto era a repetição da indicação. Como as indicações nos últimos anos derivavam dos grupos informais, junto com os partidos, a mobilidade dos grupos internos em torno da “fiscalização” da lealdade das pessoas se tornava também mais rigorosa. No entanto, as possibilidades dependiam da evolução da dinâmica dos grupos, em termos de atrair mais aliados influentes ou de grupos influentes, e também da habilidade individual para manipular os interesses de pessoas e de grupos.

Quando as pessoas faziam alianças com outros grupos de facção oposta ou não, deixavam clara a sua identidade partidária. Isso era encarado como um modo de manipulação, deixando suspeitas sobre a fidelidade dessas pessoas. Essa tendência não era bem-vista pelos funcionários de um modo geral, pelo risco de a pessoa vir a infringir o código de ética. Como

havia diversos interesses em jogo, a cumplicidade era um fator importante. Essa característica, a quebra da fidelidade, constituía um indicador da quebra da cadeia da troca recíproca. Nesse caso, havia duas tendências: (1) a hostilização do infrator e a (2) referência à “queima da imagem”. Isso significava que dificilmente esse infrator poderia atrair aliados.

A postura de respeito e ética é que definia a condição potencial de a pessoa voltar a participar do *staff* da companhia. Essa expectativa era uma condição que, conforme se tentou mostrar, dependia fundamentalmente do grau de sociabilidade do indivíduo. Esse era também um critério potencial para atrair alianças com grupos internos e externos.

Durante o período em que durou a pesquisa, foram acompanhados diversos casos em que essa condição pôde ser verificada. Num dos órgãos, um funcionário que havia ocupado cargos de chefia por diversas gestões, chegando até o nível de departamento, quando exonerado do cargo por substituição, de acordo com a regra da descontinuidade, lançou-se, juntamente com outros ex-chefes e outros funcionários, na chapa da associação dos profissionais da companhia como presidente da referida associação, sendo eleito. Na avaliação dos grupos, esse funcionário demonstrou possuir um bom grau de conhecimento e um bom desempenho como arregimentador de apoio ao movimento contra a privatização da companhia.

Na avaliação de alguns funcionários que viam tal engajamento com certa desconfiança, o empenho desse funcionário era avaliado como uma maneira de chamar a atenção de grupos de influência. De fato, as alianças não demoraram a acontecer. No decorrer do seu mandato, foi celebrada entre a referida associação e o representante dos funcionários no Conselho de Administração uma das mais importantes alianças, que envolveu a Intersindical e outros grupos corporativos.

Para possibilitar a arregimentação dos sindicatos da categoria, eram necessários recursos financeiros. A referida associação, com recursos próprios, forneceu o aporte financeiro necessário junto com o Sindicato. Foram realizados seminários e congressos envolvendo toda a companhia e entidades interessadas no debate.

O alto grau de adesão atraiu o interesse de alguns políticos do Poder Legislativo e da própria diretoria da companhia. O referido funcionário se destacou sobre todos os que tinham iniciado o movimento. Recentemente, a televisão local, em dois programas de debate, o apresentou como líder do movimento que havia chegado a um fim satisfatório. Na informalidade, falava-se da sua possível indicação para um cargo de diretor da companhia.

Nesse caso específico, não apenas a capacidade empreendedora do funcionário contou como atrativo para a formação de aliança em torno de uma causa importante para o grupo, como também a sua habilidade para a escolha na formação de alianças.

Nesse sentido, o prestígio de certas pessoas no grupo dependia de que a entidade estivesse apoiando esse grupo, no qual o Sindicato tinha um poder de influência que ia além da crença da diretoria daquela entidade. Isso pôde ser observado quando a filiação partidária de alguns de seus integrantes ao partido dos trabalhadores não representou barreira para a indicação a um posto do *staff* da companhia, embora a pessoa indicada houvesse recusado.

Do mesmo modo, entre outros grupos observou-se que as pessoas que tinham algum vínculo com as entidades sindicais, desde que demonstrassem habilidade para usar essa prerrogativa, tinham mais facilidade para fazer alianças ou para ser recrutadas. Esses fatores informais influíam na composição dos grupos de trabalho formais, embora os critérios não fossem explicitados.

Em resumo, a ação dos grupos informais era tão forte que ultrapassava os limites da informalidade e influía na escolha de pessoas para compor grupos de trabalho. As estratégias dos grupos informais chegavam a tal nível de sofisticação que o perfil profissional era matizado por esse critério, em detrimento de outros critérios de qualificação.

Durante o primeiro ano decorrido da troca de Governo e da mudança dos chefes, a diretoria da companhia deliberou sobre a composição de um grupo de trabalho para estudar e elaborar um método para a demissão incentivada. Quase todos os componentes eram chefes em nível de divisão. Entre os componentes do grupo-tarefa, havia também estratégias de exclusão de rivais, aliados do partido. Alguns ocultavam informações dos outros. O mais comum era a montagem do banco de dados. Os que dominavam os recursos de informática acabavam dominando todo o fluxo de informações, destacando-se como os melhores perante a diretoria por serem os únicos capazes de fornecer relatórios, dar pareceres e fazer análises mais completas.

Como a diretoria havia adotado a consultoria e a auditoria externa, as disputas pela participação desses grupos tornavam-se mais acirradas, não pelo trabalho em si, mas pelo domínio de novas tecnologias.

Além da habilidade individual, a visão estratégica era um fator que ganhava importância crescente nos grupos informais. Essa habilidade não dizia respeito apenas à capacidade empreendedora, mas também à manipulação e redefinição de alianças. O desenvolvimento dessa habilidade era o que praticamente definia o desempenho dos funcionários nos seus respectivos postos de trabalho. Ter o controle das informações sobre as

mudanças no setor elétrico e das decisões de âmbito federal e estadual era uma garantia para um bom desempenho e para a manutenção do emprego.

Até o final da pesquisa esse aspecto havia se revelado como o mais crítico. Numa reunião de diretoria, um dos chefes se queixava sobre o grau de informalidade em que haviam caído as atividades. Comentava que uma determinada área gerava um tipo de relatório contábil que era utilizado pela área comercial. Como não havia recebido mais o referido relatório, ligou para o órgão que deveria emití-lo, quando ficou sabendo que o funcionário responsável pela atividade havia sido transferido de órgão, sendo então informado de que deveria procurá-lo para pedir informações. O que tornava o fato crítico, segundo a versão do chefe, era que as tarefas passaram a ficar vinculadas às pessoas e não mais ao posto de trabalho, o que dava a essas tarefas um caráter itinerante.

Desse ponto de vista, a disputa pelo domínio do conhecimento demonstrou duas conseqüência: (1) a obsolescência do processo de conhecimento; (2) a exclusão dos funcionários que não tinham acesso às informações.

A princípio, essas conseqüências pareciam ter efeito negativo sobre a companhia. Porém, durante a pesquisa pôde-se constatar que, ao contrário, era essa disputa que motivava os funcionários a se atualizarem e a se qualificarem continuamente. A descontinuidade administrativa representava a possibilidade de equidade, embora não chegasse a atingir todos os funcionários. Mas esse conceito de igualdade era fundamentalmente construído na competição por recursos escassos.

Ainda sobre o modo de atuação dos grupos informais, observou-se que a chamada “panelinha” era um modo interativo de veicular de maneira seletiva, por meio de “fofoca” e “rádio peão”, as informações sobre o que ocorria na companhia.

Por exemplo, observou-se que os funcionários que não faziam parte do processo gerencial e nem participavam de nenhuma “panelinha” eram isolados do processo organizacional.

4.6 Ritmo dos grupos

O ritmo de movimento de interação dos grupos era determinado pelo cronograma eleitoral. A cada quatro anos, tempo correspondente ao mandato do Governador do Estado, todas as chefias eram trocadas. Assim, todas as atividades e projetos vigentes eram interrompidos, e as disposições anteriores eram revogadas.

Afora a rotina operacional, que era preservada como regra tácita, todas as chefias eram substituídas por outros técnicos alinhados ao partido ou partidos que davam sustentação ao Governo. Nesse momento, a atuação dos grupos informais se intensificava no sentido de expandir as alianças para fora da companhia. Essas atuações em geral eram dirigidas aos partidos políticos, uma vez que o critério político era o que determinava a escolha de pessoal do quadro da companhia para os cargos de direção e chefia.

A cadência do trabalho era a cadência das alianças entre pessoas e grupos. Uma noção de “tempo” cíclico, chamado de descontinuidade administrativa, que obedecia à lógica política e não à lógica do mercado.

Embora na maioria das vezes a descontinuidade administrativa obedecesse a uma lógica política, a finalidade econômica era a razão de ser da dinâmica dos grupos. Nesse sentido, a alternância do poder representava a troca do controle da companhia e era algo que as pessoas se esforçavam por encobrir, mas sua importância estava na regra tácita da garantia da equidade numa competição por recursos escassos que mobilizava redes e estabelecia coalizões.

Esse tempo cíclico tinha o poder de influenciar o estado emocional dos funcionários em dois aspectos: (1) na expectativa, o que criava um estado de motivação – alegria para uns e tristeza para outros; (2) na renovação dos ânimos e no desempenho técnico e gerencial. Numa pesquisa de clima realizado pela companhia, observou-se que, em quatro mandatos, sempre nos primeiros anos os níveis de motivação para o trabalho se elevavam. Nas avaliações de desempenho, dados históricos de quatro gestões revelaram também que os avaliadores eram mais realistas nos dois primeiros anos, atribuindo notas que correspondiam à média de produção do grupo. No último ano da gestão essas médias atingiam níveis classificatórios bem superiores à média de desempenho dos funcionários.

Essa interpretação era convergente com a avaliação de outras áreas pela motivação dos chefes e diretores, de maneira geral nos primeiros anos, quando os investimentos eram reaquecidos e os funcionários empenhavam-se no trabalho.

Ao longo da evolução histórica da companhia, a descontinuidade passou a incorporar-se à sua cultura, mais especificamente nos últimos dez anos. Os mecanismos de adaptação, associados às estratégias dos grupos, davam maior relevo a essa descontinuidade. Os funcionários passaram a conquistar mais espaço na política, e a descontinuidade ganhava o interesse dos funcionários, visto que as chances de eles virem a ocupar cargos que haviam sido tradicionalmente ocupados por pessoas de fora da companhia tornava-se maior.

Basta verificar que o número de funcionários que passaram a ocupar cadeiras na Assembléia, Câmara dos deputados, Senado e inclusive no Governo do Estado havia crescido ao longo dos anos.

Com o avanço da participação dos funcionários na política, o poder político mudava em escala do topo para a base. E a alternância do poder na companhia era gradualmente assimilada como oportunidade igual, para se disputarem os recursos escassos, no caso as vantagens pecuniárias e o prestígio, que passou a ser um componente importante para os que tinham a intenção de disputar cargos eletivos, coisa comum na companhia.

Entre os grupos, era habitual ouvir críticas a respeito da descontinuidade. Muitos dos problemas da companhia eram atribuídos a isso. Mas, na prática, as descontinuidades administrativas vinham ao longo da história ganhando cada vez mais ênfase por parte dos grupos. Essa contradição de certa forma explicava a razão pela qual a informalidade se expandia no sentido de manter as condições de reprodução das regras do jogo político, de onde os funcionários, inconscientemente, buscavam as regras das relações sociais e organizacionais da companhia.

Na atividade dos grupos formais, a “crítica à descontinuidade” demonstrava ser mais um discurso, ou seja, uma linguagem que expressava uma sujeição cognitiva e moralmente fundamental para definir regras de concorrência aos cargos.

Por outro lado, a política, como já se enfatizou anteriormente, era tida como meio imoral para obtenção de vantagens ou indicação para ocupar cargo. Entretanto, essa concepção, embora assimilada pela maioria dos funcionários, era inerente ao “discurso técnico”. E escondia a cumplicidade e o interesse dos grupos nos dois processos (técnico e gerencial), ou seja, o conhecimento especializado e a atividade política.

A descontinuidade não demonstrou ter uma relação direta com o conceito que os funcionários tinham de crise. A idéia de crise tinha um sentido específico que começou a ser utilizado com mais intensidade por volta de 1980, segundo os funcionários mais antigos da companhia. A concepção deles sobre a crise correspondia a mudanças na rotina, paralisação de atividades, suspensão de investimentos, indefinições, demissões, privatização e uma série de outras mudanças mais radicais que eles compreendiam como sendo irreversíveis. Como havia mudança relacionada ao calendário político, isso implicava uma confusão ou falsa interpretação de que as mudanças estruturais do setor elétrico pudessem estar relacionadas com as mudanças de Governo ou troca de chefes. A noção de tempo nesse grupo esteve relacionada com o calendário político desde a fundação da companhia. Posteriormente, as mudanças exógenas impuseram novos conceitos e valores que afetaram as categorias de auto-

referência da organização e de gestão, embora de forma temporária. O discurso da crise e da desestatização acentuava as contradições e a conduta ambígua dos funcionários.

4.7 As contradições e a necessidade da conduta ambígua

“Queremos uma empresa pública com gestão profissionalizada, transparente, participativa e com caráter social”.

A frase em epígrafe foi citada no dia 26 de abril de 1997 pelo representante dos funcionários no Conselho de Administração, no cerimonial de abertura do II Congresso dos Empregados da companhia. Essa frase representava o consenso de diversas entidades, tais como sindicatos da categoria, associações e entidades vinculadas à companhia que apoiavam o movimento para discutir o que consideravam ser *mudanças necessárias* para a companhia. Em quase todas as entrevistas, pôde-se verificar que o Estado teve um papel importante na estruturação do setor elétrico. Os funcionários mais velhos falavam de um tempo em que o Governo do Estado separava a política do trabalho técnico.

Do ângulo da história, havia uma preocupação que transcendia à disputa dos técnicos pela gestão. Essa preocupação tinha duas origens: (1) a falta de recursos financeiros; e (2) a precarização do setor elétrico em Santa Catarina. Grande parte do Estado não tinha energia elétrica. A evolução mostra que historicamente a intervenção do Estado se deu fundamentalmente em função do apelo da iniciativa privada em favor do alto custo da produção e da tecnologia envolvida na produção e distribuição da energia elétrica. Numa entrevista concedida por um dos funcionários da companhia, às vésperas da sua aposentadoria, ele falava que:

por volta de 1961, a [companhia X] sentia a necessidade de injetar recursos no setor de energia elétrica pelas dificuldades que a população e em especial a indústria atravessavam, quando os demais Estados da Federação já estavam bem mais adiantados. Era projeto do Governador que a [companhia X] passasse a existir como subsidiária. Para isso, a [companhia X] deveria participar com não menos de 51% do capital com direito a voto. Nessas sociedades subsidiárias, o diretor-presidente seria escolhido e nomeado pelo diretor-presidente da [companhia X]. Isso era para evitar despesas. Esses diretores eram remunerados como funcionários e não tinham gratificações pelas atividades de diretor como têm hoje. Isso era também para evitar problemas políticos de indicações locais.

A versão dos funcionários na faixa etária de 35 a 40 anos sobre a influência política se distancia da dos funcionários mais velhos, considerando-se que para estes o Governo do

Estado como gestor público tinha uma missão muito maior do que somente gerenciar as demandas técnicas. Essa função era vista pela competência e capacidade do Governo para atender às demandas sócio-econômicas do Estado e estabelecer a unidade dos municípios em torno do interesse econômico do Estado. Sob esse aspecto, a demanda de energia elétrica era considerada um fator político, e nessa consideração havia indícios de uma semelhança com o que veio a se tornar o conceito de política na companhia nos últimos dois anos, uma vez que havia uma consciência mais clara sobre a energia que estava inserida no contexto sócio-econômico do Estado, não sendo apenas uma vontade política deste ou daquele partido.

O livro de memórias da companhia mostra na página 63 como o papel do Governo era pensado como provedor dos recursos, numa esfera em que a responsabilidade política era com a população.

[...] o Seminário foi realizado pela FIESC, cujo Presidente viria a ser o candidato e, mais tarde, o Governador. Os compromissos que o industrial assumira com as comunidades passaram a ser os do candidato que viria a ser finalmente o do Governador.

Essa condição vista pela maioria dos entrevistados mostra que o Governo era soberano nas questões políticas, e o trabalho era visto por ele como atributo do corpo técnico da companhia.

Essa relação parece ter perdurado durante o período em que a expansão e o aperfeiçoamento do setor no Estado dependiam fundamentalmente de subsídios do Governo. Em alguns setores da economia, como produção e distribuição de energia elétrica, a demanda de recursos financeiros levava a classe empresarial catarinense a pressionar o Governo Federal, através do Governo do Estado, e os organismos financeiros internacionais, segundo observa um dos informantes. Essa pressão, por sua vez, teve uma consequência na fundação da companhia e na sua caracterização, conforme se pode observar na entrevista abaixo, extraída do livro de memórias da companhia:

A companhia estava crescendo, e as demandas continuavam aumentando porque a [companhia X] também tivesse uma estrutura interna. A partir daí, era criada a diretoria financeira e nós negociamos imediatamente um acordo de financiamento com o BID. O recurso era de três milhões e meio de dólares, e com esse financiamento pudemos construir o sistema de transmissão com 138 mil km. Os empréstimos externos nesse período foram o que sustentou o projeto de investimento no setor de dois governos..... os recursos também possibilitaram explorar mais opção em termos de tecnologia. O aporte de recursos possibilitou a implantação da infra-estrutura do sistema elétrico de todo o Estado até 1980.

À medida que o Estado conseguia viabilizar os recursos financeiros junto à União e a outros organismos internacionais, o Governo consolidava a condição da companhia como *holding*. Concomitantemente, as cobranças voltadas para a organização interna da companhia seguiam seu ritmo, combinado à expansão do crescimento da indústria catarinense. Conforme se pôde verificar, o livro de memórias da companhia confirma que em 1963 os esforços também se davam na definição do corpo técnico.

Em 25 de março de 1963, por reforma estatutária, a diretoria da [companhia X], em assembléia geral extraordinária, elegeu o diretor técnico Engenheiro [nome do diretor] para diretor de operações, cargo que tinha sido recém-criado. No mesmo dia, era eleito diretor técnico o engenheiro [nome do outro diretor técnico], ficando de ser convocada nova assembléia para eleição do diretor financeiro, o que só ocorreu em 18 de abril de 1963.

Em 1963, era eleito um diretor financeiro que, a partir de então, ingressava na política. Essa trajetória de gerente técnico a político tornou-se comum na companhia. No decorrer dos anos, verificou-se que a influência política na companhia crescia numa proporção maior de dentro para fora, conforme já se descreveu anteriormente.

À medida que a companhia se estruturava internamente, aconteciam as admissões, e tornava-se necessária uma estrutura de cargos e salários. A primeira decisão nesse sentido ocorria em 1967, através do Ato Deliberativo nº 10/67, o qual estabelecia a organização do quadro de pessoal e o enquadramento salarial, além de normas para admissão e promoção.

Com a evolução do setor elétrico e com as mudanças políticas ocorridas entre 1964 e 1974 – o que levou à descentralização da administração pública, com a transferência dos serviços de distribuição de energia elétrica que se encontravam em poder da União (Leite, 1997) e com o redirecionamento das metas do Governo – modificou-se a relação da União com os Estados da Federação no que se refere à manutenção dos subsídios para a indústria de energia elétrica. Com a crise do petróleo em 1973, as atenções se voltavam para a busca de novas fontes de energia, impingindo também uma forte valorização à capacitação científica e técnico-profissional, o que fazia com que crescesse o interesse da União pela energia nuclear na década de 80. As conseqüências da crise econômica aumentavam as restrições financeiras e colocavam impedimentos cada vez maiores à capacidade do Governo na viabilização de recursos.

Durante o período em que a companhia esteve em franca expansão, houve um volume de admissões por nepotismo, clientelismo e amizade muito superior à demanda, segundo alguns técnicos do órgão de RH da companhia. Existia uma crença de que as admissões nesse

período ocorreram em épocas de campanha política. No entanto, observou-se também que muitos dos funcionários migraram de outros Estados, sendo admitidos sem concurso público.

Desse modo, o quadro de pessoal se organizava segundo uma lógica de valorização do trabalho técnico, oposta à gerência política. O Plano de Carreiras era o exemplo mais expressivo dessa “oposição”. Os primeiros trabalhos com relação à estrutura de cargos surgem em 1974, quando dois técnicos convidados da Companhia Paulista de Força e Luz introduziam a gestão racional²⁹ de RH.

No livro de memórias da companhia, na página 224, os técnicos da área referem-se a esse fato como uma conquista em favor da modernização, e a esta como triunfo sobre a tradição política:

[...] a [companhia X] sempre teve uma preocupação constante quanto à valorização dos seus empregados. É certo que nos primeiros anos o “conhecimento” e o “parentesco” permeavam as contratações dos seus empregados, desde que preenchessem os requisitos das funções que iriam exercer na empresa. Uma das primeiras comissões incumbidas da reorganização do quadro dos empregados da empresa, enquadramento salarial e a elaboração de normas para admissão foi criada em 1967 pelo Ato Deliberativo nº 10/67.

A gestão racional de RH, do ponto de vista dos funcionários, era o que definia a modernidade da companhia. Supunha-se que a adoção de concurso público para admissão de pessoal e diretrizes de cargos e salários transformaria as práticas até então vigentes, conforme observava um dos técnicos de RH da companhia:

Até 1974 a [companhia X] ainda não tinha adotado uma política de admissão dos seus empregados. As admissões só ocorriam através da indicação de parentes ou porque tinham amizade com alguém influente do partido do Governo. A [companhia X] era uma verdadeira família, você podia ver isso pelos sobrenomes. Nós fomos convidados por dois assessores do presidente Hercílio da Luz Collaço para implantar a estrutura de cargos e salários que havíamos implantado lá.

Quando se realizou a pesquisa nesse órgão, verificou-se que a maioria dos técnicos, psicólogos, assistentes sociais, entre outros, haviam sido convidados também por intermédio de amizade e parentesco.

Enquanto as discussões no âmbito federal apontavam a necessidade de orientação das empresas de energia elétrica para se tornarem economicamente rentáveis e capazes de sustentar o seu desenvolvimento com autonomia financeira, internamente os funcionários procuravam consolidar a política de RH, na mesma fonte que inspirava as mudanças do setor

²⁹ O termo “racional” no sentido weberiano se refere às condições ou meios para se conseguirem fins próprios, racionalmente avaliados e perseguidos.

elétrico e a valorização da capacitação científica e técnico-profissional. Havia nesse contexto uma articulação engenhosa e ao mesmo tempo cautelosa que buscava na valorização técnico-científica dois desejos: (1) a manutenção do emprego e (2) melhores salários. O Sindicato teve um papel fundamental no avanço da organização do trabalho.

À proporção que se consolidava a estrutura técnico-administrativa e que as crises econômicas sucessivas aumentavam o déficit público, a ameaça de demissões e as restrições aos custos operacionais na companhia, aproximadamente a partir de 1985, intensificavam-se por consequência da atividade do Sindicato, e também se intensificava a recorrência a uma segunda fonte de renda. Muitos dos funcionários tinham atividades fora da companhia, e isso era malvisto pelos demais funcionários, uma vez que a redução da jornada de trabalho implicava na sobrecarga para os que tinham a companhia como sua única fonte de renda. Para não sofrer descontos, o indivíduo procurava proteção política. Nesse período constatou-se um aumento do número de funcionários que assumiam cargos eletivos em associações, entidades de classe etc., em busca de imunidade e de certa forma de tempo livre para se garantirem numa segunda atividade fora da companhia.

