



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

CÉSAR ALEXANDRE DOS SANTOS

**A “COMODIFICAÇÃO” DE UMA EMPRESA PÚBLICA:  
O CASO DA COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA -  
COPEL**

---

Londrina  
2009

CÉSAR ALEXANDRE DOS SANTOS

**A “COMODIFICAÇÃO” DE UMA EMPRESA PÚBLICA: O  
CASO DA COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA -  
COPEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Sociais da Universidade Estadual de Londrina – UEL, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Wolff

Londrina  
2009

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da  
Universidade Estadual de Londrina.**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

S237c Santos, César Alexandre dos.

A “comodificação” de uma empresa pública : o caso da Companhia Paranaense de Energia - COPEL / César Alexandre dos Santos. – Londrina, 2009.  
168 f. : il.

Orientador: Simone Wolff.

Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Letras e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2009.

Bibliografia: f. 175-180.

1. Sociologia do trabalho – Teses. 2. Reengenharia (Administração) – Teses. 3. Relações trabalhistas – Teses. 4. Sindicatos – Teses. 5. Neoliberalismo – Teses. 6. Privatização – Teses. I. Wolff, Simone. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Letras e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. III. Título.

CDU 316.334.2

CÉSAR ALEXANDRE DOS SANTOS

**A “COMODIFICAÇÃO” DE UMA EMPRESA PÚBLICA: O CASO DA  
COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Sociais da Universidade Estadual de Londrina – UEL, como requisito para obtenção do título de Mestre.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Wolff (orientadora)  
UEL – Londrina - PR

---

Prof. Dr. Ariovaldo de Oliveira Santos  
UEL – Londrina - PR

---

Prof. Dr. Giovanni Antonio Pinto Alves  
UNESP - Campus de Marília – SP

Londrina, 11 de Dezembro de 2009.

*Dedico essa dissertação às pessoas  
mais importantes de minha vida:*

*Meus grandes amores,  
minha querida esposa Edilene  
e meus filhos, Luara e Caio,  
pelo amor, compreensão e apoio*

*Também  
Maria Rosa e Vicente, meus pais,  
heróis de uma luta árdua em educar  
seus quatro filhos, sem os quais  
essa vitória seria impossível.*

## **AGRADECIMENTOS**

A realização dessa pesquisa só foi possível através do apoio de várias pessoas, amigos e amigas, que se dispuseram a auxiliar-me de diversas formas e acreditaram em mim criando as condições para que eu pudesse chegar até aqui.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer de forma muito especial à minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Wolff pelo apoio e dedicação que me ajudaram a dar o melhor de mim. A sua atuação firme e esclarecedora durante o processo de orientação, foi fundamental para realização desta pesquisa.

Agradeço Sandra Alves, grande amiga, que muito me auxiliou não só na correção ortográfica do trabalho, mas também opinando e incentivando-me em todos os momentos.

Agradeço aos demais professores da Pós-Graduação e aos trabalhadores da Universidade Estadual de Londrina – UEL que me ajudaram a abrir novos horizontes em minhas perspectivas nas Ciências Sociais.

Ao professor Giovanni Alves pelo incentivo desde que resolvi encarar esse grande desafio e, juntamente com o Professor Ariovaldo Santos, agradece-os pelas importantes sugestões que fizeram na banca de qualificação. E ainda, por terem aceitado retornar para a defesa dessa dissertação.

Agradeço também ao professor Roberto Leme pela grande contribuição na minha formação durante a graduação e pelo incentivo para que buscasse trilhar esse caminho.

Aos professores Ronaldo Baltar e Arnaldo Mazzei por aceitarem serem suplentes da minha banca de defesa.

Aos trabalhadores da Copel, pela valorosa contribuição para concretização desta pesquisa.

**Obrigado a todos e a todas.**

*E é verdadeiramente desse modo que os trabalhadores, à medida que permanecem como servos do capital em vez de produtores livremente associados que controlem seu próprio trabalho e seus próprios destinos, trabalham cada dia para edificar para si mesmos prisões de trabalho mais “modernas”, mais “científicas” e mais desumanizadas. (Braverman)*