À retração do Governo do Estado, em relação às reivindicações em torno da aprovação do Plano de Cargos e Salários, que garantia a estabilidade e a promoção, os funcionários reagiam com maior adesão ao Sindicato. Por consequência, este se fortalecia pela necessidade por parte dos funcionários da estabilidade do emprego. Na ocasião, a avaliação dos funcionários era de que a companhia havia perdido a autonomia. Essa avaliação, entretanto, se apoiava na reivindicação por melhores salários, que era a linha de ação do Sindicato até aquele momento. Porém, muitos dos funcionários que viam o radicalismo sindical sob suspeita interpretavam a atitude dos líderes sindicais como uma ação reivindicatória combinada com a ação política de esquerda, para a qual se valiam do discurso da racionalidade em prol da gestão profissional para se diferenciarem da política tradicional. Entre os funcionários mais jovens a interpretação era outra. Estes colocavam o Estado na mira do ataque contra o capitalismo. A entrevista com alguns funcionários sugere uma terceira interpretação: a de que o ataque não era precisamente ao Estado, mas à ausência deste nos momentos em que as decisões mais cruciais tiveram o apoio do Governo, considerando-se que a descentralização enfraquecia o poder sancionador do patrão – o Governo:

A empresa começou a perder sua autonomia quando o Governador submeteu todo o tipo de decisão ao Conselho de política financeira

Começamos a ter perda salarial quando tudo tinha que passar por esse conselho de política financeira.

A [companhia X] não tem autonomia, para tudo, os diretores precisam pedir a benção para o conselho de política financeira.

Nós queremos um Plano de Carreiras porque garante critérios democráticos na gestão de recursos humanos.

É possível que esse modelo discursivo tenha sido fornecido pela nova postura do movimento sindical. Numa entrevista com dois funcionários, respectivamente representante e membro da diretoria do sindicato, eles mencionaram o seguinte:

O Sindicato é uma entidade que defende os interesses dos trabalhadores. Então nós temos que aderir ao Sindicato porque é só através dele que vamos ter os nossos direitos garantidos.

Nós do Sindicato não somos contra a empresa ser pública, o que nós somos é contra a ingerência dos partidos políticos do Governo.

Entre os funcionários que diziam não concordar com os critérios políticos na escolha dos chefes não houve um que indicasse outro critério de ascensão profissional senão por meio da política. Tampouco houve indicação de outro modo de se ter uma melhora na remuneração e de se obterem outras vantagens, tais como a flexibilização do horário de trabalho, o acesso às informações etc., a não ser no cargo de chefia, assistente ou assessor de diretoria.

Essa interpretação implicava em que se considerasse a contradição da linha de ação reivindicatória do Sindicato, apoiado no conceito de democracia, cujo princípio de igualdade tomava a linearidade dos salários como básico, com as aspirações do quadro de profissionais, que partiam da qualificação como critério de remuneração diferencial.

A maioria dos funcionários, especialmente os que desenvolviam atividades consideradas essenciais, queixava-se do salário, fazendo referência às perdas progressivas após a segunda metade da década de 80. Como se observou anteriormente, de fato muitos dos postos de trabalho haviam perdido sua função, enquanto outros eram transferidos para terceiros. Entretanto, à medida que as condições da racionalização impunham adaptações às exigências legais e às normas de promoção e admissão de pessoal, diminuam as possibilidades de eles manterem as mesmas conquistas salariais, tendo em vista as mudanças no relacionamento do Governo com as empresas estatais.

À medida que as prerrogativas técnicas empenhadas na adaptação da gestão de RH às condições racionais do mercado e da legislação entravam em contradição com os interesses dos funcionários e tendo em vista também que as disposições do Plano de Cargos e Salários restringiam a movimentação de pessoal, proibiam as admissões sem concurso público e impunham regras para a remuneração com base no mercado, as lideranças sindicais entravam

em conflito com o seu próprio discurso: o da igualdade. Para alguns funcionários, o discurso contraditório do Sindicato coincidia com as suas mudanças, visto que ele combinava militância política com ação reivindicatória. Isso significava que a intenção da Intersindical redundava na disputa por poder, o que entrava em choque com o discurso da gestão racional.

Os funcionários mais conservadores tinham uma visão da nova postura política do Sindicato como ambígua, considerando-a mais assistencialista do que as lideranças mais antigas, com relação ao Plano de Cargos e Salários. Um técnico da área de RH em entrevista mostrava onde o ponto de contradição da postura do Sindicato podia estar.

Em 1988/1989, a empresa concedeu mérito aos empregados, quando do enquadramento do Plano de Carreiras. Esse mérito, que tinha sido incorporado ao salário, criou uma condição que quebrou a isonomia entre os salários de um mesmo cargo. Isso fez com que todos os empregados ou quase todos que estavam nessa situação entrassem com a ação na Justiça contra a empresa, baseados no Artigo 451 da CLT.

De fato, conforme se constatou no acordo de 1985, o Sindicato introduzia na pauta a criação do Plano de Carreiras. Para elaborar esse plano, criou um conselho de recursos humanos paritário – Sindicato e companhia – que sobreviveu às mudanças de gestão. O plano foi levado a termo e, quando implantado, observou-se que as transposições funcional e salarial, conforme denominação dada pelos técnicos para caracterizar as promoções, haviam sido infringidas pelos critérios tradicionais: o critério político e a amizade. Como o recurso aprovado não chegava a 4% da folha de pagamento, apenas alguns funcionários foram contemplados, de modo que não prevaleceu exclusivamente nem a política nem os critérios do Plano de Cargos e Salários.

Até junho de 2001, o referido Plano de Carreiras não havia sido implantado em todos os seus dispositivos. Havia dois pontos críticos: (1) remanejamento de pessoal por seleção interna; e (2) remuneração do mérito por meio da avaliação de desempenho. As discussões nunca avançaram exatamente pela contradição da postura sindical. O primeiro critério foi considerado inconstitucional, uma vez que a Constituição somente reconhece o concurso público, o que na interpretação dos advogados da companhia tornava o processo de seleção interna uma infringência à Constituição. Além disso, constatou-se que o critério da seleção não havia favorecido a situação de alteração de um determinado posto de trabalho, o de operadores de SE, que havia sido extinto. Os funcionários que atuavam nesse posto foram submetidos a um processo seletivo interno, e muitos deles obviamente não foram aprovados, começando aí o descontentamento. Habitados à proteção política e ao tratamento linear, os funcionários haviam se voltado contra as lideranças sindicais. Os protestos só não foram

adiante porque o processo seletivo interno foi considerado ilegal, e todo o procedimento decorrido dele foi anulado.

O segundo critério previsto no Plano de Cargos e Salários também não foi levado adiante, por decisão da própria Intersindical diante das pressões dos funcionários que não consideravam os chefes habilitados e julgavam-nos imparciais para avaliá-los.

As conseqüências desse conjunto de mudanças pareciam não se encaixar nem na conduta tradicional (política) e nem em relação às prerrogativas tradicionais do Sindicato, tampouco no discurso dos que defendiam a gestão racional.

A consciência da oposição entre o processo técnico e o processo gerencial, teorizado como a causa da eficiência da empresa, constituía assim um pretexto para as disputas pelo poder. Era assim que o dia-a-dia dos funcionários na companhia funcionava: como uma *gestalt* ambígua. As afirmações e a conduta eram sempre objeto de duplo sentido.

4.8 A ideologia da mudança e a perda da identidade da companhia

“[...] acho que nosso problema começou no final de 1979. Parecia que a [companhia X] estava vivendo uma crise de identidade”.

Já se observava no ritmo dos grupos que o que tornava específico o conceito de mudança na companhia X era a lógica definida pelo calendário político. Por conseguinte, as mudanças eram realizadas por mecanismos de sucessão do poder, conforme demonstrado anteriormente, e que davam sustentação aos interesses políticos.

Assim, a parcela de influência que os programas de mudança exógenos, uma vez deixados ao critério e arbítrio dos funcionários, parecia reduzir-se a nada. Quando se fazia alguma referência aos programas de reestruturação da companhia, a reação era de uma indiferença expressa por crítica, na maioria das vezes, ou por desconfiança. Esse desconhecimento quase sempre estava relacionado com o conceito de representatividade que acabava excluindo grupos ou pessoas que tinham influência sobre a formação de opinião na companhia. Por outro lado, constatou-se também que como havia prevalecido o critério político por trás do discurso racional eram indicados para participarem dos treinamentos e dos grupos de tarefas somente aqueles funcionários indicados pelo chefe.

Conforme se demonstrou na dinâmica dos grupos, a extinção de alguns postos de trabalho associada à estratégia dos grupos tornava o acesso à inteligência da companhia um domínio privado de certos grupos corporativos. Em quatro órgãos, cada um de diretorias diferentes, verificou-se que o acesso ao sistema era negado a alguns. Essa forma de negação

era velada. Em dois departamentos constatou-se que alguns estagiários tinham acesso a banco de dados que determinados funcionários não tinham.

Da mesma forma que os projetos e atividades desenvolvidos na companhia tinham uma vigência que seguia uma lógica própria e uma sincronicidade com a alternância do poder político. Tudo isso girava em torno do aparelho do Estado ou mais especificamente do Governo. Tanto no nível federal quanto estadual, o Estado era tido como o centro do poder. A própria existência da companhia, como mostra o livro de memórias, e a conduta dos funcionários em relação à dependência política refletiam o funcionamento de um sistema determinado pela gestão do Estado. Entende-se essa noção de gestão como o centro exemplar do poder e, no âmbito sócio-econômico, como um campo de expectativas por parte dos consumidores domésticos – comercial, industrial e funcionários – que não saberiam sobreviver senão por meio dos seus agentes políticos. Conforme observou um dos atendentes da área comercial, “quando um consumidor de renda mais alta vem reclamar da tarifa ou do serviço, eles querem ser atendidos diretamente pelo chefe”. E isso pode ser constatado por ocasião de um pedido de ligação, quando o cliente alegando demora no atendimento exigia ser atendido pelo diretor”.

Conforme se pôde verificar, esse tipo de relação não afetava a motivação para o trabalho. Pelo contrário, a regulação funcionava na mesma lógica de vigência, e era nisso que estava a força da integração e da dinâmica nas relações sociais dentro da companhia.

De acordo com os funcionários mais velhos da companhia, a partir de 1979 as dificuldades financeiras que afetavam o setor elétrico atingiram-na também. Essas dificuldades foram consequência da crise do petróleo e da dívida externa brasileira.

Naquele momento, todas as concessionárias procuravam se modernizar. Nós tínhamos vários programas de energia para a capital, regiões periféricas – consumidores de baixa renda e eletrificação rural. A [companhia X] lutava para atender o consumidor [...].

No início de 80, nós começamos a sentir que do Governo não via mais nada. Era preciso fazer um esforço porque tudo tava acontecendo naquele momento. O PREORCEL introduziu uma série de inovações na estrutura, alterando diversas funções. Mudava o nome dos órgãos, criava uns e extinguiu outros, e assim a gente não sabia se ficava só com a distribuição ou com a geração [...].

Hoje eu olho pra trás e vejo que as mudanças vieram em cima de mudanças. Mas as dificuldades são as mesmas de quando nós começamos, a falta de recursos [...].

No livro de memórias da companhia, o ano de 1979 aparece como o marco de uma série de mudanças. Com os recursos captados dos financiamentos internacionais e de outros

empréstimos do Governo, os investimentos realizados no sistema técnico da companhia atraíam técnicos e alimentavam um ideal de modernização, dentro do qual estavam a qualificação profissional e a construção de identidade técnica como o centro da modernidade. Nessa identidade técnica as reivindicações viriam a se apoiar em todo o período de 1980 a 1990. Foi dentro desse espírito que a política de RH da companhia se desenvolveu, e as contradições da linha de atuação do Sindicato desembocaram numa série de impasses, tais como o referido Plano de Carreiras.

As áreas de operação e distribuição se estruturavam do mesmo modo que o corpo de funcionários se especializava. Em contrapartida, a estrutura dirigente continuava nomeada pelo Governador do Estado. Mas para alguns entrevistados, por volta de 1983, os funcionários já não se empenhavam como os primeiros funcionários. Eles reagiam de modo muito crítico às medidas para superar a crise financeira da companhia e contavam que nesse período foi nomeado um político que havia sido prefeito de um dos municípios do Oeste do Estado. A compreensão da mútua fidelidade em favor dos interesses da companhia começava a ceder espaço para as críticas contra as medidas de contenção de despesas.

A gestão do então Governador ficou conhecida mais pelas severas medidas de redução dos custos operacionais do que pelos resultados obtidos. O livro de memórias da companhia, conforme fragmento abaixo, confirma as informações, mas nem sempre os funcionários entrevistados falavam das medidas restritivas como justificativas para as dificuldades financeiras por que passava a companhia.

Nessas condições, a passagem do Sr. *[nome do presidente]* pela presidência da companhia é lembrada pelo diretor *[nome do diretor]* daquela época, que dá conta de alguns exageros cometidos na condução do processo de contenção de despesas.

[...] lembro que ele controlava tudo. As viagens, as ligações telefônicas [...].

Dados de 1982 mostram que o total de horas extras remuneradas chegava a 6,7% sobre a folha de pagamento. Um ano depois das restrições ao pagamento de horas extras, o volume de horas extras apresentava uma queda de 4,2%. As medidas de contenção de despesas operacionais atingiam várias áreas. O número de viagens comparado ao do ano anterior também registrava uma queda de 36%, assim como as ligações telefônicas, o gasto com combustível, entre outros.

Nesse período, houve diversas incorporações e uma série de obras para adequar o sistema elétrico das cooperativas, acrescentadas ao padrão tecnológico da companhia.

Observou-se também que a visão dos funcionários sobre as ações do Governo do Estado havia mudado. Começava-se a verificar uma espécie de resistência a determinadas medidas que não atendiam às expectativas dos funcionários. Em síntese, com a especialização do corpo técnico mudavam também as relações de poder dentro da companhia. A primeira reação contra a autoridade do Governo do Estado começava na negociação do prédio da companhia, conforme relato de um funcionário entrevistado:

Era por volta de 83 quando o Governador do Estado, na época Esperidião Amim, falou com a diretoria que tinha intenções de transferir a sede do Governo para o prédio da companhia porque ali já estava a Assembléia Legislativa, e a praça se chamava Três Poderes. Ele mesmo se encarregou de procurar um local para alojar até que foi construído o nosso prédio. Mas isso provocou uma revolta em todos os funcionários que achavam o Governador autoritário.

De acordo com a visão dos funcionários mais velhos da companhia, as dificuldades econômicas e financeiras da companhia decorriam do período crítico pelo qual passava o país, devido a uma séria recessão econômica associada à crise política de fins da ditadura.

O pedido de afastamento do referido presidente vinha da indicação de outro presidente, que ficou pouco tempo se afastando do cargo para candidatar-se a deputado. Nesse mesmo ano, uma das vagas no Conselho de Administração da companhia era ocupada por um funcionário escolhido pelos companheiros em eleição direta.

Do ponto de vista econômico-financeiro, o relatório anual e o livro de memórias mostram que os níveis de rentabilidade da companhia caíam vertiginosamente. Um dos argumentos dos funcionários era a perda tarifária, que, a partir de 1985, não acompanhava os níveis de preços, tendo em vista a política macroeconômica de combate à inflação do Governo Federal.

Outros justificavam que a composição das despesas havia apresentado um desequilíbrio em função do Plano de Carreiras, que havia sido aprovado por acordo coletivo, gerando um passivo trabalhista elevado.

Em síntese, as reformas constitucionais que ocorreram após as eleições diretas, para alguns críticos e analistas do setor (Leite, 1997) acarretaram sérios problemas para a gestão pública e em especial para o setor elétrico, conforme observa também a maioria dos funcionários no tocante à regulação das tarifas. Isso influía na concepção de um modelo auto-sustentável que alguns técnicos supunham para a companhia.

Em consequência do calendário político, assumia o Governo do Estado um candidato do PMDB, e para a presidência da companhia era nomeado um presidente, com uma biografia

diferente dos demais políticos. Sua experiência na iniciativa privada como líder sindical e defensor de mudanças era usada como bandeira para as mudanças idealizadas pelo Governo do Estado. A gestão centralizada era substituída pela gestão participativa. Mas, na prática, a estrutura hierárquica formal permanecia com os mesmos diretores e chefes indicados politicamente. O projeto do referido presidente foi implantado num contexto em que predominava o tema da mudança organizacional (Wood Jr., 1995).

Quando se analisou o material de arquivo, constatou-se que o modelo adotado e a linguagem utilizada tinham sido elaborados dentro do quadro conceitual do modelo japonês.

A versão dos funcionários alinhados ao partido do Governo era a de que, através de mudanças radicais na organização interna, o presidente visava redefinir uma nova estrutura e romper com o modelo preexistente. Talvez o alvo principal fosse a estrutura informal. Mais especificamente o presidente pretendia romper o fluxo de influência entre os partidos – então de oposição – com os grupos informais. Alguns funcionários acreditavam que o seu objetivo era de caráter ideológico, uma vez que a tradição do comando político na companhia era a de fidelidade às oligarquias. De fato, o livro de memórias registra no início dessa gestão a maior greve de protesto à nova diretoria, organizada pelo Sindicato com o apoio dos grupos filiados à companhia, por sentença judicial. Nesse período, os funcionários contam que havia “ameaças de demissões de funcionários e um clima de total insegurança”. A maioria dos funcionários que participaram daquela gestão referia-se ao presidente como um gestor que tinha grande conhecimento de gestão e que viria disposto a promover uma mudança na companhia.

O Sr. [...] foi o homem mais discutido na [...]. Com ideologia política diferente daquela das oligarquias que estávamos acostumados a ver, ele foi o único presidente que deu uma reviravolta na empresa. Ele tinha escrito um livro sobre TQC, implantou o CCQs na (...) em Joinville, e muitos acabaram transformando o seu trabalho em monografias e em teses de mestrado.

Acho que de lá pra cá a [...] não foi mais a mesma. Ele mexeu com os alicerces da estrutura organizacional da empresa. Ele foi um presidente que trouxe para a organização uma visão empresarial, uma visão clara do que fazer, como trabalhar numa filosofia moderna.

Ele foi uma pessoa polêmica. Com uma ideologia política diferente, com a idéia de unir, mudar e crescer procurou mexer com o que era mais difícil de mexer na empresa, porque vinha de muitos anos: a estrutura hierárquica. Montou um organograma moderno, porém com muitos níveis hierárquicos e muitas assessorias, onde era muito comum se ouvir dizer na empresa que tinha mais cacique do que índio.

Foi a partir da gestão do [...] que os funcionários começaram a se despertar para a participação. Do ponto de vista da organização, os CCQs foram o *take-off* para as mudanças radicais e necessárias para a modernização da [...]

Em maio de 1987, eram implantados os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs). O presidente designou um grupo de trabalho – GT que ele recrutou segundo critérios técnicos e de sua confiança, para compor o planejamento estratégico. Esse grupo passou a dar ampla e intensa divulgação do modelo em toda a companhia.

O referido presidente promoveu um conjunto de medidas que alteravam o organograma da companhia para adaptá-lo à filosofia do CCQ. A partir daí, sucedeu uma série de alterações no organograma da companhia. Alguns departamentos que eram vinculados a uma determinada diretoria foram transferidos para outra. Um dos funcionários descrevia o seguinte no livro de memórias da companhia, página 134, sobre o presidente: “Ele dava uma nova feição estrutural à [...], tanto em nível de diretoria quanto ao segundo escalão da empresa”.

O modelo de gestão participativa era estruturado sobre três níveis hierárquicos: (1) os comitês, que funcionavam no nível estratégico; (2) as comissões mistas e subcomissões, que funcionavam no nível tático; e (3) os CCQs, que atuavam no nível operacional. Observava um funcionário: “No topo da hierarquia estava o presidente e no nível estratégico, três funcionários de sua confiança”.

Essa hierarquia coexistia com a estrutura operacional. A companhia funcionava com os dois modelos, um tradicional, embora modificado, e outro, segundo a filosofia do CCQ.

Durante três anos, os GTs designados pelo presidente trabalharam arduamente sob seu comando para adaptar a companhia à filosofia do CCQ, mais especificamente ao modelo formulado num livro escrito pelo presidente, segundo informações de um funcionário que era seu assistente.

Toda a companhia havia sido envolvida por meio de mecanismos coercitivos, que funcionaram de certa forma para abafar os conflitos entre os grupos de facções opostas. Entre esses mecanismos, o mais temido era a demissão. Alguns funcionários haviam sido demitidos, e isso funcionou como fator coercitivo até o último ano da referida gestão.

Numa entrevista registrada no livro de memórias, página 134, o referido presidente se refere à descentralização e a uma discussão interna sobre o efeito do modelo implantado como resultado da segregação entre a administração central da companhia e as agências:

[...] eu diria que, não, ela já existia fortemente quando nós chegamos no Governo. Ela é característica do Estado de Santa Catarina. Ninguém desconhece que qualquer cidadão mediano do Estado, de qualquer cidade, tenha uma opinião sobre a cidade de Florianópolis, a “Ilha da Fantasia”, como nós chamamos no interior [...]

Como se pode observar, a racionalidade do modelo de inovação por trás do discurso do CCQs e da dura crítica à influência política admitia claramente a relação da sua indicação para o cargo, com a política.

Nesse sentido, o princípio de organização já estava sofrendo um processo de transmutação dos princípios estruturais. Esse princípio, que no início era determinado pelo calendário político, passava para um processo de mudança racional técnico-científico, manipulado por uma concepção de modernidade que forjava um modelo motivacional pela troca da fidelidade partidária, que era o que caracterizava a política clientelística pelo modelo de gestão participativa. Além disso, outros valores também eram adaptados à dualidade tradicional: uma noção de desigualdade, fundada numa oposição capital/interior com um significado pouco explícito, que era a disputa de facções contrárias às oligarquias que dominavam o centro do poder na Ilha de Catarina. Esse tipo de geografia do poder, delineado pelo então presidente, além de acentuar a oposição processo técnico/gerencial, criava um novo critério de oposição capital/interior que refletiu de maneira mais agressiva nas relações entre as atividades de planejamento e normatização que eram desenvolvidas na administração central e o trabalho nas agências e demais áreas descentralizadas, caracterizados como atividade operacional. Assim, as relações de poder no sentido da dinâmica dos grupos ganhavam outro sentido: cresciam do centro para a periferia.

Apoiado pelos grupos corporativos que disputavam com os partidos o comando da companhia, o discurso e a postura dos novos chefes indicavam que o centro de gravidade política movia-se para o saber técnico e para o processo técnico. Os funcionários contam que nas viagens do referido presidente para as agências e órgãos descentralizados da companhia por todo o Estado, ele repetia que o trabalho dos eletricitistas e demais profissionais que atuavam na atividade-fim da companhia era essencial, e que, portanto, deveria ser mais bem remunerado e valorizado. E isso se refletia no conceito de trabalho improdutivo e produtivo, acarretando conflitos e animosidade entre as equipes de trabalho.

Ao fazer com que a filosofia do CCQ – considerado por ele moderno – fosse resultado de livre escolha, não deixava de transparecer também que os que não aderissem a ela teriam poucas chances de sobreviver à crise de esvaziamento de postos de trabalho.

Diversos mecanismos foram utilizados como mudança paradigmática do processo de gestão. As responsabilidades e competências tradicionais foram transferidas para as comissões. Entretanto, houve uma contradição no sentido de que a criação de novos cargos

nos estratos hierárquicos superiores era proporcionalmente igual ao poder atribuído às comissões mistas.

As comissões mistas eram compostas pelo chefe do órgão que representava a companhia e por um número definido de funcionários dos respectivos órgãos. Os grupos mais operacionais eram os grupos de CCQs dos quais os funcionários participavam, conforme descrição deles próprios.

Em abril de 1989, as alterações estatutárias tornavam pública e oficial a nova estrutura administrativa da companhia. Foram criados novos cargos, como o de vice-presidente executivo, e a diretoria econômico-financeira passava a ser denominada *diretoria comercial*. O referido presidente também considerou inadequada a denominação de alguns cargos, como o de administrador regional e, por isso, criou uma nova nomenclatura.