SANTOS, César Alexandre. **A “comodificação” de uma empresa pública: o caso da Companhia Paranaense de Energia - Copel.** 2009. 168 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar o processo de “comodificação” ao qual a Copel – Companhia Paranaense de Energia – foi submetida através da sua reestruturação produtiva iniciada em 1992 e que fez a empresa voltar prioritariamente sua gestão ao atendimento das demandas acionárias. Buscou-se também determinar as implicações objetivas e subjetivas que isso provocou para os trabalhadores da empresa. Esse processo se deu no contexto internacional de mundialização do capital que afetou as economias periféricas como o Brasil, exigindo a flexibilização das economias nacionais e a privatização dos serviços públicos, impondo às empresas transformações estruturais nos processos produtivos a partir da intensificação da tecnologia e da redefinição dos processos de trabalho que foram padronizados e informatizados, intensificando-se assim a subsunção real do trabalho ao capital. Procurou ainda, compreender como a Copel, mesmo permanecendo estatizada, moldou-se ao modelo de empresa toyotista caracterizada pela flexibilização da produção, pela captura da subjetividade, pela padronização, pela terceirização, pela financeirização, entre outras. Buscou, a partir da análise das respostas dadas pelos trabalhadores nas entrevistas e questionário realizadas, a determinação do grau de percepção dos trabalhadores de como essas transformações alteraram as relações de classe no interior da categoria, principalmente no que diz respeito aos sindicatos eletricitários. Desta forma, determinar como as novas formas de exploração impostas pelo capital afetaram a gestão da empresa e o comportamento dos trabalhadores e que respostas estes deram à nova dinâmica capitalista atual.

**Palavras-chave:** Antivalor. Reestruturação produtiva. Toyotismo. Privatização. Comodificação. Captura da subjetividade. Neoliberalismo. Sindicato.

SANTOS, César Alexandre. **A “comodificação” de uma empresa pública: o caso da Companhia Paranaense de Energia - Copel.** 2009. 168 fls. Mestrado em Ciências Sociais – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

### **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the process of "commodification" of which Copel - Companhia Paranaense de Energia - was put through its restructuring process started in 1992 and made the company turn its management primarily to meet demands of equity. It also sought to determine the implications of objective and subjective that led to the workforce. This process took place in the international context of globalization of capital that affect the peripheral economies such as Brazil, demanding the flexibility of national economies and the privatization of public enterprises by imposing structural changes in production processes from the intensification of technology and the redefinition of work processes that have been standardized and computerized, thus increasing the real subsumption of labor to capital. Also sought to understand how Copel, while remaining state-controlled, shaped to the business model toyotist characterized by flexible production, the capture of subjectivity by standardizing, the outsourcing, the financialization, among others. Sought from the analysis of responses by workers to a questionnaire and interviews, the service level of the workers' perceptions of how these changes altered the class relations within the category, especially with regard to electrical workers unions. Thus, to determine how new forms of exploitation imposed by capital affected the company's management and workers' behavior and what answers they gave new momentum current capitalist.

**Key words:** Anti value. Productive restructuring. Toyotism. Privatization. Commodification. Capture of subjectivity. Neoliberalism. Union.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COPEL –	Companhia Paranaense de Energia
DIEESE –	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos
ANEEL –	Agência Nacional de Energia Elétrica
IGP-M –	Índice Geral de Preços do Mercado
FNU –	Federação dos Urbanitários
PNAD –	Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar
RAIS –	Relação Anual de Informações Sociais
ONU –	Organização das Nações Unidas
BIRD –	Banco Internacional para Recuperação e Desenvolvimento
FMI –	Fundo Monetário Internacional
BNDS –	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
ELETROBRÁS –	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
CODEPAR –	Companhia de Desenvolvimento Econômico do Paraná
FDE –	Fundo de Desenvolvimento Econômico
BNDE –	Banco Nacional de Desenvolvimento
PND –	Plano Nacional de Desenvolvimento
PND –	Plano Nacional de Desestatização
PFL –	Partido da Frente Liberal
BANESTADO –	Banco do Estado do Paraná
SANEPAR –	Companhia de Saneamento do Paraná
PDI –	Programa de Demissão Incentivada
PDV –	Programa de Demissão Voluntária
STEEM –	Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná
BOVESPA –	Bolsa de Valores de São Paulo
ANATEL –	Agência Nacional de Telecomunicações)
LACTEC –	Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento
LAC –	Laboratório Central de Pesquisa e Desenvolvimento
ABRADEE –	Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica

CUT –	Central Única dos Trabalhadores
MST –	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra
UPE –	União Paranaense de Estudantes
UPES –	União Paranaense dos Estudantes Secundaristas
CBLC –	Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia
NR10 –	Norma Regulamentadora em Instalações e Serviços em Eletricidade
PLR –	Participação de Lucros e/ou resultados
GESPÚBLICA –	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
CMK –	Coordenação de Marketing
PCO –	Pesquisa de Clima Organizacional),
TI –	Tecnologia da Informação)
P&D –	Pesquisa e Desenvolvimento
FCO –	Fundação Christiano Ottoni
PDCA –	Método para Análise e Solução de Problemas
REMAR –	Relatório de Acompanhamento de Resultados
ISO –	Organização Internacional para Normatização
MAI –	O Manual de Atendimento Informatizado
MIC –	Manual de Instruções Comerciais
COD –	Central de Despacho e Operação
MIT –	Manual de Instruções Técnicas (MIT)



<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	152
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	157
<b>APÊNDICE</b> .....	163
APÊNDICE A – Questionário .....	164

## INTRODUÇÃO

A mundialização foi a resposta do capital à crise de superprodução e superacumulação dos anos 70 e estabeleceu uma nova forma de organização do capital no mundo, marcada pela financeirização e pela flexibilização das economias nacionais como forma de absorver os lucros excedentes internacionais. Alicerçada na aplicação da tecnologia e na elaboração de novos conceitos de produção também influenciou localmente e provocou mudanças estruturais na forma de produzir das empresas.

A mundialização funda-se em processos concomitantes e intimamente interligados, quais sejam: (I) a formação de oligopólios transnacionais em importantes setores; (II) a formação de mercados de capitais, de câmbio e de títulos de caráter global; (III) a formação de um mercado mundial cada vez mais integrado; e (IV) a instituição de uma divisão internacional do trabalho baseada na reativa desconcentração industrial. Esses processos são acompanhados por uma onda de inovações tecnológicas, concentrada na biotecnologia e na informática. É o que se convencionou a chamar de a III Revolução Tecnológica e que atinge os mais diversos aspectos da vida social (Alves, 2002, p. 7).

A reestruturação produtiva foi a principal ferramenta do processo de mundialização e constituiu-se numa exigência do capitalismo contemporâneo para que as empresas se atualizassem e mantivessem a competitividade no mercado. Esse movimento propõe a reelaboração dos processos produtivos, buscando principalmente a redução de custos e o aumento da produção. Não ocorreu simultaneamente em todo o mundo, desenvolveu-se em períodos diferenciados em cada região, atingindo os países de capitalismo avançado no início nos anos 70 em função da crise do excesso de produção e da falta de mercados consumidores (Harvey, 2005).

No Brasil, esse processo se deu efetivamente na maioria das empresas somente a partir de 1990. Neste sentido, a Companhia Paranaense de Energia - Copel apresenta-se como um interessante campo para verificação de como se operaram tais mudanças. A partir de 1990 a direção da empresa acelerou o processo de reestruturação produtiva, por isso o recorte temporal da pesquisa levou em consideração o intervalo entre 1992 e 2008, período em que ocorreram as principais transformações na gestão e nos processos de trabalho na empresa. Os

dois pilares dessas mudanças foram: a atualização das tecnologias de informação (TI's) nos mais diversos setores através da computação e da automação e a redefinição dos processos de trabalho, reorganizados com o auxílio de um programa de qualidade que envolveu a maioria dos trabalhadores nessa tarefa.

As tecnologias aplicadas na empresa aprimoraram a “maquinaria” e possibilitaram uma ampliação incalculável da mais-valia-relativa em favor do capital, na medida em que diminuíram significativamente o tempo de produção e o trabalho manual na Copel. A simplificação e a redução do tempo de execução dos trabalhos se deram através do aprimoramento da transformação do “trabalho vivo em trabalho morto”. A apropriação do saber tácito dos trabalhadores acerca da execução das tarefas permitiu à Copel desenvolver softwares capazes de armazenar esses conhecimentos na forma de programas executáveis pela nova maquinaria e acessíveis à maioria dos trabalhadores. “Pesquisas mais recentes mostram que o reconhecimento da existência desses saberes e a busca por parte do capital de se apropriar deles vem se tornando cada vez mais explícita” (Bianchetti, 1999, p.138).

Outro aspecto relevante para a escolha da Copel como objeto de estudo foi o fato de que a empresa foi constituída a partir do capital público estadual, tendo o Governo do Paraná como o seu acionista majoritário. Apesar da Copel ser uma estatal criada basicamente com recursos públicos, moldou-se às novas exigências do capitalismo contemporâneo, transformando-se em uma empresa de perfil acentuadamente mercadológico e alinhada com a doutrina neoliberal vigente. Esse aspecto demonstra o caráter cada vez mais privado que atualmente o Estado assume.