Resultaram daí diversas conseqüências: (1) aumentou o confronto entre os grupos de apoio ao então Governo; (2) cresceu a solidariedade entre os grupos e partidos de oposição ao Governo, em defesa dos seus partidos políticos; (3) o movimento sindical foi fortalecido pela necessidade dos funcionários de buscar proteção; (4) aumentaram a desmotivação pelo trabalho e o desinteresse pelo engajamento no projeto de mudança, sob o pretexto de combater a política de privatização; (5) intensificaram-se os protestos por parte dos sindicatos fortalecidos pelo apoio dos funcionários ligados aos partidos de oposição ao Governo; (6) todo o ideal do presidente foi sucumbido por denúncias de irregularidade, acarretando desgaste ao partido do então Governo.

As denúncias mencionadas acabaram antecipando a saída do presidente, e sua substituição por um empresário de temperamento mais calmo não conseguiu diminuir o impacto das mudanças.

Desde então, as mudanças continuavam reduzidas a meros objetos de intenção. E a política tornava-se um pretexto irrecusável como proteção contra as mudanças decorrentes da privatização.

Em 1991, com a saída do presidente, o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) foi extinto através de um ato deliberativo. Na opinião dos funcionários que participaram da implantação desse modelo, a gestão participativa caminhou enquanto o presidente liderava a sua implantação. No entanto, daí em diante não mais se raciocinava senão por meio de um conceito de mudança e por necessidades que não encontram confirmação nas práticas. Por não mais se adequarem à lógica tradicional das mudanças determinadas pelo calendário político, os jargões e os modelos de gestão importados e impostos criaram uma necessidade permanente de reinvenção de um novo sistema. Entretanto, essa busca incessante não

sucumbiu ao poder político. Pelo contrário, à sombra do discurso e dos debates incessantes sobre um novo modelo fluem o poder e a influência política com maior intensidade e interesses diferentes.

Não se pode deixar de observar que a sintonia da filosofia do CCQ com as mudanças macroeconômicas em curso fossem interpelativas dos agentes reguladores. Durante o período de 1991 a 1994, mesmo sob o comando do PFL no Governo do Estado, a companhia lançava o programa [...] ³⁰ de Controle da Qualidade Total (TQC), sob a orientação direta da Fundação Christiano Ottoni, contratada por essa mesma companhia. A continuidade da gestão, ou seja, os modelos de gestão racional, ocorria ao mesmo tempo que aparentava crescer o descrédito na gestão tradicional. Numa palestra proferida pelos novos grupos de trabalho, o TQC era definido como uma abordagem gerencial nas empresas que visava criar condições internas para garantir a sobrevivência da organização em longo prazo.

Dentro dessa filosofia eram definidas três áreas de trabalho: (1) gerenciamento pelas diretrizes; (2) gerenciamento da rotina; e (3) crescimento do ser humano. A exemplo da gestão anterior, o novo grupo deflagrou em toda a empresa boletins informativos e ministrou treinamento intensivo reorientando os funcionários para a filosofia do TQC. Foi criado um órgão do *staff* da presidência que posteriormente foi transformado em departamento, com a finalidade de dar continuidade ao referido modelo de gestão e consolidá-lo. Entretanto, com a perda da popularidade do modelo japonês devido ao descrédito do CCQ também se reduziam algumas poucas diretrizes como o 5S, mantidas às custas do esforço de poucos funcionários que, segundo entrevista concedida, estudavam naquele momento estratégias diferentes para implementar o TQC.

Durante esse período, ocorriam modificações organizacionais e institucionais, especialmente no âmbito jurídico no setor elétrico. Dados fornecidos pelo boletim informativo da associação dos profissionais da companhia mostravam que até 1999 haviam sido extintos 90 mil postos de trabalho no setor elétrico.

A evolução das privatizações até aquele momento e a criação do novo modelo do agente regulador – ANEEL –, criado em 26 de dezembro de 1996, acentuavam o sentimento de crise. As transformações, até então pouco divulgadas, deixavam os funcionários temerosos pelas informações que eram veiculadas pelo Sindicato e pela associação dos profissionais. A falta de socialização das informações sobre as novas regras refletia na enorme receptividade desse jornal.

³⁰ Nome da companhia.

A partir daí, os programas de mudança se sucederam de maneira intermitente. Em 1999, com a posse do Governo atual e com as mudanças de cargos na companhia, o tema da crise havia se tornado um paradoxo.

4.8.1 A crise

À medida que a reforma do setor elétrico transcorria, aumentava o grau de influência do saber técnico. E conforme o conjunto de conhecimentos transmitidos através de treinamento pelos programas de CCQ e TQC – difundidos na companhia por mais de dez anos – revelava-se solidário às mudanças macroestruturais com relação à privatização, desestabilizava-se o modelo preexistente, denominado pelos empregados como *processo gerencial*.

Em julho de 2000, um boletim informativo dos profissionais da companhia divulgava aos funcionários uma denúncia no CREA que pedia intervenção junto à diretoria da companhia, exigindo que os cargos que requeressem habilitação técnica fossem ocupados por funcionários realmente habilitados e não por indicação política. A profissionalização da gestão era uma reivindicação que se fazia passar por ação inovadora ou propriamente para suscitá-la.

Nesse contexto, o movimento sustentado na gestão profissional e liderado pelo representante dos funcionários no Conselho de Administração reencaminhava o debate em torno da solução para a crise. A adesão dos grupos e da própria diretoria implicava na recusa a ser travada abertamente uma luta contra o partido do Governo. Esse conflito ocorreu nas gestões anteriores entre o Sindicato e os partidos do Governo, e só serviu para causar mais desordem e mais transtornos, sem que se chegasse a lugar nenhum.

O descrédito era geral porque ao longo dos últimos vinte anos as mudanças demonstravam incapacidade de ajudar a companhia a reagir às circunstâncias desfavoráveis, devido a uma série de fatores. O mais antigo era o esgotamento dos mecanismos tradicionais de captação de recursos. Outros fatores também contribuíram, tais como a desqualificação tarifária, o aumento de tarifas concedidas ao fornecedor, entre outros. A companhia encerrava o ano de 1999 com uma dívida de curto prazo de 129,7 milhões de reais e que crescia brutalmente em relação ao ano de 1997, que era de 15,6 milhões de reais. O ativo circulante de 251,2 milhões de reais em 1997 havia passado para 474 milhões em 1999. Desde 1988, a companhia vinha acumulando dívidas de energia, a qual era comprada de Itaipu em dólar.

A retórica da inovação colocava em dúvida a própria necessidade de mudanças exigidas pela ideologia da modernização. Em junho de 2000, a companhia recebia pela segunda vez prêmio da Associação Brasileira de Energia Elétrica (ABRADEE), por ter a melhor avaliação dos clientes.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Vox Populi, o índice de satisfação havia aumentado de 86% em 1999 para 90,1% em 2000. O índice de insatisfação também havia caído de 5% em 1999 para 4% em 2000.

Esse fato foi recebido pelos funcionários com total indiferença. Essa indiferença remete à questão da informalidade que se fazia referência anteriormente no tocante à maquiagem de resultados, fruto do desregramento da companhia que extraía dos chefes a responsabilidade sobre os resultados.

A remodelação da linha de atuação do Sindicato, que passava a dar mais ênfase ao papel político, levava a uma mudança de enfoque por parte dos líderes do movimento, os quais deslocavam a crítica à influência política para a crise institucional do setor. O agravamento da situação econômico-financeira da companhia, que a impedia de honrar os compromissos com relação às dívidas de curto prazo, trouxe à tona a necessidade de comando.

Havia por conseguinte uma indicação muito nítida quanto ao deslocamento do poder de influência do Governo para os grupos corporativos. Esse deslocamento ocorria no sentido longitudinal da hierarquia, desde os agentes reguladores até os níveis mais baixos. Em julho de 2000, os funcionários criticavam a decisão da diretoria de determinar que toda e qualquer fixação de diretrizes destinadas à compatibilização de questões administrativas, financeiras, orçamentárias, salariais e patrimoniais da companhia estava subordinada à manifestação do Conselho de Política Financeira.

Daí a causa da crítica generalizada sobre os graus de dependência dos chefes da decisão dos diretores que, por sua vez, dependiam da decisão do CPF.

Outra questão que parecia pesar sobre o problema da falta de tomada de decisão era a legislação. Por exemplo, nas diversas reuniões para discutir assuntos de trabalho, verificou-se que a falta de pessoal foi um dos problemas centrais na área técnica. Muitos dos técnicos criticavam a terceirização alegando que não tinham controle sobre os acidentes de trabalho, qualificação e remuneração, além de outros. Entretanto, a única fonte de suprimento alternativo para preenchimento de vagas nas atividades-fim da companhia diante do impedimento de concurso público era a terceirização ou estágio, que não atendia às demandas. Além disso, o estágio não era permitido como mão-de-obra. De modo geral, o chefe ficava

impossibilitado, “engessado” como eles costumavam dizer, de remanejar funcionários porque o Plano de Carreiras previa a seleção interna, e esta era inconstitucional, de maneira que quase sempre as decisões esbarravam em impasses legais. Outras vezes eram vetadas por restrições, dispositivos da CLT e novas demandas do trabalho.

Os problemas não eram apenas de caráter subjetivo ou político. A impessoalidade do processo de gestão, acarretada pela legislação – resultado do Estado de Direito –, deixava a empresa com poucas alternativas de ação. Existiam situações que aguardavam decisões da diretoria havia dois anos. O clima interno era de total desânimo. Os funcionários viam que o trabalho e as demandas estavam no seu lugar como era antes, e ao mesmo tempo, essa percepção era condicionada pela consciência de que deveriam agir de outro modo, mas para o qual eles não tinham um modelo. Diversos consultores de renome nacional, inclusive internacional, haviam sido recorridos, mas nenhum trazia o modelo que se encaixava nas suas expectativas. Apesar da capacidade de alguns funcionários, predominava um sentimento de que eles eram desprovidos de um saber para o qual somente consultores externos estavam habilitados para reorganizar a empresa. Por outro lado, não havia unanimidade nem consenso a respeito dos modelos de gestão trazidos de fora para dentro da companhia.

Resultava disso o sentimento de estarem vivendo uma das maiores crises da companhia. A imprensa no Estado e os jornais de circulação interna reproduziam esse sentimento numa proporção redobrada. Os diversos boletins publicados pela associação dos funcionários – como o boletim do conselheiro, que era editado pelo representante dos empregados no Conselho de Administração – davam conta à população interna de que a crise era de causa econômica e política. Ampliava o número de funcionários que procuravam fora da companhia outra atividade na busca de proteção contra possíveis demissões. Por conseguinte, essa situação de estar “com um pé dentro e o outro fora da empresa”, como diziam os funcionários, deveria ser justificada aos olhos de todos com a crise, a qual se tornava um pretexto para exonerar esse funcionário da sua responsabilidade com relação ao seu cargo na companhia. Por aí se explica o caso dos funcionários que por ocasião da análise ergonômica, quando estes foram reunidos para discutir o problema que eles próprios haviam levantado, como, por exemplo, a falta de comando no órgão e a necessidade de criar um posto de coordenação e supervisão dos serviços médicos. No momento em que o chefe solicitou que indicassem uma pessoa do grupo, ninguém se manifestou, e tudo continuava como antes.

Essa situação repetiu-se em diversos órgãos onde se realizou a pesquisa. Houve o caso de um funcionário que deixou o órgão para juntar-se a um grupo de assessores de determinada diretoria, onde passou a desempenhar função gratificada. Ainda que se tornasse motivo de

crítica por parte dos funcionários, por ser uma área totalmente diferente da sua formação e cargo, essa situação foi mantida pelos diretores.

Essa conduta, como tantas outras semelhantes, podia ser esclarecida pelo contexto em que a suspensão das regras e a desordem que o processo de mudança intermitente haviam trazido, ou seja, um saldo negativo pelo uso informal dos recursos do poder em benefício próprio. Era essa a situação que os funcionários classificavam como crise.

Uma pesquisa de clima realizada em 1996 revelava que 86,5% dos funcionários confessavam estar desmotivados para o trabalho. No quadro abaixo podem ser observados alguns itens relacionados com a desmotivação. Esses itens foram extraídos da referida pesquisa e mostram a frequência e as causas dessa desmotivação.

Tabela 3 - Causas da desmotivação

Causas	Frequência (%)
Falta de critério na escolha dos chefes	78,8
Desvalorização profissional	53,2
Falta de espírito de equipe	58,7
Descompromisso com a empresa	48,8

Esses dados foram constatados na observação participante, e verificou-se na maioria das vezes que havia ambigüidade entre o que era dito e o que acontecia nos grupos. Por exemplo, a falta de critério na escolha de chefes não demonstrava relação com o que era constatado, embora redundasse na questão da dualidade, conforme se observou anteriormente.

Com referência aos demais itens, observou-se que havia correspondência entre tais dados e o comportamento dos grupos. Por exemplo, o individualismo e a resistência ao trabalho em grupo foram de fato constatados, o que contrastava com a disposição para as relações interpessoais nos grupos informais, conforme se relatou anteriormente. Da mesma forma, o descompromisso com a empresa indicava uma correlação com o crescimento do interesse por uma segunda atividade fora da companhia, o que era evidenciado pela disjunção gestão/mudança, contrastando também com o efeito coesivo das lideranças políticas e sindicais.

Numa situação que envolveu grupos de funcionários em cargos distintos na divisão de medicina e segurança do trabalho, em que se discutiam os resultados da análise ergonômica, quando os funcionários foram indagados sobre a razão pela qual haviam desconsiderado o apelo do chefe para que eles indicassem quem achavam que deveria ser coordenador, eles alegavam que não era sua tarefa designar pessoas para ocuparem cargos. Respondiam que essa era função dos chefes, para a qual eram remunerados. Entretanto, todo o tempo o

problema era focado como crítico para o desempenho das atividades. Daí por diante não mais se raciocinava em termos de soluções criativas para a saída da crise. Havia, como se reiterou anteriormente, um sentimento de decomposição das relações de trabalho.

É importante salientar que isso ocorria em situações mais elementares, como, por exemplo, desde a troca de mobiliário até as situações de redistribuição de tarefas. Era como se qualquer mudança somente pudesse ser realizada por um modo racional de saber ou de conhecimento específico, para o qual nenhum funcionário se considerava mais habilitado.

Tudo indica que a introdução de novas categorias conceituais, revestidas de um saber especializado como consequência intrínseca do caráter impessoal e contingente dos métodos de aquisição desse saber, havia contribuído para a decomposição das relações de trabalho.

4.9 A participação no resgate da identidade

“Nós, empregados, não estamos lutando meramente por nossos empregos. Caminhamos para uma convergência de ações muito positiva para a [...] e o Estado”.

A frase em epígrafe, declaração de um dos membros da associação dos profissionais da companhia, denota o resgate da consciência política, originária dos princípios que definiram a sua criação.

O irreconciliável interesse entre a modernidade e a necessidade de emprego havia levado ao limite máximo a capacidade de manipulação e as estratégias dos grupos na disputa pelo acesso e controle da companhia.

A modernidade parecia cada vez mais uma utopia coletiva. A crise, considerada ao mesmo tempo uma retórica, era autoconsciência do esgotamento do discurso da modernidade. A própria justificativa do modelo japonês, por parte dos multiplicadores, havia perdido sua credibilidade. Desde 1997 que o grupo liderado pelo representante dos funcionários no Conselho de Administração da companhia lutava arduamente contra a privatização. Esse movimento contou com o apoio de alguns deputados estaduais. Até a posse do atual Governador, em 1991, haviam sido realizados dois congressos em que funcionários, lideranças sindicais e de grupos corporativos, como o Conselho Regional de Administração, que fazia parte da Intersindical, discutiam o destino da companhia. O sentimento de caos pelo agravamento da situação econômico-financeira da companhia e as mudanças institucionais do setor elétrico não deixavam outra alternativa senão a reconciliação entre os grupos divergentes. A missão e a finalidade da companhia ganhavam relevo nos bate-papos de

corredores, e as lideranças sindicais, reconciliadas com a nova diretoria – indicada pelo Governo e pelos partidos aliados – restabeleciam progressivamente o consenso e a luta solidária dos funcionários em defesa da autoridade e da gestão do Estado.

O consenso interno tinha o apoio de deputados que eram funcionários da companhia e pertenciam à bancada do PFL e do PPB na Assembléia. Além disso, aderiam ao movimento dos funcionários deputados do PT e de outras entidades como a FIESC, que davam à reivindicação dos funcionários um caráter de reivindicação pública. Políticos representantes de diversos partidos declaravam-se favoráveis ao Governo e apoiavam a proposta de manter a empresa pública.

Nessa mobilização e principalmente na conscientização sobre a necessidade de reconciliação, a liderança do representante dos empregados no Conselho foi fundamental, o que confirma a interpretação de que ao nível das relações informais os laços de solidariedade não haviam se decomposto. O mesmo parece ter acontecido entre as lideranças sindicais e de grupos e a associação dos profissionais.

A neutralidade como uma conseqüência intrínseca do consenso teve como causa principal a necessidade de resgatar a identidade da companhia como uma questão de vida ou morte, como observava um dos funcionários numa das reuniões do grupo;:

A essa altura do campeonato não se pode escolher este ou aquele, é uma questão de vida ou morte, como se diz na gíria. É preciso se falar a mesma língua porque todos nós aqui estamos no mesmo barco. Se vier acontecer a separação da [...], nós não sabemos quem vai pra onde. A Accenture diz que tem que demitir gente [...].

As discussões começaram em 1995 com um grupo pequeno liderado pelo representante dos funcionários no Conselho de Administração da companhia, conforme já se referiu antes. Esse grupo posteriormente se expandiu para os locais de trabalho. Mais tarde, quando o discurso da crise já podia ser constatado no balanço da companhia, a mobilização já havia atingido as diversas facções em torno de uma causa que passava a ser de todos: a defesa da empresa pública e a garantia do emprego.

Por meio da solidariedade, os princípios da modernidade (privatização, mudança) eram sucumbidos pela tradição. Os ideais políticos de uma companhia pública se revigoravam no resgate do comando pessoal e direto do Governo do Estado. Manter a empresa pública era uma reivindicação solidária e política. Essa era a única maneira de submeter os interesses individuais e de grupos divergentes ao comando de uma entidade superior – o Estado.

4.9.1 O resgate do comando: o equilíbrio

Em novembro de 1999, estimulado pelas pressões políticas, o Governo do Estado mobilizava a diretoria da companhia, os empresários e o representante dos empregados no Conselho para discutir uma proposta de gestão para a companhia, em cumprimento à exigência do Governo Federal quanto à separação das empresas estatais de energia elétrica em três segmentos: geração, transmissão e distribuição. Nessa reunião, o Governo do Estado manifestava-se sensibilizado pelos indicadores de crescimento do déficit da companhia e colocava-se à disposição para definir por consenso o seu destino.

Naquela reunião, o Governador fazia referência à preocupação dos empresários com relação ao crescimento da demanda de energia elétrica em 2000, que era de 7,4%, sobre a demanda de 1999, que era de 5,1%. Mais uma vez as demandas econômicas constituíam o cerne do debate político. Uma avaliação da economia catarinense mostrava que as classes comercial e industrial eram as que representavam maior demanda de energia no período, em relação às classes residencial e rural. Os maiores responsáveis pela retomada do crescimento econômico do Estado de Santa Catarina eram os seguintes setores: madeireiro, mobiliário, metalmeccânico, agroindustrial, cerâmico, têxtil, de vestuário, papel, papelão e celulose. Esses eram os que necessitavam da energia elétrica. Os indicadores de desempenho da companhia no mercado de Santa Catarina, conforme observado anteriormente, davam sinais de credibilidade para a companhia X.

A decisão do Governo em direção à reestruturação da companhia mantendo sua participação majoritária ia ao encontro das reivindicações dos funcionários de verem novamente a companhia gerenciada pelas regras tradicionais. A autoridade do Governo voltava enfim para o palco das negociações e, dessa vez, era o próprio Governo que comandava o destino da companhia. A posição do Governo indicava uma reinvenção da sua autoridade, através do contrato de gestão que conciliava os interesses opostos – técnicos e políticos – conforme se pode observar na frase abaixo, extraída de comentário feito numa das reuniões com o referido grupo.

Não darei o próximo passo neste assunto sem ter as bases do contrato de gestão. O gestor, aliás, deve ser profissional. Se possível, capitalista ou capitalizador.

A Fiesc, representada pelo membro do Conselho de Administração, por consenso e por convergir para os interesse de todos os segmentos – Estado, funcionários, economia – assumia a coordenação dos trabalhos, e fechava em abril de 2001 um contrato com a empresa

de consultoria *Accenture* para realizar um estudo e diagnóstico da companhia. Em um momento anterior, com a participação dos representantes do Sindicato, esse contrato havia sido criticado, conforme matéria publicada no jornal *Linha Viva*, n. 613, de 12 de junho de 2000. Porém, à medida que havia assegurado a participação no encaminhamento do processo, as críticas também começaram a desaparecer.

Em março de 2001, o jornal da companhia divulgava a notificação da ANEEL no valor de um milhão de reais pelo descumprimento da cláusula de número 14 do contrato de concessão, o qual previa a cessão das atividades de geração e distribuição até dezembro daquele ano.

No decorrer do ano de 2001, a agenda de reuniões foi cumprida. A ANEEL, conforme dispositivo legal, previa sua implementação em abril de 2002. Nesse período, o Sindicato teve um papel importante através do representante dos funcionários no Conselho de Administração.

4.9.2 Uma gestão acima dos interesses partidários: a reinvenção da tradição e a necessidade de comando

Na seqüência dos debates, o termo *modernidade* era substituído por *democracia*. O interesse comum em torno do resgate da tradição da companhia convergia de certa forma para os interesses de todos os grupos (partidos, associações, Sindicato etc.), e a gestão suprapartidária era usada como bandeira para arregimentar o apoio das facções dissidentes.

Note-se que o destino da companhia repetia o mesmo fórum, ou seja, um espaço de debate público, no qual o Governo reunificava os interesses públicos em torno da energia elétrica.

Era esse o fórum que reabilitava os funcionários para definir conjuntamente uma proposta para reestruturação da companhia, conforme o modelo abaixo.

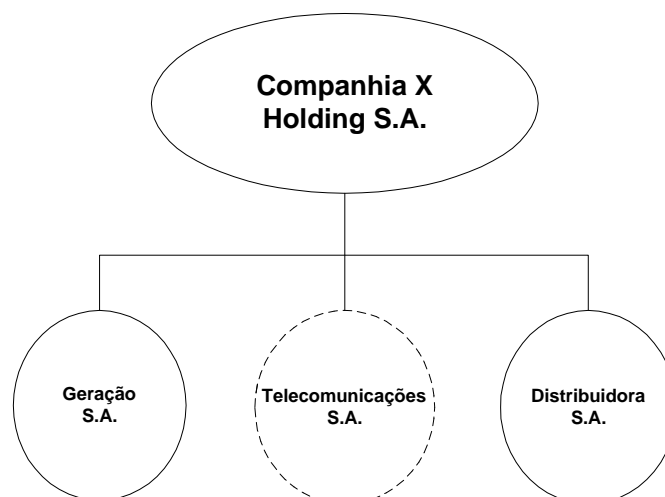


Figura 13 - Modelo proposto

Para atender à exigência da reguladora ANEEL, o grupo definiu a separação da companhia em três empresas, e por consenso foi elaborado um modelo no qual a companhia resgatava a posição histórica de *holding*, em que o Governo do Estado permanecia como acionista majoritário, com 50,2% do capital. Nessa condição, o Governo do Estado se mantinha como controlador da *holding*.

A partir desse modelo, foi criado um GT (grupo de trabalho) para aperfeiçoar o referido modelo, sob a coordenação de um empresário que era presidente da Fiesc. Desse grupo, participavam representantes do Governo, membros da diretoria da companhia, funcionários e outros membros representantes dos consumidores. A começar desse grupo, foi criado um subgrupo com função operacional, composto por funcionários da companhia e por representantes de todas as diretorias.

A proposta previa uma nova estrutura organizacional dentro da qual haveria adequação dos níveis hierárquicos, aglutinação de órgãos afins, recombinação de grupos e coordenação por projetos.

Até o final da pesquisa não havia sido concluída a proposta, embora o representante dos funcionários no Conselho, com o apoio do Sindicato e das entidades vinculadas à companhia, continuava a divulgar entre os funcionários o encaminhamento das propostas.

Como se pôde verificar, a lógica das mudanças do ponto de vista exógeno excluía o Estado e o Governo como referência e centro exemplar da gestão. Entretanto, a hierarquia era mantida dentro dos mesmos critérios de indicação de chefes e diretores, por lealdade partidária e por militância política.

Em abril deste ano, por definição do calendário político a referida proposta foi colocada em prática. Com a saída do presidente para candidatar-se a um cargo eletivo, o Governador nomeou o presidente da Fiesc e coordenador dos trabalhos para ser o novo presidente da companhia.

Se os processos de mudanças anteriores suscitavam ironias e atitudes que denunciavam boicotes, um questionário colocado num *site* para divulgar assuntos sobre a reestruturação da companhia sem muita divulgação, em abril de 2001, atraiu a atenção de 484 funcionários, que o responderam. Os resultados mostravam que 43,52% tinham expectativas com relação ao encaminhamento das negociações, enquanto 17,43% consideravam o modelo proposto um desafio.

Observa-se a ausência do cinismo que havia prevalecido nas mudanças anteriores. Dessa vez, o princípio da temporalidade da mudança era preservado como o princípio da reciprocidade implícita no modo de se fazer política.

Além disso, o comando direto do Governador restituía o valor enigmático da cultura de gestão, que era a personificação do comando. Isso mostra que existe um valor cultural, diferencial importante que define a preferência do mando político aos riscos do mercado.

A participação da Fiesc, e mais recentemente a nomeação de um dos seus membros na presidência da companhia pelo Governador do Estado, sela a autoridade do Governo e dispensa implicitamente a nomeação para os cargos de chefia, por intermédio de seleção da capacidade técnica, conhecimento ou habilitação que pressupõe a “gestão profissional”.

4.10 Considerações finais

O que acaba de se relatar é um caso particular, no qual o conceito de política e todo o processo de representação simbólica são provas da contribuição própria que os agentes podem dar, consciente ou inconscientemente, para o processo organizacional, por meio das relações sociais e estratégias de reprodução das condições que lhes permitem alcançar os seus objetivos.

Em termos gerais, as relações de produção entre chefe e subordinado, no caso da companhia X, têm um valor intrínseco que independe da especificidade econômica que a definiu. Nesse caso, a política tem um papel fundamental, tendo em vista que ela fornece as condições que são inconscientemente valorizadas na lógica individual e social desse grupo: a proteção e a reciprocidade.

As evidências apresentadas mostram que a crise da companhia teve sua origem na disjunção gestão/inação, caracterizada pela substituição da autoridade dos chefes pelos indicadores de resultados, segundo os métodos de auditoria e da filosofia do TQC relatados.

Em outras palavras, o que é central para a existência da autoridade na companhia X é a gestão personificada do Governo do Estado, de acordo com as evidências apresentadas. A origem da autoridade está na capacidade de unificação dos interesses e na proteção no seu sentido mais amplo – social, econômico e inclusive moral. A política por meio da qual se dá a troca de favores que une o Governo aos filiados do seu partido e dos que o apoiaram por ser anterior é a fonte dessa cadeia e é o que fornece os elementos estruturais no que se refere à estrutura de autoridade. A crítica à influência política não incluía acontecimentos e fatos visíveis, como a indicação de parentes de governadores, deputados, enfim. Quanto mais elevado o nível da hierarquia, maior era a cooperação e o respeito dos subordinados. Isso parece responder ao quarto item da questão da pesquisa, considerando-se que o sentimento de respeito não está diretamente na pessoa, mas no sobrenome, o que leva a concluir que o que evoca a figura do pai e o respeito historicamente vinculado à função orgânica não é a figura em si, mas o nome.

Isso ajuda a esclarecer que a busca da segurança continua sendo a base da contemporaneidade da polarização família–trabalho, ou seja, uma esfera reflete a outra, e ambas influenciam reciprocamente as mudanças sociais.

A estrutura de autoridade é organizativa quando o gestor é capaz de unificar os interesses divergentes, fornecendo equidade e possibilitando a alternância das condições que levam as pessoas a disputarem os cargos de chefia, ou seja, as vantagens. Esse é o princípio ou perfil organizacional que prevalece na companhia X.

A questão que parecia sem resposta era a da crítica à influência política, até o momento em que a alternância do poder revelou que essa oposição é um paradoxo criado pela oposição entre a ciência e a moral. A troca de favores ou seja, o clientelismo revelou sua origem na necessidade humana de sobrevivência.

Assim, o valor atribuído à formação especializada, por não garantir a estabilidade do emprego e as condições alternadas da troca de chefes, não conseguiu nem consenso interno, uma vez que haviam se expandido a informalidade e as conseqüências já discutidas, e nem respeito perante o mercado.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Após quase vinte anos de “mudança e de crise” na companhia X, confirma-se o que alguns estudos apontavam em relação à África e à América Latina: a inteligência humana não se submeteu à lógica e às imposições de medidas neoliberais a não ser por único e estrito interesse.

Não se pode deixar de reconhecer as dificuldades econômicas e os problemas crônicos do Terceiro Mundo, no qual se inscrevem as economias do Brasil e de Santa Catarina, muito menos negar que tais dificuldades resultam de uma formação econômica e histórica. Mas, o que se constatou na companhia X converge para o que outros estudos e pesquisas indicam: a incapacidade de as empresas se auto-organizarem e encontrarem soluções endógenas para a questão da competitividade é ilusória.

Quando se discutiu a reestruturação produtiva, verificou-se que a literatura tratava a inovação à revelia das condições estruturais dos sistemas produtivos, permanecendo sem a devida atenção as formas particulares e históricas nacionais e locais de organização social. Não obstante alguns estudos (Sales, 1994; Da Mata, 1987) demonstrarem que existe uma relação direta entre o poder patriarcal, incorporado no poder político, e a economia do Brasil, este tipo de abordagem não parece atrair a atenção de outras áreas do conhecimento, especialmente quando se trata da reestruturação produtiva.

Fazendo-se uma leitura da economia brasileira sob o ângulo político é que se pôde verificar que o latifúndio e seu aspecto econômico tiveram um precedente histórico, que foi o regime de capitânicas hereditárias. Por conseqüência, não apenas o modelo de organização dos sistemas produtivos mas também as relações de produção se apoiaram numa relação de dependência recíproca, que associava a cultura das oligarquias à dependência do Estado, dependência esta oriunda da atividade rural. Dois exemplos encontrados na história evidenciam isso: o primeiro foi o modelo exportador brasileiro de produtos primários, que sustentou o Governo Imperial, e este, por depender da arrecadação proveniente desse modelo, cedia às exigências dos produtores, o que para muitos autores implicou num certo atraso do desenvolvimento industrial. O segundo foi o modelo de patronagem, oriundo desse processo articulador do poder econômico e do poder político, que definia as relações de produção com bases clientelísticas, as quais consolidaram o poder das oligarquias. Desses dois fatores, originou-se o que Viana (1977) define como a política presidencial dos grandes Estados, atribuindo ao adjetivo “grandes” o significado de predominância na representação política na Câmara dos Deputados.

Verificar-se-á que essa representatividade, por sua interação político-econômica, tem crescido, se comparada aos dias de hoje. O mais relevante é que sua abrangência é maior, na medida em que as grandes e médias empresas, especialmente as de serviços, têm o setor estatal como um dos mais importantes mercados para seus produtos e serviços. São essas empresas que financiam as campanhas políticas, independente deste ou daquele partido, muitas vezes denunciado pela mídia. Supõe-se que esse tipo de compromisso que se estabelece entre o setor privado da economia e os partidos é que alimenta o sistema político, legitimando a autoridade do Estado. É importante salientar que não faz parte do objetivo deste trabalho criticar essa relação de dependência, mas tentar mostrar o seu arquétipo. Dos diversos estudos que tentam explicar o modelo patronal brasileiro, por seu estilo clientelístico (Faoro, 2001; Holanda, 1963; Sales, 1994; Morais 1994; Aramburu, 1994; Oliveira, 1994), poucos são os que não identificam algum tipo de relação entre a organização da atividade produtiva e o poder político. O que se quer evidenciar é que, ao contrário dos autores que criticam a influência política e vêem nela o problema de gestão nas empresas estatais, existe uma forte relação entre a política e o sentimento de proteção que se supõe resultar do princípio tácito da troca que alimenta as relações sociais.

Estudos e pesquisas mais recentes, tal como a análise de Morais (1994), tendem a indicar que o estilo de liderança no novo sindicalismo brasileiro está sustentado nesse mesmo princípio de troca. Isso converge para um dos argumentos de Oliveira (1994) de que a “dádiva” expressa no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) é um arquétipo das relações de produção que caracterizou a economia agrária, quando o senhor feudal patrocinava a pequena produção ou a atividade de subsistência das famílias de imigrantes em troca de dois elementos fundamentais: o trabalho e a fidelidade partidária.

Conforme se verificou na trajetória dos senhores de terra e de seus herdeiros, o Estado foi um importante aliado das forças políticas como reprodutor dos meios de legitimação da autoridade. Foi assim que o Estado de Direito legitimou o poder político e assegurou a extensão desse poder. O que se quer dizer é que, como estrutura que liga as forças políticas à força econômica, a troca pode explicar a dependência que se estabelece em todos os sistemas sociais.

A procura pelas causas da dependência crônica do setor elétrico da gestão pública fez percorrer alguns caminhos da história que levaram ao monopólio da política nesse setor, pela necessidade de recursos que somente puderam ser viabilizados pelo Estado. Nesse sentido, se pretende chamar a atenção para um conceito de política que tem na sua origem o princípio da organização social apoiado no princípio da troca, considerando-se o fato de que as relações

clientelísticas dissimulam a legitimidade do poder patriarcal. Sob esse enfoque, a política tem um significado na companhia X que não pode ser confundido com a ideologia ou monopólio de determinados partidos, ou com a disputa pelo poder por parte de grupos de interesse e/ou de associação de profissionais, visto que a política permite a veiculação da troca, ou seja, a lealdade partidária ou o voto pelo emprego e por melhores salários. É nesse aspecto que reside a complexidade da dependência política, a qual confere legitimidade ao poder político, que estaria dissimulado por detrás da crítica.

Borenstein & Cunha (1999), por exemplo, ao analisarem os problemas de gestão na Eletrosul, tendem a interpretar a influência política como uma via de mão única. Com isso, é negligenciada a disputa interna pelo poder que desencadeou a segregação dos funcionários que buscavam os seus meios de sobrevivência naquela empresa, através das alianças com o Sindicato, a Associação dos Profissionais, as pessoas e entidades influentes.

Da análise de Gonçalves (apud Morais, 1994) pode-se depreender uma tendência de crescimento dos Sindicatos – quando as lideranças têm representatividade política – contra aqueles de representatividade exclusivamente econômica.

As constatações feitas no trabalho de campo na companhia X confirmam a complexidade da relação entre a política e a legitimidade das lideranças, ao mesmo tempo que impõem uma necessidade de maior atenção às categorias de linguagem e à lógica social da organização das empresas. Vale dizer que nem sempre os termos ou categorias conceituais empregados pelos atores têm os mesmos significados para as pessoas que estão do lado de fora da companhia. Para quem vive o dia-a-dia dessa companhia, a estrutura – a rede de relações – funciona como uma convenção coletiva tácita, legível apenas para os que compartilham os seus códigos.

Durante as duas últimas décadas, a implantação de programas de reestruturação, os quais haviam começado pela assessoria do IDORT e depois foram substituídos pela consultoria da Fundação Christiano Ottoni, não alterou essa convenção. Pelo contrário, foi nesse período que as alianças políticas se consolidaram na informalidade, pela necessidade de proteção contra as demissões por ocasião do enxugamento do quadro de pessoal, tanto que muitas das demissões de funcionários na companhia X no início da década de 90 foram interpretadas como perseguição política. Os funcionários demitidos que impetraram ação judicial tiveram sentença favorável ao seu reingresso na companhia.

Quando se discutiu a teoria da reestruturação produtiva na justificativa do tema desta pesquisa, insistiu-se no problema da literatura, que dava prioridade à inovação na necessidade de retornar a historicidade dos sistemas produtivos. Realçava-se o risco de permanecer o

potencial explicativo dos problemas internos das empresas, em virtude de que tais problemas nem sempre coincidiam com o conceito de crise que as companhias americanas formulavam. Em diversos artigos publicados, autores como Hirata (1993), Salerno (1993) e Fleury (1993) alertam sobre o problema da incompatibilidade cultural entre o modelo japonês e as características culturais e estruturais da economia brasileira. O ponto de vista desses autores converge para a cultura e para os problemas estruturais do pensamento econômico brasileiro, que, por sua trajetória histórica, é diferente do que vigora nos países de onde são transferidas as tecnologias de gestão.

No caso particular da companhia em que se realizou a pesquisa, a influência política e a ambigüidade de se tratar a questão revelaram que a política tem um significado diferente daquele atribuído por Borenstein & Cunha (1999) quando se referem à nomeação de cargos técnicos por critérios políticos. O que se constata na companhia X é que, na prática, a política tem uma dupla conotação que motiva os funcionários em dois tipos de ação: (1) a ação racional/instrumental, através da qual as pessoas planejam e armam estratégias fazendo alianças com grupos, partidos políticos e pessoas influentes, com o intuito de conseguirem uma indicação para um cargo de chefia; (2) a ação inerente à força política, que concentra toda a sua crença na autoridade do Estado como entidade supra-individual, grupal e partidária.

A conclusão a que alguns autores chegam sobre a modernização, em termos dos sistemas sociais, segundo Giddens & Beck (1997), é que ela envolve o metamorfoseamento de certas categorias de linguagem, seja pelo esvaziamento de sua função ou significado ou por pressão em certas circunstâncias, o que leva a renovar as suas categorias de ordenamento. Essa análise sugere duas interpretações para o caso da política na companhia X: (1) a força da política está na contradição da lógica da organização da atividade econômica, que surge dependente da tecnologia e de recursos financeiros. Como essa dependência não se altera na economia brasileira, o Estado ainda continua na sua função de patrocinador; (2) essa dependência da economia revelou ser a condição favorável para a reprodução do poder político, de modo que, se é essa relação que confere legitimidade ao poder político, então, por detrás das críticas à influência política que dissimula sua importância, o patriarcado estaria ativamente presente nas instituições políticas.

Nesses termos, a constatação de que a essência política nessa companhia tem sua especificidade na historicidade, pelo modo como a economia se organizou no Estado de Santa Catarina, fruto do modelo de ocupação das terras catarinenses e da expectativa dos primeiros

imigrantes em relação ao desenvolvimento da economia com a ajuda do poder público³¹, remete para as relações de interdependência entre o capital e o trabalho, explicação para a vigência da força política ainda hoje.

Isso leva ao mesmo tempo a uma diferenciação da ingerência política na companhia X que, para os funcionários, caracteriza toda e qualquer forma de interferência na gestão da companhia – grupos corporativos, associações e sindicatos –, seja do poder público ou do poder administrativo, segundo a perspectiva weberiana de poder político. Dentro dessa perspectiva, a ambigüidade pode ser o próprio metamorfoseamento do significado da política. Nesse sentido, a questão da inserção de outros grupos além dos partidos políticos na disputa pelo poder, mais especificamente por cargos, de onde advém o poder e a possibilidade de ingresso na política, fica assim explicada. Por exemplo, o modo como os funcionários representam a dualidade estrutural conduziu a pesquisa a uma espécie de cosmologia dos funcionários da companhia X, na qual a noção de tempo, determinada pelo calendário político, revelou não apenas uma consciência da ordem como uma exegese própria.

Com o passar do tempo, mais precisamente a partir do início da década de 80, a consciência da influência política surge com a linguagem da ingerência política. Essa linguagem é assimilada dos consultores e do discurso acadêmico, visto que os funcionários não relacionam crise à alternância do poder, ainda que esta implique em mudanças. A consciência de que se está vivendo uma crise surge com a intervenção dos grupos de consultoria e de determinados grupos de funcionários que buscam no discurso acadêmico uma linguagem e uma sintonia com o paradigma da globalização. Essa busca desemboca numa segunda questão paralela, que está no centro do movimento iluminista contra o poder absolutista do Estado: quanto mais racionalista se torna a visão dos funcionários sobre a dependência da companhia do poder político, maior é a possibilidade de dissimulação da verdadeira causa da oposição entre os funcionários que se identificam como técnicos ou profissionais e os que têm vínculos confessos com os partidos políticos.

O discurso da oposição entre o processo técnico e o gerencial (o conhecimento técnico em oposição ao poder político), quando não equilibrados os dois interesses, pode vir a se constituir em crise, como a que caracterizou o período em que a companhia adotou critérios racionais de gerenciamento de RH e de outros setores, despersonalizando o processo de gestão, por intermédio de consultoria externa. Isso possibilita o entendimento do propósito do inconsciente coletivo presente na obra *As Estruturas Elementares do Parentesco* de Lévi-Strauss (1982) sobre a troca como princípio da regulação econômica. Sendo um fato

³¹ Fruto também das promessas dos programas de imigração.

universal, as possibilidades sociológicas de esse princípio regular em todos os tempos as relações sociais parecem muito fortes. É importante atentar para o fato de que não importa qual seja o sindicato, ou quais sejam os grupos corporativos ou partidos políticos; as condições para a reprodução do poder serão as mesmas: a troca do voto pelo favor ou lealdade ao partido ou partidos, grupos corporativos ou de interesse que elegeram o Governo, uma vez que o Estado de Direito prolongou esse princípio, legitimando a autoridade dos governos. Nesse sentido, o que merece destaque é o fato de que, independente do partido, o Governador tem o aparato burocrático do Estado em suas mãos.

No início da fundação da companhia, os entrevistados realçavam o poder de decisão dos governos como inquestionável, aproximadamente até o fim da década de 70, porque a consciência da falta de recursos para se levar adiante o projeto de energia elétrica para o Estado de Santa Catarina era muito forte, principalmente porque os motivos que levaram a classe empresarial a evocar a ajuda do Governo eram também muito recentes.

Ao mesmo tempo que essa experiência mostra que as categorias sofreram metamorfoseamento do processo exegético de construção de dois interesses – o poder técnico e o poder político – que se explicitam no discurso da dualidade, aponta também que o esgotamento das formas de captação de recursos pela via pública não esmoreceu a crença na capacidade do Estado de organizar os recursos públicos. Aliás, esse é o grande tema da campanha política: mudar o discurso de modo que a questão da dependência do conhecimento técnico do poder político permaneça por uma necessidade estrutural.

Se se procurar a origem da disputa – caracterizada pelo discurso da influência política – do ângulo da história, verificar-se-á que a oposição entre o conhecimento técnico e científico e o Estado está na origem do pensamento iluminista como oposição ao Estado absolutista. Para alguns autores, a dominação política foi o alvo do movimento iluminista do século XVIII e resultou no Estado de Direito, que é o que se tem hoje como uma necessidade intrínseca da formação sócio-histórica do trabalho, no modo de produção capitalista.

No capítulo introdutório do livro *Educação Técnica e Tecnologia em Questão*, ao reportar-se aos obstáculos impostos às primeiras descobertas científicas, Motoyama (1995) faz referência ao mito de Prometeu (Vernant apud Motoyama, 1995) para mostrar que essa relação conflituosa entre o saber científico e o poder político vem de épocas muito remotas e que marcou a passagem de uma fase em que o trabalho obedecia ao instinto de sobrevivência. Esse exemplo, visto sob a perspectiva estruturalista da predisposição psicológica e sociológica criada pelos mitos, ajuda a esclarecer diversos pontos relacionados à disputa pelo poder, sobretudo o modo como os funcionários reproduzem esse inconsciente coletivo de Prometeu

na disputa pelo poder, especificamente no que diz respeito à questão da disjunção gestão/inação, que constituiu a questão central do problema da pesquisa.

Nesse contexto, é importante considerar que as novas gerações de funcionários construíram o seu processo de conhecimento sobre a companhia por intermédio do saber acadêmico, e é com base nesse conhecimento que os funcionários constroem também a sua identidade profissional. Nessa construção da identidade profissional as aspirações pelo controle do comando da companhia fazem parte do mesmo processo político. No trabalho de campo, a ambigüidade e as contradições denunciavam essa aspiração. A complexidade da sua objetivação de certa forma exigiu, durante a observação participante, um grande esforço no desprendimento de convicções pessoais. Quando os traços da formação capitalista transitam livre e inconscientemente da liberdade individual ao sindicalismo, através do conceito de democracia, torna-se mais complicado decifrar ou distinguir o sentido da crítica à influência política, principalmente quando o Sindicato nos últimos anos tornava-se defensor do partido dos trabalhadores e atuava dentro da companhia com essa identidade, levando a pressupor que por detrás das aparências que dissimulam o mesmo jogo pela disputa do poder e por cargos de chefia está a legitimidade do poder político, por suas razões estruturais profundas.

Diversos estudos e pesquisas já mencionados chegaram a conclusões muito próximas. Mas, o que dava à política um sentido que a diferenciava do decurso de outros fatores sociais na companhia era o fato de que, apesar da crítica à influência política, o envolvimento dos funcionários na política ao mesmo tempo que crescia parecia contraditório. Essa constatação levou à decodificação do significado do poder político.

No capítulo dedicado à fundamentação teórica, a origem do Governo encontrava-se no princípio da paternidade mitológica, sobre o qual se fez referência com base nos estudos de Dupuis (1989). Procurou-se desvendar a origem do temor profundo (inconsciente) à desordem, pois se sabe que a crise, na sociedade moderna e pós-moderna, que acompanhava uma necessidade obsessiva pela mudança, refletia a equação tácita entre a tradição e a passagem para o novo ou desconhecido.

O temor universal à desordem, segundo as pesquisas referenciadas, impelia os homens a adotarem um princípio de consenso do qual emanaria o equilíbrio e a ordem. Nesses estudos predominava a crença num regime patrilíneo como forma de gestão da atividade econômica. O ponto consensual desses estudos era a crença, originada da religião, na capacidade coesiva de onde se extrai a explicação para a vigência do poder político, por sua relação com a família. Logo, independente da linha de pensamento ou da área do conhecimento, de qualquer ângulo que se aborde a questão do comando, volta-se sempre ao mesmo ponto: o da essência

do social. Nessa essência, a relação da paternidade como arquétipo da autoridade pôde ser resumida na necessidade humana de estabelecer um mínimo de regra, quando estão em jogo os recursos para a sua sobrevivência. Como explicar isso? A equação para essa questão parece estar nas narrativas que contam a luta permanente do homem pela sobrevivência.

Nesse sentido, o mito, de acordo com Barthes (1993), é uma linguagem, e essa definição de mito como linguagem tem sido compartilhada pela maioria dos antropólogos. Lévi-Strauss (1973, 1982), muitas vezes citado na definição do problema da pesquisa como referência básica do conceito de estrutura, vai além da definição de mito como linguagem. Para ele, o mito é um discurso que se expressa através do jogo de velamento e desvelamento da essência do social. Três aspectos são centrais nesse conceito para a análise do presente estudo de caso: (1) a essência do homem; (2) o de jogo de velamento; e (3) o desvelamento dessa essência. O primeiro está relacionado com a questão da necessidade de sobrevivência humana, que é universal. O segundo diz respeito ao conjunto de regras que não são universais e que dizem respeito ao disciplinamento das formas para atender a essa necessidade. O terceiro pressupõe a combinação desses dois aspectos na forma de uma estrutura do pensamento.