Os estudos sobre empresas com este perfil normalmente referem-se a empresas privadas ou estatais que foram privatizadas. O objetivo central deste trabalho consiste em verificar de que forma uma empresa como a Copel, constituída em 1954 pelo governador Bento Munhoz da Rocha Neto prioritariamente para atender a demanda social desenvolvimentista do Paraná, alterou substancialmente seus objetivos, voltando-se na atualidade para atender preferencialmente as demandas de lucratividade de seus acionistas. Também compreender os principais efeitos dessa mercadorização para os trabalhadores, a partir da percepção destes.

Um dos aspectos que mais favoreceram a mudança no perfil da Copel foi a alteração do modelo tarifário do Setor Elétrico Brasileiro ocorrida a partir de meados dos anos 90. Pode-se afirmar que a reforma do setor impôs um novo

conceito para energia elétrica no Brasil, que deixou a condição prioritária de “serviço público”, passando a ser considerada definitivamente apenas uma “mercadoria”, e como tal, objetivada principalmente para lucratividade do capital. O marco regulador do Setor Elétrico em vigor até 1993 era o “custo do serviço”, ou seja, o valor pago pelo uso da energia elétrica era igual para todas as faixas de consumidores do Brasil (equalização tarifária). A remuneração paga pelos consumidores deveria contemplar uma tarifa que cobrisse o custo da geração, transmissão e distribuição da energia somada a uma taxa média de 10% a 12% de retorno para que as concessionárias pudessem investir no setor. Os valores das tarifas eram controlados pelo Ministério das Minas e Energia, que limitava a taxa de lucratividade das empresas. “A fixação da taxa de retorno das concessionárias cumpria objetivo de garantir um retorno adequado para a sustentação financeira das concessionárias, ao mesmo tempo em que buscava impedir a possibilidade de excesso de lucros” (DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos, 2007, p.2).

A exigência neoliberal de desestatização dos serviços públicos visava garantir o direcionamento dos excedentes de capital internacional e provocou profundas mudanças na regulação do Setor Elétrico Brasileiro. A diretriz para privatização das estatais elétricas impôs a criação de um novo modelo regulatório muito mais flexível, em especial na definição dos valores para cobrança dos serviços efetuados. Extinguiu a equalização tarifária e permitiu que os reajustes de cada concessionária se desse a partir dos custos por ela apresentados, que passaram a ser autorizados diretamente pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), órgão regulador do setor criado pelo governo federal.

Após a privatização da maioria do Setor Elétrico Brasileiro verificou-se que o novo modelo permitiu uma ampliação significativa do preço das tarifas se comparado aos índices de correção de preços ao consumidor, o que provocou o aumento substancial da lucratividade das companhias e explicita muito bem o caráter mercadológico atribuído atualmente à energia elétrica. Após as privatizações a ANEEL passou a utilizar-se do IGP-M (Índice Geral de Preços do Mercado) da Fundação Getúlio Vargas como índice para recomposição dos preços da energia elétrica. A tabela abaixo compara os índices mais utilizados até 2006 e demonstra que a opção governamental de corrigir as tarifas do setor elétrico pelo IGP-M ficou muito acima dos demais índices utilizados como base para cálculo das reposições salariais da maioria dos trabalhadores (DIEESE, 2006, p. 7).

**TABELA 1**  
**Evolução dos Indicadores de Inflação**  
**1997 a 2006**

Indicadores	Taxa Acumulada	Taxa Média Anual
ICV-DIEESE	95,81%	6,95%
INPC-IBGE	93,94%	6,85%
IPCA-IBGE	91,83%	6,73%
IGP-M - FGV	157,21%	9,91%

*Elaboração: DIEESE - Rede Eletricitários*

A mudança no direcionamento da gestão da Copel ajustou a empresa aos novos tempos liberalizantes do capitalismo e, além de afetar a forma de sua condução, que passou a priorizar a maximização dos lucros, também mudou o comportamento dos trabalhadores dentro e fora da companhia, alterando sua relação com os sindicatos e com o próprio trabalho que executam. Discutiremos com maior profundidade os efeitos dessas transformações no terceiro capítulo. Apesar do discurso da necessidade de uma maior qualificação dos operários, engendrado pela “mitificação” do uso da tecnologia no processo produtivo, esta pesquisa constatou que na maior parte das situações o que ocorreu foi uma simplificação das tarefas, seguida da diminuição acentuada de postos de trabalho.

Algumas atividades sofreram qualificação, mas a maioria delas foi precarizada aumentando o desemprego em vários setores e diminuindo a força de trabalho efetiva da Copel. Em contrapartida, favoreceu a terceirização de algumas atividades, enfraquecendo ainda mais as entidades de representação sindical da categoria.