A relação que parece plausível entre o comportamento e o discurso dos funcionários, no que se refere às suas convenções coletivas, encontra sustentação na questão da pesquisa, mais especificamente apresentada na seção onde se relata a representação dos funcionários sobre as propriedades do modelo organizacional. No relato das suas experiências na companhia X, o conceito de organização se define pela autoridade caracterizada pelas histórias heróicas dos presidentes que defenderam a companhia, lembrados como “homens de pulso firme”. Nessa seção, o consenso está no conceito de organização do trabalho contínuo dos chefes em fazerem com que as regras fossem cumpridas, em oposição aos interesses individuais ou de grupos. Mais adiante, quando se discutir a reconciliação como estrutura do comportamento social, procurar-se-á demonstrar como a perspectiva durkheimiana da organização social pode ser identificada na mobilização dos funcionários em favor da luta pela manutenção da companhia sob o poder majoritário do Estado de Santa Catarina, onde a liberdade individual e os interesses divergentes são suprimidos pela consciência coletiva – interesse coletivo. No centro desse conceito a autoridade do Governo do Estado investido do poder legal é o que estabelece o consenso, do qual resulta a organização como equilíbrio.

Leach (1996) agrega a esse conceito de consenso por regras um valor diferencial que ajuda a compreender a questão do metamorfoseamento do conceito de política e da própria conduta ambígua dos funcionários. Para o autor, todo ser humano, qualquer que seja a sua

cultura e o seu grau de complexidade mental, tem características comuns como a construção de símbolos e o fazer associações mentais do mesmo tipo. Por exemplo, quando se fala em política, a imagem dos partidos políticos remete imediatamente a força da política à companhia, do mesmo modo que uma coroa nos remete à nobreza.

É nessa associação mental que os estudiosos dos mitos destacam quatro características estruturantes do pensamento coletivo presentes em todos os mitos: (1) a dualidade – a natureza e a cultura como essência e a disputa pelo poder no seu processo evolutivo; (2) a reconciliação pela necessidade de se resgatar o equilíbrio perdido; (3) o pensamento fraudulento e ambíguo; e (4) a necessidade permanente do homem de manter-se sob comando, expressa pelo temor e pelo respeito a um ser superior.

Do mesmo modo que Lévi-Strauss (1982) separa a estrutura mental inconsciente da troca das relações de parentesco, essa troca como regra estaria por trás do princípio da reciprocidade, que se estabelece na divisão sexual do trabalho e no papel dos membros da família para assegurar as condições de sobrevivência dos seus membros. A função das categorias como no caso suposto à política, de onde provêm as regras, é fornecer as condições emocionais, afetivas, sociais para a reprodução das condições de organização social, inconscientemente.

Essas regras inconscientes se encaixaram no discurso e na atitude dos funcionários da companhia X, nos aspectos descritos a seguir.

Dualidade

Quando se iniciou a pesquisa, verificou-se que a separação que os funcionários faziam da companhia em duas partes e não em número igual ao das diretorias era um fenômeno quase geral dentro da empresa. A separação, opondo o conhecimento técnico ao poder político em relação à capacidade de um e do outro para o comando, já aparecia nos depoimentos e na entrevista dos funcionários no livro de memórias da companhia X. Constatou-se também na história uma característica da cultura brasileira em desenvolver uma tendência para associar a liderança ou o comando à política. Considerando a característica da política para desenvolver uma tendência à oligarquização da autoridade, supõe-se que a dualidade – o modo como as pessoas explicam e como sentem essa relação da política com o saber técnico como coisas opostas – possa explicar o comportamento ambíguo dos funcionários em relação à crítica à política e, ao mesmo tempo, a reverência às pessoas que delas se utilizam para chegar aos

cargos mais elevados da hierarquia. A explicação pode estar na hierarquia como origem simbólica da organização social, de modo que o que separa e define concomitantemente o valor social na habilitação para o exercício do comando é a origem das duas esferas: a política e a ciência.

Nesse sentido, o discurso do grupo sobre a oposição entre os dois processos (técnico e gerencial) demonstra uma coerência em termos do modo como a dualidade mitológica, citada na fundamentação teórica (Viertler, 1991; Dupuis, 1989; Balandier, 1997), cria uma disposição para separar e ao mesmo tempo unir essa dualidade pela dependência recíproca. Nessa dependência, tanto no mito de Prometeu como nos demais mitos, sempre prevaleceu a crença de uma entidade superior como estrutura do equilíbrio. Essa operação mental pode ser observada em uma das frases em epígrafe na primeira seção do capítulo que antecede a este, “[...] *deixam os políticos comigo e vocês têm é que trabalhar...*”, na qual um funcionário reproduz o sentido dessas oposições (dualidade) na conversa que tem com o Governador da época.

No trabalho de campo, essa oposição foi a característica central no discurso dos funcionários. A política era o alvo da crítica, mas ao mesmo tempo todos se apegavam a ela como tábua de salvação.

Em torno dessa oposição girava boa parte da vida da companhia, e no nível das relações informais a dualidade era o fator motivacional mais importante. Em primeiro lugar, o processo técnico era uma representação do trabalho e, portanto, moralmente valorizado, de modo que, num nível mais interno, podia-se perceber graus diferentes no reconhecimento do mérito do trabalho pelo grupo. Mas, na prática, a predominância do poder político tinha a aprovação da maioria, embora essa aprovação fosse dissimulada pela crítica à influência política.

Em virtude de o critério político ser representado como imoral, as vantagens pecuniárias eram também assim consideradas. Por conseguinte, essa oposição definia, através de códigos tácitos, um sistema de regulação sobre o acesso à hierarquia, em torno da qual os dois processos viviam em permanente disputa, mas do mesmo modo respeitado pelos especialistas ou técnicos e os políticos. Do lado de quem estava com o poder, tudo era feito para que seus objetivos fossem atingidos. Do outro lado, havia a não sujeição. Essa disputa abarca duas interpretações: a que se dá ao nível da disputa interpessoal e da disputa intergrupos. A outra se dá ao nível das instituições políticas: partidos políticos, associações, sindicatos etc. O conhecimento e o poder político são os motivadores dessa disputa. O alvo é a remuneração, agregada à função de chefia, e as vantagens, conforme já descrito.

Se se for mais a fundo na representação da dualidade, ver-se-á que a oposição dos técnicos à influência política não apenas sustenta a razão prática de manter velada a disputa por cargos, sob o argumento de que a influência política desrespeita os padrões técnicos na companhia. As mulheres se queixam de também estarem alijadas do processo decisório, o que as leva a denominar esse critério de privilegiamento dos homens no cargo de chefia como uma cultura machista. Na avaliação das mulheres, a dualidade é definida menos por critério político do que pela condição de gênero. Elas também remetem o preconceito contra mulheres no comando às condições desiguais fornecidas pela sociedade. Nesse aspecto observou-se que a política atenua o efeito do preconceito de gênero, mas não suficientemente para assegurar uma melhor condição de igualdade, tanto que, do total do quadro de chefes, 16,9% são mulheres, segundo dados de 2001.

Entretanto, ainda que a queixa das mulheres tenha consistência, a pesquisa mostrou que o ingresso da mulher nos partidos políticos, na diretoria das associações e de outras entidades de cargos eletivos dentro da companhia, melhora a aceitação delas pelos homens. Entretanto, no contexto predomina a preferência pessoal ou o parentesco.

Com referência à dualidade, observam-se dois aspectos: (1) a dualidade como estrutura que classifica as categorias divergentes da sociedade – homem/mulher, conhecimento/desconhecimento, processo técnico/processo gerencial e assim por diante; (2) a dualidade como valor que define a separação e ao mesmo tempo a importância de cada uma. Por exemplo, a predominância do critério político na escolha dos funcionários para cargos de chefia na companhia X indica um critério de ordenação fornecido pelas estruturas inconscientes.

Foi necessário esforço e tempo para compreender que a dualidade como valor é que define o consenso no grupo, tanto que na população de chefes e diretores as divergências acabavam. Nesse sentido, para ser mais bem compreendida, a dualidade deve ser vista como duas coisas integradas pela mesma ordem social. A existência do conhecimento técnico é tão importante para a reprodução do poder político quanto este é para a reprodução das condições para a existência da tecnologia e valorização dos profissionais especializados.

Reconciliação

Na perspectiva durkheimiana da organização social, a liberdade individual e os interesses divergentes são suprimidos pela consciência coletiva. No centro desse conceito está

a idéia de consenso, do qual resulta a organização como equilíbrio. Portanto, a idéia de equilíbrio está relacionada ao princípio das regras, conforme indica a maioria dos estudos referenciados na fundamentação teórica. Mas, em todas as sociedades estudadas, esse equilíbrio demonstrou estar relacionado a uma entidade que representava tais regras. Na sua análise, Durkheim (1977) tratou as transformações do poder em outras formas evolutivas, como a que caracterizou a passagem da sociedade mecânica para a sociedade orgânica. As regras sociais constituíam o ponto de equilíbrio e pré-requisito da ordem social.

Na mitologia, a reconciliação caracteriza o arrependimento da sociedade pela renúncia às regras, como mostram Balandier (1997) e Vernant (apud Motoyama, 1995) no mito de Prometeu, quando uma parte subjuga a outra, desaparecendo o consenso, e quando toda a humanidade é ameaçada pelo desequilíbrio, caracterizado pelos temores e pelo sofrimento. A reconciliação torna-se uma técnica, ou seja, uma operação simbólica semelhante ao que se conhece como arrependimento, através da qual a energia dissipada é capturada e recanalizada para a nova ordem. Nesse momento, o interesse coletivo supera as divergências. É o momento da reconciliação e da auto-organização.

Para alguns autores, como Giddens e Beck (1997), esse é o momento em que podem ocorrer mudanças nas categorias de ordenamento. Esses autores usam o conceito de modernização reflexiva e destradicionalização, respectivamente, para definir o que alguns autores chamam de metamorfoseamento, pela revisão ou recriação de novos valores. A idéia de que as mudanças que ocorreram na companhia X podem ter dado origem a uma nova concepção de política pode ser explicada pelo crescimento da instabilidade no emprego e pela decisão do Governo Federal de desestatizar o setor elétrico.

Nos estudos de Geertz (1991) sobre o Estado em Bali, onde o autor mostra que as disputas pelo poder podem assumir níveis de complexidade simbólica muito altos, o autor já observava que as zonas de inconsistência haviam confundido muitos estudiosos por estes considerarem os fatos de maneira estanque, ou seja, isolados da história. Nesse estudo, Geertz (1991) nega a imutabilidade da estrutura, sustentada na observação de que as zonas de inconsistência – em todas as fases de evolução política do Estado balinês, desde a fase índica até a fase islâmica, depois colonial e republicana – correspondem às mudanças, algo que tem o mesmo sentido de metamorfoseamento das categorias. A crítica do autor à interpretação de Thomas Raffles (apud Geertz, 1991), que via Bali como um museu, no qual a cultura da Indonésia teria permanecido intacta, evidencia o risco de se deixar levar pelo paradigma da inovação. Foi na aparente estagnação dos rituais e das cerimônias da Corte que Geertz (1991) descobriu na dramatização pública o artifício ritual em torno do Estado para manter

mobilizado o povo em defesa das classes sociais hegemônicas. A conclusão do autor é a de que o Estado eram os reis, os príncipes, os empresários e os sacerdotes. Essa análise do papel simbólico do Estado leva Geertz (1991) a evidenciar dois aspectos importantes da sua pesquisa: (1) a questão do alcance do método, o que implica considerar fenômenos ou coisas comumente desprezadas, tais como rituais, crenças e a história propriamente, e (2) o conceito de reconciliação como união e equilíbrio contingente entre as classes de sacerdotes, reis, príncipes, camponeses e empresários. Nesse estudo de Geertz (1991), ao contrário do que se interpreta no caso da companhia X, o Estado estava a serviço das classes políticas hegemônicas. A reconciliação revela uma outra face, que é a de manter os interesses divergentes adormecidos sobre uma idéia ou sentimento de ordem: uma imagem que ganha sentido na política, ou, como refere o autor, a política como sendo ação simbólica (Geertz, 1991).

Sobre a função reorganizadora da reconciliação, se pode chegar a uma conclusão semelhante na pesquisa de Leach (1983) sobre o sistema político da Alta Birmânia, em que a reconciliação é interpretada pelo autor como manipulação das regras, por parte de indivíduos ou grupos, nos momentos de indefinições, em função de seus próprios interesses. No seu estudo, o autor mostrou que a reconciliação estava associada com mudanças, e que os sentimentos e os ritos, através dos quais se expressava o consenso, indicavam ser de origem profunda e permanente. Com essa análise, o autor mostra que a reconciliação é um modo de reprodução das relações sociais, e através dela ocorre o restabelecimento do equilíbrio. Dessa análise resulta uma conclusão do autor que explica o comportamento da comunidade do estudo de caso em questão: as sociedades estão sempre em busca do equilíbrio, e essa busca inclui as alianças. No cerne dessa busca está a capacidade humana de fazer seleção de um campo de possibilidades.

Outras pesquisas como a de Barnes (1987) com redes sociais e processos políticos confirmam as pesquisas anteriormente citadas, em termos de que a necessidade de retomada da ordem é uma característica universal. Nesse sentido o caráter da concepção de político se expressa na reconciliação como a procura de apoio através do qual não são os grupos em si que se reconciliam, mas os seus objetivos em torno de um fim específico. O estudo desse autor reúne dois pontos que foram centrais na vida da companhia X: (1) o conceito de política como ação organizada, ou seja, comandada ou dirigida; e (2) a ação política voltada para outros fins não políticos, o que explica a busca individual pela garantia do emprego.

A importância-chave do conceito de política de Barnes (1987, p. 160), para se compreender que conceito de política mais se aproxima da companhia X, está no valor estrutural da política como processo social que se caracteriza pelo comando:

[...] ao se observar a política local, é inconveniente restringirmo-nos somente aos processos sociais que ocorrem em instituições políticas especializadas, pois estas podem simplesmente não existir. Devemos, ao contrário, adotar a perspectiva de política que está implícita em expressões como política acadêmica, política de esporte, política da igreja etc. É a partir desta perspectiva que devemos procurar, onde quer que possamos encontrá-los, aqueles processos através dos quais indivíduos e grupos tentam mobilizar apoio para seus vários objetivos e, nesse sentido, influenciar as atitudes e ações dos seus seguidores.

A convergência da interpretação de Barnes (1987) com as de Geertz (1991) e Leach (1983), referenciados anteriormente, está no ponto de consenso por regras tácitas de conduta, que garante o equilíbrio social. É aí que a reconciliação faz o seu papel inovador, selecionando pelas tendências as propriedades da política como processo social.

Nesse sentido os dados das pesquisas referenciadas revelam, em coerência com o que se observou em relação ao movimento liderado pelo representante dos funcionários no Conselho de Administração da companhia X, que a reconciliação decorreu da necessidade coletiva de restituir o comando. Assim, a revisão de valores quanto às divergências ideológicas não anulou os elementos estruturais que fizeram da política a instância legítima para assegurar a autoridade do Estado, tanto que a reconciliação manteve contingencial e temporariamente unidos os grupos e as entidades historicamente divergentes, tais como sindicato, grupos aliados aos partidos do Governo, PFL e PPB, e demais grupos, partidos e pessoas filiadas ao PMD e ao PT, além de outros partidos de oposição ao Governo, tais como sindicatos e associações que, fora desse movimento, tiveram sempre sérias divergências no modo de conduzir a companhia.

Numa entrevista com o líder do movimento pela reorganização da companhia X, constatou-se que ele definia a participação como a “*convergência de ações positiva para a companhia X, e para o Estado*”. Essa frase não apenas traduz a coerência com o elemento estrutural da reconciliação, como confirma a ação política na sua convergência como um processo social mais amplo, que é o que fornece os elementos estruturais do consenso sobre a autoridade do Estado. Dois elementos nessa frase levam a essa conclusão: (1) a convergência de ações visando a um fim determinado; (2) o Estado. O primeiro indica o consenso pela necessidade coletiva, e o segundo reforça a tese da representação do Estado como meio para atingir os fins predestinados.

A exemplo da interpretação de Geertz (1991) e Leach (1996), a manipulação na reconciliação pôde ser observada quando os líderes do movimento tiveram os seus nomes cotados para a nova diretoria. Isso indica que a reconciliação tem uma função racional na disputa por cargos e que não anula a disputa ou divergências do grupo, o que confirma a tese de Lévi-Strauss (1982) quando separa a estrutura mental inconsciente da troca das relações de parentesco. Significa dizer que a reconciliação como regras estaria por trás do consenso no restabelecimento da ordem, ordem esta que todos reconhecem e aprovam. Como operação simbólica, a reconciliação estrutural denota um modo inteligente de canalizar as energias dissipadas em favor do interesse comum. No caso em questão, não é a busca por remuneração e vantagens adicionais que motiva a reconciliação mas as condições que possibilitam a integralização de todos os elementos que estão de modo intrínseco ligados na representação social da política, neste grupo se onde realizou a pesquisa.

Crise

Foi no discurso do estresse que se pôde verificar o impacto dos programas de mudança que haviam atingido níveis tão críticos, sendo possível observar sinais de somatização. Os funcionários convertiam o estado mental de desordem – criado por um sentimento de que a empresa estava vivendo um estado caótico em que não havia comando e os diretores e chefes não decidiam – em estresse. Predominava um sentimento de abandono, e os funcionários se diziam entregues a sua própria sorte.

O temor vinha do desconhecimento das novas regras do setor elétrico. A gestão tradicional era substituída por novas filosofias de gestão que desestabilizavam a lógica interna dos grupos. O comando havia se tornado invisível. O exemplo mais flagrante foi o período em que foram implantados os CCQs, TQC e outros programas chamados de *Nova [...]*³², que ocorreram simultaneamente com a valorização da ciência e da tecnologia, acarretando as indefinições num momento em que o Governo Federal volta-se para a privatização do setor elétrico.

A consciência da desordem indicava dois pontos críticos: a (1) liberdade dos funcionários e a (2) falta de autoridade dos diretores e chefes. Na ausência de regras, os funcionários passavam a recorrer à Justiça do Trabalho para reclamar questões que anteriormente eram tratadas e resolvidas com os chefes.

³² Nome da companhia que será mantido em sigilo.

Há uma coincidência do sentimento de crise, o qual alinha o discurso da falta de autoridade e de liberdade, com o crescimento das ações trabalhistas naquele período. Diversas pesquisas sobre estresse (Duarte, 1986; Hughes, 1993; Sennett, 1998) mostram uma crescente relação entre o sentimento de desordem mental e a falta de transparência do processo de gestão com a cultura do anonimato, segundo a perspectiva de Baudrillard (1992). A conclusão desses autores é de que muitos dos deveres e das responsabilidades que eram anteriormente resolvidos em família ou no ambiente de origem dos indivíduos são deslocados para as instituições psiquiátricas e judiciárias.

Essa conclusão converge para a questão do metamorfoseamento e reforça a tese de que a crise é gerada pela perda dos referenciais que mantinham os funcionários unidos por uma estrutura de organização. Esse processo de gestão, modificado pela evolução da teoria científica e sobretudo pelo dismorfismo do modelo de gestão, não produziu as mudanças desejadas. Ao contrário, no mesmo período a influência política havia se expandido por toda a companhia, a ponto de permear certos setores, conforme pode ser observado nas denúncias divulgadas pela mídia. Denúncias como irregularidade no uso do patrimônio da companhia, inclusive de corrupção com relação ao tráfico de influência, atitudes clientelísticas que aumentaram a inadimplência, enfim, diversas outras denúncias, que mostraram que a gestão nos moldes implantados estava destituída da autoridade, dando margem à expansão da informalidade, informalidade esta que reforça a tese de Baudrillard sobre a cultura do anonimato, empregado aqui no sentido do desregramento.

A teoria de Durkheim (1977) sobre a anomia – o sentimento de crise – é a ruptura da solidariedade. Essa ruptura decorreria do desregramento da sociedade. O autor não trata a questão do desregramento como consequência da desordem, mas como perda da eficácia moral dessas regras.

Estudos subseqüentes como os de Balandier (1997) chegam a mesma conclusão. Ao comparar o sentido da crise no inconsciente coletivo – traduzida pelos mitos – com os princípios da Física, ele mostra que a mudança leva à desordem quando os elementos da ordem (as regras e os valores) se dissociam e tendem a não mais fazer sentido, ou seja, organização, tornando-se mais uma simples soma de elementos.

Se se analisar o impacto progressivo dos programas de gestão introduzidos na companhia, tal qual ocorreu com a filosofia do CCQs, TQC e outros modelos implantados, constata-se que de fato os conflitos e a dispersão do interesse dos funcionários levam a uma degradação do sistema, pela perda do potencial energético que decorre da coesão social.

Na análise de Balandier (1997), o princípio que movimenta todos os sistemas aplica-se também aos sistemas sociais, em virtude de que a dispersão da energia, internamente, leva a uma progressão de entropia. O autor mostra que, quando a entropia aumenta, o sistema tende a fugir ao controle. Na linguagem dos mitos, o movimento dos sistemas sociais em relação a sua evolução tem um ponto de partida e evolui dentro de uma certa trajetória, mas preserva a memória (a estrutura). Os pressupostos formulados na questão da pesquisa de que o debilitamento da autoridade na companhia seria reflexo de uma desordem provocada por interferência ficam assim confirmados.

Ambigüidade

Observou-se anteriormente que a ambigüidade da crítica à influência política se expressava mais claramente na alternância do poder quando os técnicos serviam ao que eles denominavam de “os políticos”. Em geral, quando um funcionário era indicado ou assumia um cargo de chefia tornava-se suspeito de estabelecer relações ou de servir de intermediário entre os partidos políticos. Como se explica então que as alianças dos grupos e o número de funcionários que buscam por proteção política ou que ingressaram na atividade política tenham se multiplicado? Essa foi a questão que exigiu mais tempo e esforço na busca de resposta, porque os estudos precedentes que tentavam responder à questão de Borenstein & Cunha (1999) voltavam ao ponto inicial da influência política, sem tocarem na questão exegética.

A maioria dos autores, que têm se dedicado ao estudo das relações dos mitos com o comportamento dos sistemas sociais em mudança, indicam que a ambigüidade é uma zona eclipsada do pensamento coletivo, a qual denota uma complexidade que possibilita a recriação da ordem perdida. Nas análises dos mitos, apoiadas nos trabalhos da Física e da Termodinâmica, diversos autores mostram que os sistemas abertos têm a capacidade de estarem em contínua interação com o meio (Balandier, 1997; Lévi-Strauss, 1976; Morin, 1977; Prigogine, 1996).

No estudo desses autores, a ambigüidade representa as zonas de inconsistência dos discursos em que ocorre mudança. Leach (1996) observou em sua pesquisa com os *kachins* que a ambigüidade possibilita, em um processo de mudança, a infringência ou manipulação de regras de condutas ou de códigos tácitos em benefício de interesses próprios. Nessa pesquisas a ambigüidade não revelou relação direta com a causa da desorganização. Mas, em algumas

pesquisas como as de Geertz (1991), Bourdieu (1979), Leach (1996), a ambigüidade estava relacionada com a falta de regras. De qualquer modo, os estudos indicam que a ambigüidade sugere a idéia de movimento no sentido de buscar fora ou dentro do meio as condições originais ou semelhantes para garantir a finalidade que motivou a sua entrada no sistema.

No relato da dinâmica e do ritmo dos grupos descritos no capítulo anterior, constata-se que, na companhia X, uma característica fundamental é a idéia de movimento. Essa dinâmica mostrou que o movimento de dentro para fora se deu sempre no sentido de se ampliarem ou mesmo de se buscarem as alianças quando os recursos internos tendiam a se esgotar. Esse movimento é o que mantinha a vida dos grupos e da companhia. Embora na formalidade essa dinâmica fosse bastante difusa, abrangendo partidos políticos, entidades corporativas, associações de consumidores, outras empresas etc., verificou-se que a ambigüidade cada vez maior desse movimento evidenciava-se nos grupos informais. Mas a ambigüidade nesse grupo tem ainda outra característica: o sentimento de estar cometendo uma fraude. Neste aspecto, a ambigüidade tem relação com a ruptura da solidariedade, tanto que, na teoria dos funcionários da companhia X sobre as mudanças, em tudo o que refletia os seus modos de pensar e de explicar tais mudanças havia um sentimento de se estar cometendo uma fraude. O tom da voz e os gestos inspecionando a presença de pessoas indicavam um pensamento fraudulento e ambíguo. Esse sentimento sugeria duas interpretações: (1) a de quebra de um código de ética tácito na revelação de assuntos que só diziam respeito ao grupo; (2) a de traição à solidariedade.

O próprio estresse revelou ser uma metáfora através da qual os funcionários se permitiam falar da realidade, com a linguagem do corpo. No entanto, o seu desvelamento significava uma fraude, tanto que era comum o sigilo como condição para as revelações sobre o que acontecia na companhia, porque essas revelações se davam sempre como suspeita ou fatos que incriminavam pessoas. Havia nesse sentido uma autocensura pelo motivo de que membros de um mesmo grupo não podiam apoiar membros de outros grupos, principalmente opositores.

Se se analisar a ambigüidade sob o ponto de vista da disputa interna entre políticos e “não políticos”, ver-se-á que a oposição que está expressa no discurso da dualidade – capacidade técnica e poder político – abarca outro significado: o da manipulação. Verificou-se um certo grau de autocensura pelo fato de que eles sabiam que era de conhecimento de todos os funcionários que muitos técnicos recorreriam à política para se beneficiar, tanto que a revelação sobre o fato também era considerada uma fraude. Por exemplo, durante o processo de mudança os técnicos referiam-se aos critérios de remuneração e admissão como uma

conquista em favor da modernização e a esta como triunfo sobre a tradição política. Entretanto, esses técnicos haviam assumido os cargos sem concurso público, o que pressupõe que, dentre centenas de pessoas qualificadas, tenha prevalecido o critério de lealdade ou outro critério não científico.

Quando se relata o comportamento dos grupos, em que se constata que as contradições e a necessidade da conduta ambígua são uma estratégia de sobrevivência, o exemplo que evidencia essa interpretação é o da oposição à gestão política. Ao mesmo tempo que a crítica à influência política denota a consciência de infringência dos critérios oficiais que regulam a movimentação dos cargos constantes do Plano de Carreiras, essa contradição tem a função de manter a equidade pela troca de Governo. A partir dessa constatação, um exemplo flagrante observado foi a alternância de poder quando o objeto da crítica se invertia. Os funcionários que criticavam os chefes, alegando que o critério deveria ser técnico, no momento em que assumiam o cargo de chefia, passavam a encarar o ataque dos subordinados com postura defensiva, muitos dos quais defendiam com argumentos que justificavam a influência dos partidos políticos.

Essa ambigüidade mereceu atenção por dois aspectos: (1) pela persistência e por ser geral e (2) pelo avanço contraditório da participação dos funcionários na política. Muitos dos funcionários passaram a fazer dos cargos de direção ou chefia um trampolim³³ para ingressar na política. Contraditoriamente, as alianças entre grupos e indivíduos dentro da companhia, em busca de apoio dos candidatos, à medida que se multiplicava fazia expandir a influência política do topo para a base, o que possibilitava uma extensão maior das vantagens que no início estava restrita a poucos apadrinhados.

Não obstante as críticas sobre o protecionismo dos chefes a alguns membros dos grupos identificados com alguns partidos, no período compreendido entre o final de 1980 até o final da pesquisa, o número de funcionários que tinham assumido outras atividades fora da companhia havia crescido significativamente, embora o controle da frequência tenha sido rígido.

Nesse sentido é que se concluiu que o dia-a-dia dos grupos – o modo como eles agiam e o que diziam – era como uma *gestalt* ambígua que, para ser compreendida, precisava de duas leituras.

Foi a partir do entendimento da ambigüidade que o discurso da mudança revelou-se como o confronto entre os dois processos, o técnico e o gerencial. Dentro desse confronto, a

³³ Expressão usada pelos funcionários para caracterizar a manipulação do prestígio e a popularidade do cargo para ingressar na atividade política.

modernidade declarou-se inconsistente em dois aspectos. O primeiro aspecto pela falta de autenticidade, motivada pela inexistência de condições para a autonomia do poder público e, portanto, da política. Desse modo, o discurso da mudança, assimilado ao saber formal, era então forjado, e não possuía outra finalidade senão a de assegurar as condições, ou seja, as conquistas mantidas a duras penas por meio de greves e dias descontados. E o segundo aspecto é caracterizado pela valorização do conhecimento técnico sobre o poder político que tornava a modernidade uma espécie de sintonia com as mudanças do setor elétrico no que se refere à valorização da ciência e da tecnologia. Conforme se pode depreender dos fatos relatados no capítulo anterior com referência às mudanças na companhia, a modernidade era um discurso ambíguo e ao mesmo tempo fraudulento, visto que tinha dois objetivos: o primeiro era superar a tradição e, portanto, a política, por meio da gestão racional; o segundo era abrir espaço, na gestão e no controle da companhia, para os técnicos. Sem a autoridade advinda da política, as aspirações dos técnicos não seriam concretizadas.

De qualquer forma o discurso ambíguo dos funcionários sobre a influência política redundava no igualitarismo, não apenas porque, censurando os apadrinhados políticos, reserva uma parcela da dívida ao conhecimento técnico como também necessita da influência política para que os partidos tenham oportunidades de recrutar dentre os seus filiados aqueles que igualmente apresentem os mesmos critérios para os cargos de chefia. Sobre esse aspecto, verificou-se que a convergência de interesses facilitou a reconciliação entre os grupos divergentes em torno da luta pela manutenção da estatização da companhia.

Voltando-se ao significado da dualidade, ver-se-á que a oposição como discurso que separa o conhecimento técnico da gestão política se revela como um texto obscuro cujo significado torna-se evidente quando colocado no contexto da alternância do poder. Nesse sentido, as análises da ambigüidade levam a duas conclusões: (1) a divergência histórica que caracterizou o movimento iluminista e que é intrínseca ao modelo regulador do setor elétrico é inconsciente; (2) a necessidade do emprego e das condições para se obterem vantagens supera o antagonismo que existe entre a divergência política e a técnica. A reconciliação é a prova de que a divergência de interesses é compensada pela equidade, a qual é garantida pela troca de Governo, quando os grupos e facções opostas se alternam, na mesma proporção que a crítica à política dissimula a aspiração.

Esse artifício da ambigüidade não apenas explica a reação dos funcionários às mudanças de fora para dentro, como redundava na equidade pela cadência das mudanças que, de maneira estruturada, possibilita a renovação da companhia a cada quatro anos, um processo auto-organizativo que é capaz de promover as condições de adaptação às demandas externas,

capacidade essa que os programas externos não apresentaram. Por outro lado, a lógica das mudanças externas elimina o clientelismo, o qual não apenas legitima a política com o campo de significado a ela adstrito pelo seu papel organizador mas também porque o clientelismo dá uma base de segurança aos funcionários em caso de necessidade ou de ameaça ao emprego.

Sentimento de respeito

A totalidade dos estudos sobre mitos mostra que o sentimento de respeito aos deuses quase sempre sucumbe aos valores materiais que resultaram nos conflitos, nas guerras, no sofrimento. Para a maioria dos autores, esse sentimento se esconde na complexidade dos mecanismos sociais, mais especificamente na necessidade de restabelecimento do equilíbrio perdido. Essa interpretação, por sua vez, inclui uma outra, a de que na estrutura do pensamento a hierarquia tem um lugar – o seu topo – para onde se dirige uma crença universal como criadora do equilíbrio ou da ordem.

A esse princípio estruturante oculto que Gleick (1990) denominou de estranho *atrator* alguns autores atribuem a função e o papel dos deuses no inconsciente coletivo. Em todos os mitos estudados, a figura de um ser metafísico emerge do caos, e em qualquer mito ela sempre recria a ordem.

Esse princípio do estranho *atrator*, segundo Gleick (1990), tem sido levado para fora do campo da física. Na Antropologia, como se pôde verificar na fundamentação teórica, esse conceito encontrou adeptos entre os estudiosos dos mitos e principalmente da teoria da organização social (Morin, 1977, 1991; Balandier, 1997).

Na teoria social clássica, e mesmo na contemporânea, as regras são a base de toda e qualquer situação que implique na existência de grupos estáveis envolvendo mais de uma pessoa. Nesse sentido a teoria durkheimiana da organização atribui ao papel da religião no pensamento do homem uma função determinante como princípio elementar das regras. O consenso está na existência de uma entidade metafísica que mantém o equilíbrio das relações sociais. E nesse sentido a função mitológica da organização parece ter o consenso da maioria dos cientistas sociais.

Em Morin (1991), por exemplo, o conceito de organização está relacionado com a aptidão que o mito cria para articular as propriedades da natureza. Para esse autor, a cultura está no centro da ordem, em seu trabalho de justapor, alternar, opor ou complementar uma grande diversidade de princípios, regras, conhecimento etc. É nesse conceito que o autor situa

o poder dos mitos no sentido de fornecer símbolos. Segundo ele, essa é a forma de conhecimento mais “puro”. A propósito da autoridade do Governo, a lenda de Osíris era vista por Dupuis (1989) pela hierarquia. Essa crença universal, segundo as pesquisas ali referenciadas, impelia os homens a adotarem um princípio de consenso de onde emanaria o equilíbrio e a ordem.

Com base nesse conceito de hierarquia a idéia de uma entidade superior era a pedra angular do modelo de patronagem. Nas pesquisas de Geertz (1991), o Estado balinês incorporava a autoridade de um ser superior que estava por trás da organização das cerimônias do Estado teatro e mantinha sob equilíbrio os interesses das classes de reis, sacerdotes e empresários.

No conceito de organização Morin, (1991) traz a força dos mitos da sociedade para o comando do cérebro de cada indivíduo pela cultura.

O autor sustenta que o cérebro comporta um poliprograma, metaforizando-o como um megacomputador que possui um núcleo organizacional profundo (o inconsciente coletivo) a partir do qual comanda e controla a utilização da lógica, a ordem dos discursos e dos modelos, os princípios estratégicos, as regras, estruturas doutrinárias.

Dessa análise conclui-se que as categorias do pensamento (a dualidade, a reconciliação, o discurso da crise e do estresse) são organizadas e organizadoras das condições de existência, ou seja, das experiências, pelo veículo da cultura de que os funcionários dispõem, no caso em questão, da política. A propósito da lógica organizativa do conteúdo simbólico dos mitos, Morin (1991, p. 17) observa:

[...] pode-se dizer que a cultura de uma sociedade é uma espécie de megacomputador complexo que memoriza todos os dados cognitivos, e que, portadora de quase-programas, prescreve as normas práticas, éticas, políticas dessa sociedade.

Giddens (2001), autor que tem se dedicado aos temas recentes na cultura ocidental, reconhece e defende a importância de se considerar a política e sua relação com o poder como dimensão simbólica de um processo de organização social mais amplo. Sendo a política um dos aspectos centrais da organização no mundo atual, o autor mostra a importância dos elementos estruturais – fornecidos pelo inconsciente coletivo –, e a partir desses elementos identifica o seu lugar nas diversas formações sociais. Nesse ponto de vista, a história tem para o autor importância fundamental, visto que evidencia a trajetória dos elementos estruturais e o lugar deles na contínua formação e reformação da organização social. O autor também aponta

o metamorfoseamento como resultado dessa reformação alertando para a necessidade de se estar atento à evolução dos significados das palavras.

A partir dessa perspectiva, o modo como os funcionários da companhia em questão organizam a sua visão da empresa leva a concluir que os temas que se destacaram durante a pesquisa em relação à crítica à influência política, à ambigüidade, ao estresse, à reconciliação e à necessidade de gestão fazem parte de um processo de organização que cria e recria a ordem, cuja forma temática de expressar a sua visão da empresa é uma teoria que fala sobre si mesmos. Nessa teoria, a política pelas circunstâncias históricas ocupou o centro da organização.

Nesse sentido, dois pressupostos conceituais são imprescindíveis às regras e ao centro da ordem: (1) a premissa de Durkheim (1977) de que o indivíduo é resistente às regras e de que, para manter a ordem, a sociedade tem um trabalho permanente de criar e recriar os mecanismos coercitivos; (2) o Estado tem o poder de definir a legitimidade dos cargos, ao mesmo tempo que os mantém presos a um compromisso social maior, a finalidade e razão de ser da companhia.

A coerência dessa teoria social se manifestou nos momentos em que os interesses dos grupos, subgrupos, partidos políticos e grupos corporativos organizados tentaram impor-se a esse princípio coletivo. Mas a necessidade de equilíbrio determinava, de acordo com as circunstâncias, a seleção dos meios mais adequados para se manter a integridade da companhia. Os funcionários sentiram na própria pele a situação dos programas de inovação externos quando esses apontavam o excesso de pessoal como o ponto crítico da companhia, em que, sem o poder político, a frieza da racionalidade tinha via livre.

Um exemplo disso foi a reconciliação entre os grupos e as facções divergentes que reconstróem a solidariedade. A união dos funcionários pôde enfim se evidenciar como fator-chave da organização, mas para isso era preciso o Leviatã para conter o Estado hobbesiano de guerra de todos contra todos. O que se quer dizer através dessa metáfora é que a política não é uma condição somente do processo gerencial; a solução para o conflito de interesses é o respeito estrutural a uma autoridade que provém dessa política. O Estado pelos recursos administrativos e legais de que dispõe fornece o produto da elaboração do imaginário a serviço da sociedade.

O pensamento weberiano sobre a evolução das formas sociais torna-se fundamentalmente explicativo, considerando-se que o conceito de organização social é uma teoria sobre o processo histórico. Nesse processo, verifica-se que a existência de certas condições não depende da vontade individual ou de uma razão específica. No caso aqui

avaliado, a relação do Estado com o setor elétrico em nível estadual, dadas as condições históricas do povoamento em Santa Catarina, está na raiz da contradição do desenvolvimento econômico da história do Brasil.

Quando essa assimetria entre as demandas do capital de forma global exclui o desenvolvimento da tecnologia e a falta de recursos financeiros, a política ganha um novo significado para adequar a organização da atividade econômica, com todas as suas diferenças históricas locais, a essa demanda de ordem global.

Nesse contexto se explica o lugar que a relação da política com o Estado tem na teoria, no discurso e na cosmologia da companhia X. Essa relação, por sua vez, aparece na história da companhia com uma demanda específica, em cuja complexidade e obscuridade reside o argumento de que a influência política tem, na pesquisa em questão, um significado que merece ser desvendado, por ser detentora da autoridade. As constatações durante a pesquisa de campo indicaram três quesitos analíticos: (1) a persistência da influência política; (2) a legitimidade do poder político; e (3) a crença no Estado como gestor.

Nos três quesitos, a perspectiva de Lévi-Strauss acima referenciado sobre a idéia de estrutura por trás dos rituais sugere que se busque o que está por detrás da persistência da influência política na comunidade analisada, apesar das críticas. A primeira consideração a se fazer é a da vantagem da influência política na segurança do emprego e de condições que podem trazer benefícios pecuniários ou não, em circunstâncias de total restrição aos custos com pessoal.

No segundo quesito mencionado, o critério preferencial de descendência remete à lógica hereditária de transferência da autoridade que já predominava no regime de capitânias hereditárias. A pessoa, descendente direto – irmão ou filho de político –, é que tem a condição preferencial para os cargos de direção ou chefia na companhia X. O que está por trás dessa preferência? Já não é o partido político em si, mas a consangüinidade que determina a preferência dos cargos de direção ou chefia. No livro de memórias da companhia, pode-se constatar uma relação agnática³⁴ dos diretores e funcionários, que ainda hoje ocupam cargo de chefia ou posições relevantes na companhia, com governadores e famílias ilustres, como denomina o historiador Oswaldo Cabral (1970), em *História de Santa Catarina*.

Através dessas pessoas se realizavam as alianças clientelísticas, que incluíam o segundo critério para a indicação de pessoas para os cargos.

Em geral, o conceito de *ilustre* quase sempre aparece relacionado com o status econômico, e este quase sempre relacionado com o poder político. Pôde-se constatar aí que

³⁴ Descendência de um mesmo antepassado exclusivamente pelo lado dos homens.

nem sempre a influência política se expressava pela forma ideologizada dos partidos, mas preferencialmente por respeito ao nome de família.

A legitimidade do poder político relacionada com o nome de família tem ainda outra característica, que é a extensão do reconhecimento fora da esfera administrativa da companhia. Na alternância de poder, ao contrário do que acontecia com os demais funcionários que eram exonerados dos cargos e hostilizados por seus opositores, as pessoas ligadas à política por tradição de família eram convidadas a exercer cargo em outras instituições, conforme se pôde verificar, no caso da companhia X, em órgãos como a Eletrosul, DENAEE, FIESC e outros órgãos federais, estaduais e municipais, permanecendo incólumes o conceito e a posição social, até mesmo para os opositores. Por três ocasiões acompanharam-se situações em que, mesmo durante a gestão de partidos opostos, as pessoas com tradição política tiveram influência na aprovação de compras de equipamentos e agilização de decisões num assunto que havia se estendido durante meses, do mesmo modo que essas mesmas pessoas eram preferenciais na indicação para assumir cargos nas entidades reguladoras.

Ainda sobre a legitimidade da influência política, o conceito de rede de relações na pesquisa de Barnes (1987) aponta dois aspectos que ajudam a explicar o que diferencia o fato de ser parente do fato de ser apenas um eleitor na indicação para cargos de chefia: (1) a política como ideologia; (2) a política como processo social.

A política como ideologia estava relacionada às estratégias dos partidos políticos para vencer as eleições ou eleger um candidato, podendo ser funcionário ou não. Essa estratégia é que alimenta a dinâmica dos grupos informais dentro da companhia. Dentro dos esquemas de aliança entre grupos se contatou a mesma estrutura de organização, desordem e reconciliação na formação dos grupos. No interior desses grupos os níveis de influência também dependem do grau de parentesco e do status político para a própria dinâmica desses grupos, principalmente na busca de apoio dentro e fora da companhia, com fins não políticos.

Nesse sentido, verificou-se que os fins não políticos tendem a levar ao enfraquecimento de grupos estáveis em torno de legendas partidárias. Essa observação reforça a tese de Barnes (1987) sobre a diferença entre a política como ideologia e a política como processo social. Por exemplo, o valor do sobrenome ligado às oligarquias ou a nomes de pessoas que se notabilizaram na política indica que a legitimidade pela tradição, numa concepção quase que dogmática de reconhecimento numa escala social mais ampla, supera as divergências ideológicas.

A partir daí, o que se pode interpretar do movimento pela manutenção do Estado como detentor majoritário das ações da companhia é que a reconciliação dos grupos de oposição reproduz a crença na legitimidade do poder político. A prerrogativa do conceito de empresa pública reflete dois aspectos, descritos na seqüência, que explicam o terceiro quesito.

O primeiro aspecto diz respeito ao motivo da ação orientada pela tradição. Esse aspecto, como o próprio Weber (1991) aponta e que os estudos e as pesquisas sobre a autoridade confirmam, reside na concepção de força que o Estado como entidade que representa as forças políticas mantém até hoje. Mais do que um partido político, o Estado é encarado como uma instituição, isto é, uma organização de caráter social no sentido político mais amplo. É esse aspecto político da organização do Estado que inclui valores sociais e estruturais, tal como a tradição política alicerçada na família, que justifica a legitimidade do seu poder. A historicidade da oposição entre o processo técnico e o gerencial na sua interdependência recíproca ao que tudo indica resulta de uma concepção de Estado social e público que neutraliza as divergências e justifica a sua supremacia acima do bem e do mal.

Dessa forma, a aprovação – interpretada pela ausência de críticas quando o filho de um ex-governador, deputado ou senador ocupava um cargo de presidente, diretor ou chefe da companhia, ou quando pelo mesmo motivo se mantinha nessa posição em empresas congêneres por ocasião da alternância do poder – leva a concluir que o valor da descendência está na origem da legitimidade do poder político. Durante o trabalho de pesquisa em que foram acompanhados dois momentos da alternância do poder, o corpo funcional estabelecia previsões com base nesse critério de descendência, sobre quem seria cotado para os cargos de diretor ou de chefe.

Apesar das críticas, observa-se que o critério político continua existindo em seus traços fundamentais: o do mando ou da gestão. Com a expansão da terceirização e, por consequência, das empresas prestadoras de serviço, o grau de dependência política também tende a se expandir pelo favorecimento nas licitações. Nesse sentido, verifica-se que a concorrência enfraquece o monopólio das estatais, mas garante o modelo de patronagem política pelo poder de influência informal, contribuindo de alguma forma para o patrocínio de pequenas e médias empresas.

Em qualquer situação ou ângulo em que se analisa o poder político, retorna-se ao mesmo ponto da lógica relacional da política com a organização da atividade econômica.

O fato de o aspecto da gestão clientelística estar sendo atacado pela gestão racional não impedia que os funcionários continuassem fiéis ao modelo de “patronagem política”, pela

possibilidade de segurança contra a ameaça que, para esses funcionários, representava a privatização da companhia ao seu emprego.

Para Parsons (1969), é essa condição sociológica e psicológica implícita no cargo que vai determinar o valor social e justificar a disputa dos grupos pelo controle. É também ela que define a interação da política com as empresas no âmbito do mercado. É essa forma de interação da política como patrocinadora das referidas empresas que garante a continuidade, através da terceirização e da subcontratação, de um novo modo de hierarquização, multiplicando numa escala muito mais ampla o espaço social de reprodução da autoridade política.

Na perspectiva sistêmica de Parsons (1968), o atributo social em termos da solidariedade orgânica que Durkheim deu à divisão do trabalho nos tempos atuais pode ser traduzido na complexa rede inter-relacional de empresas organicamente comandadas pelo poder político.

É no tema de liberdade do mercado e individual que o Estado de Direito revela a evolução da política, mais especificamente o seu metamorfoseamento nas leis, prorrogando a autoridade estrutural do pátrio poder. Nesse âmbito, quem define a sua legitimidade é a sociedade mais ampla.

A idéia de política que se postula como influência e valor (sentido sociológico) deve ser entendida dentro dessa resignificação. Nesse sentido, tal idéia deve ser compreendida como núcleo da força sociológica, antropológica e psicológica que motiva os grupos e os indivíduos a construir e reconstruírem seus mecanismos de organização da companhia. Nesse sentido é do político que advém a autoridade orgânica, entendida como uma hierarquia de valores em cujo topo reside, tal qual no organismo humano, a capacidade de comandar os membros.

Conclusão

Do desfecho do processo de mudança na companhia, em abril de 2002, conforme publicado na mídia local, pôde-se concluir que a tese da autoridade orgânica está na necessidade do equilíbrio das forças divergentes de um estado de conflito permanente. Essas forças divergentes, representadas pela dualidade, têm uma lógica própria, cuja eficácia está relacionada com a autoridade patronal do Estado. O que se conclui é que a estrutura original não foi sucumbida pelo conhecimento especializado ou científico.

CONCLUSÕES GERAIS

Na primeira parte deste trabalho especificou-se como questão principal da pesquisa a disjunção entre gestão e inovação como um dos problemas da reestruturação produtiva. Na base desse problema situaram-se os estudos e pesquisas que indicavam a ineficácia dos modelos de reestruturação pela precarização das condições sociais e de trabalho, e apontava-se um saldo negativo no final da década de 90.

No recorte da questão da pesquisa, incluiu-se como variável principal o processo de conhecimento científico. Por quê? Porque nesse processo de conhecimento a economia fundava seu princípio de organização na liberdade, e dentro desse princípio o mercado tinha a capacidade de produzir um sistema auto-organizativo em que se pressupunha cada um por si. Em resumo, era supor uma sociedade sem uma finalidade coletiva nem regras.

Nos estudos e pesquisas em que os autores interpretavam a crise econômica, em algumas sociedades, como na África, na Grã-Bretanha, no Brasil e em outros países, verificou-se que o paradigma científico levava a novas incertezas quando os problemas locais eram diagnosticados e tratados por padrões de tecnologia e de gestão de países de cultura diferentes e historicidades também diferentes. Isso não reforçava aparentemente o sentimento de crise, mas criava dentro do ambiente das empresas novas incertezas e complexidades, que resultavam de um mundo que cada vez mais se tornava impensável pelos atores, aumentando o sentimento de impotência para resolverem os problemas dentro dos métodos definidos pelos paradigmas da ciência econômica. Isso os levava a um segundo problema que se tornou bem maior, que era a extinção progressiva das regras, ao mesmo tempo que a mudança de foco do coletivo para o mercado era tratada à revelia dos problemas sociais, tais como o desemprego, o crescimento do comércio ilegal, enfim, diversos problemas com impacto na economia que só vêm à tona quando o enfoque é dado para a questão social, como observado, por exemplo, nos estudos de Comaroff & Comaroff (1999); Shore & Wright (1998); Hirata (1993); Fleury (1993); e Salerno (1993).

Em resumo, no cerne da questão estava a incapacidade dos programas de consultoria para alcançar a lógica organizativa dos grupos, tendo em vista que o seu objetivo era romper com a tradição. Isso contrariava a interpretação antropológica da organização social, considerando-se que todas as sociedades têm como ponto de partida a tradição, pois elas estabelecem entre o tradicional – que é a ordem do mundo – e elas mesmas uma relação de equivalência. Sua ordem e a ordem do universo são indissociáveis.

A partir daí, foram formulados alguns pressupostos apoiados na mitologia, os quais definiam a autoridade como estrutura orgânica partindo da crença universal e inconsciente da relação de uma entidade sagrada com o estabelecimento da ordem. Dessa crença derivaria um conjunto de representações simbólicas, em cujo centro estaria a vinculação do poder divino com a autoridade patriarcal, e desta com a ordem. As interpretações orientadas pelos mitos (Balandier, 1997; Leach, 1996) e pela tradição (Giddens, 1997) levavam à conclusão de que a consciência da crise era geral. A crise era algo típico do homem, mas era relativa à sua construção simbólica.

A base desses pressupostos é que o estado permanente de temor da humanidade, que gera a consciência da crise, é o que leva à ordem, se as premissas contidas no curso da organização mitológica forem mantidas sem interferências externas. Tais interferências existem como uma pré-condição para a troca de energia dos sistemas no seu ambiente, o que implica numa ampla cadeia de trocas, conforme se observou. Entretanto, o que causa desequilíbrio na companhia é a ruptura com a estrutura, visto que esta é a que fornece as informações para que a organização prossiga no seu curso de mudança, segundo a noção de megacomputador de Morin (1991). Nos casos dos estudos e pesquisas referenciados, o anonimato e o modelo acéfalo da estrutura da gestão racional, próprios de uma representação científica do poder, cortariam a figura do gestor, colocando à disposição do homem as leis e a tecnologia. Com isso, a disjunção gestão/ inovação poderia ser explicada pela perda dos padrões de referência.

Para se testar a validade desses pressupostos, realizou-se uma pesquisa numa empresa estatal de Santa Catarina, selecionada segundo as condições definidas pela literatura referenciada, como, por exemplo, a condição de estar vivendo uma crise. O que se constatou foi o seguinte: o pensamento e o modo de agir dos grupos na companhia são determinados por uma representação dela a partir das necessidades dos funcionários e das condições de reprodução dos meios para satisfazer essas necessidades. Mais do que a natureza jurídica, a estrutura hierárquica é o que determina a autoconsciência dos funcionários.

O que define o comportamento e a motivação dos funcionários são dois fatores: (1) a necessidade do emprego como meio de sobrevivência; (2) os projetos pessoais e profissionais. No centro desses fatores está a companhia como o meio através do qual os funcionários esperam atingir seus fins.

O emprego é representado como fonte de renda essencial para a sobrevivência desses funcionários e de suas famílias. Nesse sentido, a relação que os funcionários estabelecem com

a companhia é definida pelo emprego como única fonte de renda. Da sobrevivência da companhia depende o emprego dos funcionários.

A política é uma representação do modo como as pessoas acham que está organizada a sociedade, e essa representação tem um papel fundamental na vida dos funcionários. Ela fornece os elementos não apenas da organização da companhia como também das relações sociais. A política não tem um significado desagregador, como inicialmente se pensava. É da política que advém o fator de coesão social, à medida que ela cria condições de equidade e de proteção por seus critérios tradicionais clientelísticos.

Pode-se afirmar que na companhia o princípio da solidariedade orgânica, conforme a perspectiva durkheimiana, está no calendário eleitoral e nas regras de organização dos partidos, os quais, por sua vez, exercem no interior da companhia regras de conduta e de interação entre e intragrupos. As regras de fidelidade aos partidos políticos têm uma correspondência com a racionalidade instrumental weberiana, em virtude de que seus critérios de recrutamento para os cargos de chefia tornaram-se um meio para se atingir esse fim. Por exemplo, a dinâmica dos grupos na luta pela manutenção do emprego é o que justifica o movimento desses grupos quanto aos critérios de aliança política tendendo para um grau de sofisticação, no sentido da busca permanente das condições para manutenção da companhia. Disso conclui-se que a política não tem impacto negativo sobre a companhia, mas a desordem e a falta de regras certamente ocasionam tal impacto.

A realização profissional faz parte de um processo social mais amplo que tem uma sintonia com a política, na medida em que esta faz parte do modelo de classificação social que o indivíduo transporta de casa. É esse modelo que ele traz da família que o inspira a estabelecer os critérios de escolha por determinado partido ou pessoa. É desse modo que os funcionários representam a autoridade, e é assim também que eles se relacionam com o modelo de gestão da companhia. O tempo de serviço ajusta a dinâmica dos grupos e modela o interesse por determinados cargos, e é essa condição que vai definir a identidade individual. O tempo de serviço define a experiência, mas esta também é estabelecida pela posição que o indivíduo ocupa na hierarquia. Tal posição, ou status, define a consciência e a percepção dos funcionários em relação à companhia, assim como também determina o valor como posição de influência, prestígio e remuneração. Esses são os fins para os quais a política serve. A alternância do poder e a dinâmica dos grupos respondem às regras tácitas.

A relação que os funcionários estabelecem com a companhia tem dois alcances: um consciente e o outro inconsciente. Nessa operação mental, o que caracteriza o primeiro é o que se revela como imediato, é a crítica às injunções políticas, é o uso do cargo visando

benefício a si mesmo ou a pessoas amigas ou parentes. Já o que caracteriza o segundo é quando os funcionários assumem a posição de chefe ou outra posição superior na hierarquia e então passam a adotar as mesmas práticas e ações por eles anteriormente criticadas. O que se conclui é que o que determina a consciência é o cargo, ou seja, o status que esses funcionários ocupam na companhia e que tem essa capacidade de modelar a personalidade deles.

A consciência da política tem muita intensidade, e por isso esse campo de significados mostrou-se ser o mais complexo. Os que não têm partido ou não se identificam com nenhum estão à margem do processo de interação dos grupos e da evolução da companhia.

Essa consciência é definida por um tempo cíclico determinado pelo mandato do Governador. Tal tempo implica num conceito de mudanças endógenas que, em seu significado, é diferente dos processos de inovação referenciados, mas que tem a mesma função como uma lógica interna: a de procurar se adequar quanto mais possível aos programas de Governo. Nesse processo de mudanças há uma troca de energia no ambiente externo. O planejamento estratégico e empresarial representa a adequação ao plano de Governo, que envolve todos os setores da economia em diversas esferas e, de forma mais ampla, envolve ainda os planos do Governo Federal. Assim, a política não confina seus agentes nos processos eleitorais ou de persuasão de apoio a esse ou àquele candidato. No grupo em questão o que prevalece é o fim econômico da manutenção do emprego e da arregimentação de apoio para a adequação permanente dos negócios da companhia.

É nesse nível das relações que grupos corporativos e partidos interagem com os poderes dos agentes reguladores, através de pessoas que os representam. É nesse nível também que as alegorias partidárias – expressas pelos conflitos de grupos corporativos e de partidos e das denúncias pela finalidade de evidenciar mais os atores do que o mérito da disputa – acabam ocultando alguns tipos de vantagens para a companhia.

No sistema de relações sociais dentro da companhia é a política que estabelece as condições de acesso aos recursos de conhecimento e, pelo trânsito que o indivíduo tem nos diversos setores, a experiência desejável acaba também sendo a política. Assim, de qualquer ângulo que se analise, a política tem um papel fundamental na regulação e na coesão, considerando-se que o Estado é representado como detentor da autoridade orgânica.

Portanto, a dinâmica dos grupos informais, regulada pela política, impede que as disputas por cargo sejam uma guerra *hobbesiana* de todos contra todos. Como esse acesso está vinculado ao controle político, a alternância do poder possibilita a equidade, além de impelir os indivíduos a se definirem por um determinado grupo.

A partir dessa força, não somente a política amplia seu espaço de influência com respeito à sua capacidade de organizar os recursos do poder como também reproduz as condições para o clientelismo. Assim como os funcionários têm a possibilidade de garantir uma certa equidade na troca de poder e ganhos no sentido pecuniário e de prestígio, no plano institucional esse poder de barganha também ocorre. Nessas condições, a política contempla dois interesses: individuais (dos funcionários) e da companhia.

Analisando-se as motivações dos funcionários e o modo como agiam nos meses que antecediam as eleições, pôde-se concluir que a política é uma forma de consciência coletiva porque define regras e valores, ao mesmo tempo que assegura a finalidade coletiva, que é a manutenção da companhia como estatal. Através dessas regras e valores é que são asseguradas a estabilidade no emprego e as condições de vantagens adicionais agregadas ao cargo de chefia, as AARs (adicional por atividades relevantes). É também através da companhia que a política fornece as condições de produção e reprodução desses valores, na interação dos agentes. Na descrição do ritmo dos grupos observou-se que os funcionários, no decorrer das campanhas políticas, faziam previsões e jogavam com possibilidades. Diante disso, o que se pôde constatar foi que o fato de os funcionários poderem contar com a proteção política para suas demandas e com algum direito básico, como emprego e remuneração adicional, caso assumissem um cargo de chefia. Isso faz uma enorme diferença para o significado atribuído à “influência política” no senso comum.

Foram acompanhados dois momentos em que se pôde constatar que as disputas políticas incluem um código de ética que é regido pela troca recíproca de favores em torno da manutenção do emprego e das condições para que haja espaço dentro da companhia para garantir que os funcionários façam política. Através dessa troca, não apenas a manutenção do emprego é assegurada como também diversas situações que garantem as condições de manutenção de favores e benefícios colaterais, numa rede de relações de grandes dimensões que inclui a oportunidade de se conseguir emprego para pessoas da família, ter apoio da companhia para ingressar na vida pública, aumentar as redes de relações mais amplas etc., inclusive em benefício do interesse dos negócios da companhia. Muitos dos funcionários da companhia hoje fazem parte do corpo funcional das agências reguladoras, o que as aproxima das reais demandas do mercado e principalmente no que se refere às diferenças locais.

Considerando-se que uma das críticas feitas por alguns autores (Oliveira et al., 1998; Rosa et al., 1998) sobre o desconhecimento por parte dos agentes reguladores no tocante à realidade das empresas de energia elétrica, para fazer frente às demandas do mercado de energia e das próprias empresas, pelo que se constatou a indicação política de técnicos

precedentes da companhia X para fazer parte da diretoria das instituições reguladoras estreita as relações e mantém as empresas sempre informadas sobre a regulação do setor.

Fazendo-se uma análise de todos esses aspectos, ficam confirmados os pressupostos de que a autoridade é orgânica quando fundada em respeito, temor, segurança, obediência e afeto. Constatou-se também que é a política que fornece o sentido da coesão social bem como da autoridade orgânica, através do Governo. O aspecto político da companhia está na legitimidade da política de organizar os recursos da autoridade que emana da sociedade, e não apenas dos partidos. A autoridade do Governo é orgânica porque equilibra as diversas facções e os interesses divergentes sobre um interesse coletivo maior que é a sobrevivência da companhia e, conseqüentemente, o emprego dos funcionários.

O crescimento da adesão política na companhia pode ser explicado porque é nela que está o princípio da normatividade, no que diz respeito à capacidade do Governo como agente social e político – que faz uso da autoridade – para organizar os recursos públicos para fins coletivos.

Com isso se quer dizer que o clientelismo é muito mais complexo do que o sentido que o senso comum atribui à “influência política”. O clientelismo faz parte do princípio da reciprocidade como elemento de coesão e de motivação social na companhia X. Portanto, conclui-se que é preciso escapar da simplificação de que a política está a serviço das oligarquias e dos interesses de partidos exclusivamente. É da política que os funcionários extraem elementos estruturais como respeito, temor, lealdade, solidariedade, os quais estão presentes na sociedade mais ampla. Nessa sociedade está inserida a família.

Os funcionários representam o Estado como sede e o Governo como símbolo da autoridade e da ordem, do mesmo modo que no regime de capitânicas hereditárias, em que o conteúdo simbólico está no cargo. É este que legitima os partidos ou as pessoas que ajudaram a eleger o governante. Nessa lógica, a hierarquia da companhia é uma reprodução simbólica da organização e da autoridade. Ainda que os efeitos coesivos sejam menos aparentes pelas críticas à influência política e pela dualidade com que os funcionários representam a oposição entre o saber técnico e a gestão política, o modo como esses funcionários reverenciam a política e o aumento nos últimos anos da adesão e da submissão velada aos partidos políticos ou à lógica política leva a concluir que a política é uma montagem inconsciente da organização social.

Quanto à representação do Estado, seu atributo maior é o de dotar o Governo da autoridade orgânica, ou seja, dos recursos institucionais e administrativos para atender às demandas sociais, econômicas e políticas. Por exemplo, no ano de 1998, a companhia X

atravessava um período de desequilíbrio econômico e financeiro que se prolongou até o início de 2002. Naquele ano, era registrado um prejuízo de balanço de 56,1 milhões de reais que reduziu de maneira drástica o patrimônio líquido da companhia. Em 1999, a dívida de curto prazo chegava a 91,7 milhões de reais, com vencimento já no primeiro semestre daquele ano. Diversas razões ocasionaram esse aumento: desvalorização abrupta da moeda nacional diante do dólar, impactando as despesas operacionais com compra de energia, que, dependendo do fornecedor, é dolarizada; altos índices de inadimplência dos consumidores finais; dívidas tributárias; custo com programas sociais de eletrificação voltada a consumidores de baixa renda, enfim, tudo isso era agravado pela insuficiência de receita operacional, uma vez que a companhia não obtinha autorização para reajuste tarifário. Como essa situação inviabilizava a sobrevivência da companhia no movimento que arregimentou, num ato de solidariedade, todas as forças divergentes, os grupos partidários, políticos, grupos corporativos, as associações lideradas pelo representante dos funcionários no Conselho de Administração, conforme já relatado, os funcionários pressionaram o Governo do Estado para acionar recursos de dívidas do Estado com a companhia X. Assim, o Governo do Estado acionou um mecanismo de permuta com o Governo Federal – federalização da dívida – por meio de título do Tesouro Nacional. Com isso, a dívida do Governo do Estado, que era acionista majoritário da companhia, foi repassada para o Governo Federal, e o débito foi quitado. Dessa forma, a companhia pôde equacionar seu problema de liquidez e, principalmente, pagar suas dívidas em curto prazo, melhorando com isso sua capacidade de endividamento para adquirir novos recursos para investimentos nas áreas que demandavam melhoramentos.

Essa capacidade do Estado para a equação de problemas de natureza econômica e social – como, por exemplo, os programas de eletrificação rural e outros programas voltados a consumidores de baixa renda – caracteriza o que Weber (1991) refere como *poder administrativo*. É nesse sentido que o conceito de política remete ao poder do Estado, à capacidade política de serem acionados os meios legais para a solução de problemas de caráter social e econômico.

O pressuposto de que a ineficácia da reestruturação reflete a falácia da estrutura de autoridade orgânica não se confirma. A ineficácia da reestruturação se explica nessa companhia pela substituição da gestão do Estado pelo modelo racional que transfere o poder de decisão e a liderança dos chefes para os métodos de auditoria do tipo TQC.

Conforme se pode verificar na frase que enuncia o sentimento de a empresa estar entrando num processo de crise “[...] Acho que nosso problema começou no final de 1979, quando começamos a enfrentar dificuldades e o Governo parecia dar as costas para nós.

Parecia que a companhia X estava vivendo uma crise de identidade. [...]”, ocorre o efeito deletério das mudanças que alteravam a posição e a representação simbólica do Estado como sede da representação, do Governo e da ordem.

A disjunção gestão/inação estava relacionada menos com a legitimidade das instituições jurídicas do que com os modelos de gestão pelos métodos dos CCQs e TQC. A ineficácia estava relacionada basicamente com dois pontos: (1) o desmonte das regras políticas por meio dos treinamentos para habilitação dos funcionários para a filosofia de gestão pela qualidade; (2) a falta de identificação da filosofia dos CCQs e TQC com a cultura organizacional da companhia que era fornecida pela política. No primeiro a nova filosofia reforçada pelo novo modo de pensar de alguns funcionários, que buscavam no saber acadêmico uma consonância com o modelo de reforma do Governo e na racionalidade do mercado respostas para situação caótica da companhia, criou um vazio no discurso e nas práticas oficiais dentro da companhia. O corte da reciprocidade como estratégia para desmontar o que os ditos “técnicos” acusavam como influência política repercutiu na suspensão das regras. Essa suspensão, por sua vez, produziu um sentimento de incapacidade dos chefes para a tomada de decisão e, do ponto de vista dos funcionários, a perda dos referenciais de autoridade e respeito.

Dos dois ângulos – dos subordinados e dos chefes – concluiu-se que a disjunção gestão/inação foi responsável pela desmotivação e pela precarização da organização do trabalho na companhia X. Essa disjunção se deu na prática da seguinte forma: pelo método dos CCQs, o poder de decisão ficava nas mãos das comissões sem existir consenso; pelo TQC, eram as auditorias e os relatórios, visto que não havia uma prática do gestor responsabilizado pelos resultados da companhia. Essa filosofia criava valores científicos como método de gestão ao mesmo tempo que, para se opor ao método de gestão tradicional pelos chefes, reforçava as críticas à influência política como obsoleta e imoral. O desregramento se manifestava de duas formas: (1) a negação da política, por medo de punição, delação, fofoca e intriga; (2) o rompimento da solidariedade e a insegurança. O medo de ser punido pela busca de proteção política levava ao individualismo dos objetivos. Assim também a delação diluía as relações sociais. Para Durkheim (1977), quando a sociedade perde a capacidade de submeter os indivíduos ao efeito das suas normas – valores ou regras –, a anomia não se explica mais pelo rompimento dos laços sociais mas pelo debilitamento das regras em sua relação com os fins. Isso para o autor é uma doença social que desencadeia a desordem. Esses pressupostos puderam ser constatados quando o estresse refletia a liberdade dos funcionários e a perda de autoridade dos chefes. O sentimento de crise e de suspeita,

manifestado pelo sentimento de fraude, era engendrado por um sentimento de anarquia. A companhia havia se tornado uma arena onde todos duvidavam de todos. Era uma guerra de todos contra todos pela disputa menos por cargos de chefia do que pela briga pela manutenção do emprego.

O pressuposto de que a ineficácia dos programas de reestruturação está relacionada com a incompatibilidade entre a teoria da inovação – que baseia suas premissas na lógica do mercado – e no interesse político se confirma. Nesse período houve uma incidência expressiva de processos judiciais de caráter trabalhista, impetrados por funcionários contra a companhia. Segundo os chefes, o Plano de Carreiras tornou a situação dos ocupantes dos cargos crítica, de modo que qualquer pequena diferença nas atividades entre ocupantes de um mesmo cargo era motivo para o funcionário requerer junto à Justiça equiparação salarial. O volume de ações trabalhistas ocorria com as modificações das regras que eram implantadas pela área de RH, de modo que o Plano de Carreiras teoricamente substituíria o favorecimento político.

O debilitamento da autoridade interna da companhia coincidiu com o descrédito dos funcionários pelos chefes e com a assimilação de valores que se contrapunham aos critérios de remuneração e admissão tradicionais. Isso acarretou a desmotivação pelo trabalho por parte dos funcionários, ao mesmo tempo que a transferência do processo decisório como filosofia do TQC para as auditorias refletiu no aumento da inadimplência pelo relaxamento do controle, inclusive de recursos para programas sociais que deviam ser repassados, mas, por falta de gerenciamento, acabavam se tornando desconhecidos, agravando ainda mais a situação econômico-financeira da companhia.

Um fenômeno que se constatou como decorrente dessa anomia foi o aumento da informalidade. Ao contrário do que se formulou como um dos pressupostos da pesquisa, a exemplo de alguns estudos na África, que indicavam a emergência de um terceiro modelo de organização, na companhia X a informalidade restabeleceu a solidariedade e as regras políticas e resgatou a harmonia social. Foi na informalidade que, durante as mudanças, os grupos buscavam a proteção dos partidos políticos e restabeleciam a solidariedade, culminando com a reconciliação entre os grupos divergentes, inclusive os que atuavam no escritório da qualidade. A busca de saída para a crise da companhia resultou no fortalecimento da política.

O pressuposto de que os modelos de gestão racional CCQs e TQC não foram eficazes por não conterem em seu conteúdo filosófico o princípio da autoridade orgânica como fundamento básico da eficiência e eficácia da gestão pode ser confirmado pelo desempenho

econômico-financeiro da companhia durante o período em que durou a gestão desses modelos, visto que em 2001 o prejuízo acumulado chegava a 14,4 milhões de reais.

Pelo desfecho do movimento em prol do restabelecimento da ordem da companhia, a se concluir pela estrutura através da qual os funcionários representam um modelo de gestão desejável, descrita como propriedades do modelo organizacional, fica evidente que o objetivo empresarial, colocado no vértice superior da hierarquia, confirma a concepção durkheimiana do simbolismo da hierarquia por seu efeito coesivo e orgânico bem como a concepção de Dumont (1992), considerando-se que os fins foram colocados acima dos interesses individuais e dos grupos. A própria reiteração da hierarquia como representação da nova companhia nos seus dizeres confirma os princípios sociológicos de Durkheim (1977) em termos de que o efeito simbólico da hierarquia reflete a representação da autoridade.

O pressuposto de que as transformações na família podem ter debilitado o efeito moral da autoridade patriarcal é refutado pela força e pelo efeito coesivo e orgânico da política na companhia. Essa constatação reforça as premissas estruturais da troca, segundo Lévi-Strauss (1982) e Leach (1996), como princípio da solidariedade em defesa de seus interesses, no caso em questão, do interesse da sobrevivência da companhia e conseqüentemente seus empregos de seus funcionários.

Nesse ponto é importante lembrar que, na representação da dualidade, os funcionários reproduziam dois processos opostos: o processo gerencial e o processo técnico. Pressupunha-se que não havia divergência quanto aos objetivos e à finalidade da oposição. O que se conclui é que as divergências existiam em torno desse objetivo comum. Essa constatação reforça a tese de que a dualidade é construída em torno da disputa pela mesma coisa: cargos de chefias. Quando esse objetivo ou finalidade esteve em jogo, essa predisposição do inconsciente coletivo para a reconciliação resultou na revalorização dos princípios estruturantes, tanto que os funcionários buscaram através da política e não de outro meio a coesão e os recursos da autoridade do Governo, para reiterar suas disposições de apoio e de aprovação a essa autoridade. Implicitamente, era reiterada a política como solidariedade orgânica, na medida em que a reciprocidade envolvida era a condição principal para a reprodução desse valor.

A declaração do líder do movimento disposta em epígrafe, “Nós empregados não estamos lutando meramente por nossos empregos. Caminhamos para uma convergência de ações muito positiva [...] para o Estado”, leva a concluir que os critérios que determinam a autoridade são aqueles que asseguram as condições de reprodução do Estado como um poder unificador que abrange o processo social. A política seria esse processo social, e o Governo, o

agente social e político, que simboliza a autoridade estrutural para organizar os recursos e exercer todos os mecanismos coercitivos como poder executivo e, portanto, administrativo.

A representação da gestão está, por conseguinte, na sua capacidade de unificar, sob o efeito coercitivo das regras, as diferentes demandas e de extrair da consciência coletiva – na sua forma original – a autoridade, sejam quais forem os meios, políticos ou não, de modo a assegurar as condições de necessidade do trabalhador, que é o emprego, e as condições de reprodução da interação dos agentes sociais: família, partidos políticos, sindicatos etc. Desse grupo, pode-se concluir que a estrutura é a hierarquia, pois sobreviveu a todas as formas de mudanças.

Nos termos dessa interpretação, a família como estrutura inconsciente do princípio da reciprocidade é que assegura, através da autoridade, a distribuição equitativa, e é por meio dessa estrutura inconsciente que as vicissitudes da política brasileira se definem, uma vez que na ausência de uma economia estável e planejada – que garanta os direitos mínimos e as condições sociais de sobrevivência – é à política que os funcionários recorrem para manter-se no emprego.

É nesse sentido da política como espaço simbólico do mundo moderno, no qual é permitida a troca ou a reciprocidade, que se acredita poder colocar a influência da família como modelo de autoridade, talvez não no sentido da regulação da atividade econômica, como faz Lévi-Strauss (1982), mas no caso da companhia X no sentido da regulação dos princípios que definem o reconhecimento e a persistência dos critérios para a escolha do comando. Mesmo durante o período em que houve sucessivas mudanças na companhia, por trás do discurso da inovação foram mantidos intactos os valores e o respeito à hierarquia. Depois de concluída a pesquisa, numa última reunião com os funcionários envolvidos, pôde-se confirmar a interpretação acerca da política em todos os seus aspectos estruturais e organizacionais. Por exemplo, esses funcionários comentavam que os líderes do movimento que haviam sido eleitos como representantes dos funcionários no Conselho de Administração da Companhia, com o apoio do Sindicato, estavam sendo “cotados” para a nova diretoria.

É também nos termos do valor estrutural (inconsciente) da política que se pode compreender os critérios que determinam a autoridade nessa companhia. Ainda que reduzida ao inconsciente coletivo, a família influencia a escolha para os postos de comando, conforme foi constatado na predominância de sobrenomes ligados às oligarquias ou de pessoas protegidas, e principalmente na aprovação dos funcionários, tanto que, em um levantamento nesse sentido feito num jornal de maior circulação interna e mais respeitado pelos funcionários, editado pelo Sindicato, no período de dez anos, não se verificou nenhuma crítica

quando eram indicados ou empossados descendentes de políticos. Um dos casos que mais chamaram a atenção foi o caso de um jovem inexperiente na política, filho de um governador falecido, que foi empossado como membro do Conselho de Administração da Companhia e num período curto foi empossado como presidente da Eletrosul.

Finalmente, conclui-se que a legitimidade da política é o que melhor define o critério inconsciente da autoridade, e essa autoridade, simbolizada no Estado, expressa a crença na sua capacidade de organizar os recursos do poder administrativo pelos mecanismos anteriormente expostos. É também na ausência de igualdade de direitos aos cargos de chefia e, mais especificamente, às vantagens pecuniária e moral ao cargo associado, que o princípio da reciprocidade se transfigura na lógica moderna para o clientelismo. É ainda nessa lógica da reciprocidade que os governos se mantêm presos aos compromissos sociais e econômicos.

GLOSSÁRIO

Consciência coletiva ou imaginário coletivo - É o uso de símbolos que têm o reconhecimento dos membros de uma determinada sociedade, por meio dos quais se opera a comunicação.

Organização - É um processo e ao mesmo tempo uma propriedade dos sistemas cuja função é unir coisas ou pessoas visando a um fim comum.

Mito - Teoria de um povo ou cultura sobre o modo como surge a organização do mundo, construída através de categorias de classificação.

Estruturas elementares - São regras e valores inconscientes, transmitidos de geração para geração por meio de códigos socialmente estabelecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELMANN, Nancy. Korean American economy and society. **American Anthropologist**. University of Illinois: American Anthropologist Association, 1999.
- AGUILERA, Francisco E. Is anthropology good for the company? **American Anthropologist**. Boston: [s.n.], v. 98, n. 4. dec. 1996.
- ALEXANDER, Jeffrey C. A importância dos clássicos. In: GIDDENS, Antony, TURNER, Jonathan. **Teoria social hoje**. Tradução de Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo, UNESP, 1999. p. 23-89.
- APPADURAI, Arjun. Disjuncture and difference in the global cultural economy. **Theory, culture & society**. London: SAGE, Newbury Park and New Delhi, v. 7, p. 295-310, 1990.
- ARAMBURU, Mikel. Aviamento, modernidade e pós-modernidade no interior amazônico. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. n. 25, Ano 9, jun. 1994. Publicação quadrimestral. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais - ISSN 0102-6909.
- ARIÈS, Philippe. **História social da criança e da família**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1981.
- ARON, Raymond. Vilfredo Pareto. In: _____. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- APPIAH, Kwame A. **Na casa de meu pai**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- BALANDIER, Georges. **A desordem: elogio do movimento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997. 266 p.
- _____. **Antropológicas**. São Paulo: Cultrix, 1976. 261 p.
- BARNARD, Chester. **The functions of the executive**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1968.
- BARNES, J. A. Redes sociais e processos políticos. In: **Antropologia das sociedades contemporâneas**. São Paulo: Global, 1987.
- BARSTED, Leila L. Permanência ou mudança? O discurso legal sobre a família. In: **Pensando a família no Brasil**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/UFRJ, 1987.
- BARTHES, Roland. **Mitologias**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S/A, 1993.
- BAUDRILLARD, Jean. **Da sedução**. Campinas: Papyrus, 1992.
- _____. **À sombra das maiorias silenciosas: o fim do social e o surgimento das massas**. Tradução de Suely Bastos. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BEAUD, Michel. **Arte da tese**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

BECK, Ulrich. A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: **Modernização Reflexiva**. São Paulo: UNESP, 1997.

BENEDICT, Ruth. **O crisântemo e a espada**. São Paulo: Perspectiva, 1972.

BERNARDI, Maria Amélia. Até que a carreiras os separe: é possível ter sucesso ao mesmo tempo no trabalho e no casamento? **Revista Exame**, n. 8, edição 607, p. 88-96, 10 nov. 1996.

BÍBLIA. Português. **A bíblia sagrada**: antigo e novo testamento. Tradução de João Ferreira de Almeida. Rio de Janeiro: Sociedade Bíblica do Brasil, 1969.

BILAC, Elisabete D. Sobre as transformações nas estruturas familiares no Brasil. In: _____. **Família em processos contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 1995.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

BOHM, David. **A totalidade e a ordem implicada**. São Paulo: Cultrix, 1980.

BOISSEVAIN, Jeremy. Apresentando amigos de amigos: redes sociais, manipuladores e coalizões. In: _____. **Antropologia das sociedades contemporâneas**. São Paulo: Global, 1987.

BORENSTEIN, Carlos R. et al. (Org.). **Regulação e gestão competitiva no setor elétrico brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **O desencantamento do mundo**: estruturas econômicas e estruturas temporais. São Paulo: Perspectiva, 1979.

BUSBY, Cecília. **Of marriage and marriageability**: gender and dravidian kinship. University of Edinburgh: J. Roy Anthropol. Inst. 3. 21-42, 1995.

CABRAL, Oswaldo R. **História de Santa Catarina**. Volumes I e II. Curitiba: Gráfica Editora Paraná Cultural Ltda., 1970.

CALÓGERAS, J. Pandiá. **Formação histórica do Brasil**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972.

CALVEZ, Jean-Yves. **Política**. São Paulo: Ática, 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte-MG: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARDOSO, Adalberto M. Reforma econômica, competitividade e relações industriais no Brasil: estudos de caso nos setores automobilístico e têxtil. **Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho**, Rio de Janeiro, Ano 5, n. 9, p. 83-113, 1999.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHINELLI, Filippina. Violência, mercado de trabalho e cidadania: o projeto pedagógico das escolas de samba. **O Brasil na Virada do Século**, Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1994.

COHEN, David. Você está pronto para a crise? **Revista Exame**, v. 8, n. 738, p. 23-24, 18 abr. 2001.

COMAROFF, J.; COMAROFF, J. L. Occult economies and the violence of abstraction: notes from the South African postcolony. **American Ethnologist**. Chicago: University of Chicago, p. 279-303, 1999.

CONNOR, Steven. **Cultura pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

COSTA, Maira da. Carnaval levado a sério. **Revista Exame**. São Paulo, n. 736, p. 17-21, mar. 2001.

DAHRENDORF, Ralf. **O conflito social moderno**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

DAMATTA, Roberto. A família como valor: considerações não-familiares sobre a família à brasileira. In: _____. **Pensando a família no Brasil**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/UFRRJ, 1987.

DANIELLOU, François. (Org.). **L'ergonomie en quête des principes**. Toulouse: Octares, 1995.

DANTES, Maria Amélia M.; SANTOS, Joseleide Souza. Siderurgia e tecnologia (1918-1964). In: MOTOYAMA, Shozo (Org). **Tecnologia e industrialização no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994. p. 233-247.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**. Rio de Janeiro: José Olímpio; Brasília, DF: Ed. da UnB, 1999.

DUARTE, Luiz F. **Da vida nervosa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

_____. Família, ética e cultura em processos contemporâneos. In: _____. **Inovações culturais na sociedade brasileira**. São Paulo: Loyola, 1995.

DUMONT, Louis. **Homo Hierarchicus**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

_____. **O individualismo**: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

DUPUIS, Jacques. **Em nome do pai**: uma história da paternidade. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

DURHAN, Eunice. A pesquisa antropológica com populações urbanas. In: _____. **Aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

DURKHEIM, Émile. **Sociologia e filosofia**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1970.

_____. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977.

_____. **A divisão do trabalho social I**. Lisboa: Editorial Presença, 1977. v. 1.

_____. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**. São Paulo: Globo, 2001.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade**. Tradução de Attílio Brunetta. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FIRTH, Raymond. **Tipos humanos**. São Paulo: Mestre Jou, 1978.

FLEURY, Afonso. Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. In: _____. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.

FRAZER, J. G. **O ramo de ouro**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

FREITAG, Bárbara. Aspectos filosóficos e socio-antropológico do construtivismo pós-piagetiano. In: _____. **Construtivismo pós-piagetiano**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

FRIED, Morthon H. **A evolução da sociedade política**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1976.

FRITZ, Robert. **The inescapable laws of structure**. San Francisco: Benett Koehler Publishers, 1996.

FUCS, José. Cuidado com o charme dela: a herdeira do Santander expande os seus domínios e quer conquistar a América. **Revista Exame**, São Paulo, edição. 649, p. 138-140, 19 de nov. 1997.

GARZA, Enrique de la. La flexibilidad del trabajo en América Latina. **Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho**, [S.l], n. 5, p. 129-157, nov. 1997.

GEERTZ, Clifford. **Negara: o estado teatro no século XIX**. Lisboa: DIFEL, 1991.

GIDDENS, Antony. A vida em uma sociedade pós-tradicional. In: _____. **Modernização reflexiva**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

_____. **Política, sociologia e teoria social**. São Paulo: UNESP, 1998.

- GILL, J., WHITTE, S. Management by panacea: accounting for transience. **Journal of Management Studies**. v. 30, n. 2, 1992.
- GLEICK, James. **Caos: a criação de uma nova ciência**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1974.
- GOODE, William J. **A família**. São Paulo: Pioneira, 1970.
- GOUGH, Kathleen. A origem da família. In: _____. **A família: origem e evolução**. Porto Alegre: Villa Martha, 1980.
- GRÜN, Roberto. Quem é moderno? Um estudo sobre as estratégias discursivas de gerentes brasileiros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 18, p. 96-108, fev. 1992. Publicação quadrimestral.
- HARRIS, Marvin. **Introducción a la antropología general**. Madrid: Alianza Editorial, 1971.
- _____. **Vacas, porcos, guerras e bruxas: os enigmas da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- _____. **Jefes, cabecilha, abusones**. Madrid: Alianza Editorial, 1993.
- HENRÍQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes: 1997.
- HEILBORN, Maria L. O que faz um casal? Conjugalidade, igualitarismo e identidade sexual em camadas médias urbanas. In: _____. **Famílias em processos contemporâneos: inovações culturais na sociedade brasileira**. São Paulo: Loyola, 1995.
- HIRATA, Helena. Trabalho, família e relações homem/mulher: reflexões a partir do caso japonês. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 2., p. 5-12, 1986.
- _____. Gestão da mão-de-obra e “modelo japonês”. In: _____. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.
- _____. As mudanças negociadas no mundo do trabalho. In: _____. **O Brasil na virada do século**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.
- HOBBSAWM, Eric J. **Mundos do trabalho**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- _____. **A era dos impérios. 1875-1914**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- HOLANDA, Sergio B. **Raízes do Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1963.
- HOMANS, George C. **The human group**. New York: Harcourt Brace and Company, Harvard University, 1950.
- HUGHES, Robert. **Cultura da reclamação**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

HUNTINGTON, Samuel P. **O choque das civilizações e a recomposição da ordem mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

ILAHIANE, Hsain. The berber agdal institution: indigenous range management In: _____. The atlas mountains. **Ethnology**. University of Arizona, Pittsburgh PA 15260 USA., v. 38, n.1. p. 21-45, Winter1999.

KAPLAN, David; MANNERS, Robert. **Teoria da cultura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1981.

KEVIN, Birth. Most of us are family some of the time: interracial unions and transracial kinship in eastern Trinidad. **American Ethnologist Association**. [S.l.], n. 24, (3):585-601 1997.

KÜHL, Júlio César Assis. Energia elétrica. In: MOTOYAMA, Shozo. **Tecnologia e industrialização no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994. p. 251-291.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1996.

LASCH, C. **A cultura do narcisismo**. São Paulo: Imago, 1991.

_____. **A rebelião das elites e a traição da democracia**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1995.

LASH, Scott. A reflexividade e seus duplos: estrutura, estética, comunidade. In: _____. **Modernização reflexiva**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

LEACH, Edmund. **Cultura e comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **Antropologia**. Rio de Janeiro: Ática, 1983.

_____. **Sistemas políticos da Alta Birmânia**. São Paulo, EDUSP, 1996.

LEIS DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA. Disponível em:
<http://www.mmme.gov.br/ministerio/legislação/leis/leisSEE.htm>.

LEITE, Antonio Dias. **A energia do Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia estrutural II**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1976.

_____. **O pensamento selvagem**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

_____. **A família: origem e evolução**. Porto Alegre: Villa Martha, 1980.

_____. **As estruturas elementares do parentesco**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1982.

_____. **Antropologia estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1985.

LEWIN, Roger. **Complexidade: a vida no limite do caos**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

LIMONGE, Fernando. O novo institucionalismo e os estudos legislativos: a literatura norte-americana recente. **Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, n. 37, p. 1-100, 1994.

LINS-DE-BARROS, Mirian. A representação das mudanças sociais na família por avós de camadas médias urbanas. **Boletim do Museu Nacional**, n. 57, Rio de Janeiro, p. 1-30, 1987.

LOBO, E. S. Modelo japonês e práticas brasileiras. In: _____. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.

LUHMANN, Nikolas. **Sociologia do Direito I**. Tradução de Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983.

LUNDEVALL, Bengt-Åke. Why Learning Economy. **Communications & Strategies**. [S. l.], n. 28, p. 177-191, 4th quarter 1997.

_____. **A nova teoria dos sistemas**. In: NEVES, Clarissa E. Baeta, SAMIOS, Eva Machado B. (Org.). Tradução de Eva Machado Barbosa Samios. Porto Alegre: Editora da Universidade/URGS e Goethe-Institut, ICBA, 1997.

MACHADO JR. J. Teixeira. Fundos e receitas vinculadas. **Revista ABOP**. Brasília, v. 5, n. 2, p. 11-29, maio/ago. 1980.

MAGALHÃES FILHO, F. de B. B. **História econômica**. São Paulo: Sugestões Literárias S/A, 1978.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1975.

_____. Objeto, método e alcance desta pesquisa. In: _____. **Desvendando máscaras sociais** Alba Zaluar (Org.). Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1990.

_____. **Um diário no sentido estrito do termo**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MAYOL, Pierre. Morar. In: _____. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

MARCUSE, Herbert. **Cultura e sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

MARX, Karl. **Sociedade e mudanças sociais**. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1976.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 1995.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: EPU, 1974. v. 1.

_____. **Antropologia**. São Paulo: Ática, 1979.

_____. **Ensaio de sociologia**. São Paulo: Perspectiva, 1981.

MEAD, Margaret. **Aspectos do presente**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et. al. **Fala, galera: juventude violência e cidadania**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

MONTERO, Cecília. Trabajo y desarrollo endógeno: notas para una ética del trabajo en América Latina. In Trabalho e Sociedade: Desafios Teóricos. **Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho**, [S.l.], n. 5, p. 5-18, 1997.

MORAIS, Jorge V. Sindicatos e democracia sindical: representatividade e responsabilidade política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. n. 25, ano 9, jun. 1994. Publicação quadrimestral. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. ISSN 0102-6909.

MORGAN, Gareth. **Organizational choice and the new technology**. Toronto: [s.n.], 1989.

_____. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **O método**. Portugal: Publicações Europa-América, 1977. V. 1: A natureza da natureza.

_____. **O método**. Portugal: Publicações Europa-América, 1991. V. 4: As idéias: a sua natureza, vida, habitat e organização.

_____. **O método**. Portugal: Publicações Europa-América, 1996. V. 3: O conhecimento do conhecimento.

MORRISON, Andrew R; BIEHL, Maria Loreto. **A família ameaçada**. Tradução de Gilson Baptista Soares. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MOTOYAMA, Shozo. **Tecnologia e industrialização no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1994.

_____. **Educação técnica e tecnologia em questão**. São Paulo: EDUSP/CEETEPS, 1995.

MÜCKENBERGER, Ulrich. Trabalho, modernização e integração Social. In: _____. **A sociologia no horizonte do século XXI**. São Paulo: Jinkings Editores Associados, 1997.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amaná-Key, 1990.

NEWTON, Dolores. Introdução: cultura material e história cultural. **Tecnologia Indígena**. Petrópolis, RJ: Vozes/FINEP, 1987.

NONAKA, Ikujiro. Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms. **Strategies & organization**. [S.l.: s.n.], 1996.

OLIVEIRA, Francisco. Da dívida aos direitos: a dialética da cidadania. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. n. 25, ano 9, jun. 1994. Publicação quadrimestral. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. ISSN 0102-6909.

ORTIZ, Renato. **A moderna tradição brasileira**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

- PAGÈS, Max. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PARSONS, Talcott. **La estructura de la acción social**. Madrid: Ediciones Guadarrama, 1968.
- _____. **Politics and social structure**. London: Collier-Macmillan Limited, 1969.
- PENTEADO JR. Aderbal de Arruda; DIAS JR. José Augusto. Eletrotécnica. In: VARGAS, Milton (Org.). **História da técnica e da tecnologia no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1994.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PFEFFER, Jeffrey. **Organizaciones y teoría de las organizaciones**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.
- PAIVA, Vanilda; POTENGY, Gisélia; CHINELLI, Filippina. A sociologia do trabalho para além da indústria. 1997. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, Editora Brasileira de Ciências, n. 48, jul. 1997.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRIGOGINE, Ilya. O fim da ciência? In: _____. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Dora F. Schnitman (Org.). Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- RIBEIRO, Ivete; RIBEIRO, A. C. T. **Família em processos contemporâneos: uma introdução**. São Paulo: Loyola, 1995.
- ROSA, Luiz Pinguelli et al. **A reforma do setor elétrico no Brasil e no mundo: uma visão crítica**. Rio de Janeiro: Relume Dumaré: Coppe: UFRJ, 1998.
- RUELLE, David. **Acaso e caos**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993.
- SETOR ENERGÉTICO: DESTAQUE S EM 1999 E OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS. maio de 2000 - Ministério das Minas e Energia.
- SAHLINS, Marshal. **Ilhas de história**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- SAINT-PIERRE, Héctor L. **Max Weber: entre a paixão e a razão**. Campinas, SP: UNICAMP, 1994.
- SALERNO, Mario S. Modelo japonês: trabalho brasileiro. In: _____. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.
- _____. **Análise ergonômica do trabalho e projeto organizacional**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1997.
- SALES, Teresa. Raízes da desigualdade social na cultura política brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 25, 1994.
- SCOTT, R. Parry. O homem na matrifocalidade: gênero, percepção e experiências do domínio doméstico. **Cadernos de Pesquisas**. São Paulo, n. 73, p. 3-87, maio 1990.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público**: as tiranias da intimidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SHORE, Cris; Wright, Susan. **Audit culture and anthropology**: neo-liberalism in British Higher Education, Goldsmiths College, London, University of Birmingham: J. Roy Antrop, Inst.1996.

SILVA, E. B. Tecnologia e relações industriais no Brasil no final da década de 1980. In: _____. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

SILVA, F.; JORGE, F. **Economia aplicada à administração**. São Paulo: Futura, 2000.

SIMONSEN, Roberto C. **História econômica do Brasil (1500/1820)**. São Paulo: Nacional, 1977.

SKIDMORE, Thomas. **Brasil**: de Getulio a Castelo (1930 -1964). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. In: CONFERENCE ON INTERPRETATIVE APPROACHS TO ORGANIZATIONAL COMMUNICATION. Alta. Utah, Cornell University: [s.n.], July 1981.

SOUTO, Carlos; LOUREIRO, Gustavo K. **O novo modelo do setor elétrico brasileiro e as cooperativas de eletrificação rural**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

STYHRE, Alexander. **The pleasure of management ideas**: the discursive formation on Kaisen. Malmö: Lund University Press, 1998.

_____. **The discourse on kaisen**: how scholars and practitioners use a manufacturing concept. Malmö Lund University: Press, 1997.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOMASKO, Robert M. Downsizing. **Reformulando e redimensionando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TURNER, Jonathan H. Teorização analítica. In: GIDDENS, Antony, TURNER, Jonathan. **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.

VARGAS, Milton (Org.). **História da técnica e da tecnologia no Brasil**. São Paulo: UNESP/CEETEPS, 1994.

- VIANNA, Hélio. **História do Brasil**. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1977.
- VIEIRA, Sonia. **Como escrever uma tese**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- VIERTLER, Renate B. **A refeição das almas**. São Paulo: Hucitec/UNESP, 1991.
- WALLERSTEIN, Immanuel. Culture as the ideological battleground of the modern word-system. **Theory, Culture & Society**. London: SAGE, Newbury Park and New Delhi, v. 7, 1990.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília, 1991. V. 1.
- _____. **Metodologia das ciências sociais**. São Paulo: UNICAMP, 1993.
- _____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1994.
- _____. **Economia e sociedade**. Brasília, DF: Editora UNB, 1999. V. 2.
- WERNER, Dennis. **Culturas humanas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.
- WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- WILLIAMS, S. **Markets and hierarchies**. New York: Free, 1975.
- WILLIAMSON, John. **Economia aberta e a economia mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- WISNER, Alain. **Reflexions sur l'ergonomie**. Toulouse: Octares, 1995.
- _____. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 1994.
- WOOD, Stephen J. Japanization and/or toyotism. **Work, Employment and Society**, [S.l.:s.n.], v. 5, n. 4, 1991.
- WOOD Jr., Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Mais leve que o ar**: gestão empresarial na era de gurus, curandeiros e modismos gerenciais. São Paulo: Atlas, 1997.
- WOORTMANN, E; WOORTMANN, K. **O trabalho da terra**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1997.
- ZERO HORA. Porto Alegre. maio de 1995 - Diário.
- ZALUAR, Alba. **A máquina e a revolta**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ZARIFIAN, Philippe. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, R. M. Sales de M. **Gestão da Empresa**: automação e competitividade. Brasília IPEA/IPLAN, 1990.

_____. Os atrativos do modelo japonês e sua relatividade. In: _____. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

YAN, Yunxiang. The triumph of conjugality: structural transformation of family relations in a Chinese villag. **Etnology**. [S.l., s.n.], v. 36, p. 191-212, 1997.