Estas transformações, presentes ou em curso, em maior ou menor escala, dependendo de inúmeras condições econômicas, sociais, políticas, culturais, etc. dos diversos países onde são vivenciadas, penetram fundo no operariado industrial tradicional acarretando metamorfoses na forma de ser do trabalho. A crise atinge também intensamente, com evidência, o universo da consciência, da subjetividade do trabalho, das suas formas de representação. Os sindicatos estão aturdidos e exercitando uma prática que raramente foi tão defensiva (Antunes, 1999, p.72).

Numa empresa de economia mista (S.A.) que tem o Estado como maior acionista, como no caso da Copel, normalmente os conflitos entre capital e

trabalho são mais difíceis de serem observados, embora estejam presentes com intensidade similar à do setor privado. O que acontece é que a empresa estatal utiliza-se do discurso de “empresa pública” e passa a ideia da ausência de conflito entre patrão e empregado (capital e trabalho). O fato de ser uma empresa estatal não significa que é pública, pois em tempos do capitalismo moderno o Estado assume uma postura cada vez mais privada, distanciando-se do real significado de ser “pública”, de estar a serviço do desenvolvimento da coletividade. O programa de qualidade e o discurso da administração participativa desenvolvidos na Copel camuflaram sutilmente essa relação, dificultando ainda mais que os trabalhadores identificassem tais conflitos.

O falseamento dos conflitos existentes entre capital e trabalho é facilitado pela implementação do trabalho nos moldes da “administração participativa” que é próprio do modelo toyotista<sup>1</sup> de organização da produção e foi utilizado como referência na reestruturação da Copel. A empresa criou “grupos de trabalho” mesclados por gerentes, supervisores e trabalhadores da produção que se reuniam periodicamente orientados pelos princípios da qualidade. Essa mistura contribuiu em muito para perda do sentimento de classe por parte dos operários.

O discurso utilizado pela empresa para justificar a implementação dessas mudanças fundamentou-se na necessidade de garantir a “competitividade” no mercado, principalmente com a promulgação da lei 9074/95, que passou a prever a possibilidade dos grandes consumidores terem liberdade para optarem por outras concessionárias, mesmo que estas estejam sediadas em outros estados<sup>2</sup>. Essa justificativa, no entanto, parece muito frágil, pois da forma como o setor elétrico está estruturado, na prática, prevalece o monopólio da empresa detentora da concessão de determinada área geográfica de atuação, onde praticamente a totalidade dos consumidores é cativa. Isso ocorre em função da exigência de uma grande estrutura

---

<sup>1</sup> O toyotismo é um sistema de organização da produção desenvolvido por Taiichi Ohno, um engenheiro que se tornou vice-presidente da empresa japonesa Toyota, e que implantou mudanças significativas na forma de produção desta empresa, buscando substituir o modelo de produção fordista/taylorista por um modelo baseado na “co-gestão e na participação” de todos no ato de “pensar e executar” o processo produtivo que deveria ser o mais racional e enxuto possível. O sistema Toyota busca dar respostas imediatas às demandas do sistema produtivo, trabalhando com o conceito de estoques mínimos e em tempo real. O toyotismo também é conhecido por “ohnismo” em homenagem ao seu criador (Gounet, 1999).

<sup>2</sup> Grandes clientes que atuam em um determinado estado podem se tornarem clientes de uma concessionária de energia de outro estado através dos contratos de utilização das redes e de energia entre as concessionárias. Essa foi a forma criada pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) para que houvesse concorrência entre as empresas, a ideia é quebrar o monopólio do consumidor no estado. (Dados da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE [www.ccee.org.br](http://www.ccee.org.br) acessado em 17/03/2009)

física para geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, o que tecnicamente inviabiliza que duas ou mais operadoras atuem numa mesma região.

O sucesso na implantação de uma gestão empresarial voltada para atender as demandas do mercado somente é possível mediante uma política direcionada para a cooptação dos trabalhadores, de forma que venham a aderir a esse projeto. Normalmente isso se dá pelo convencimento, mas por vezes, a coerção psicológica pelo “medo do desemprego” também influencia o operariado. O programa de qualidade implantado na Copel foi a principal ferramenta de convencimento dos trabalhadores para que aderissem à proposta de pensar a empresa como um “time”, onde todos se sentissem responsáveis e colaboradores para o sucesso da mesma. Para isso utilizou-se constantemente do discurso de que a Copel tinha a “necessidade” de manter-se competitiva e acompanhar o desenvolvimento tecnológico exigido por uma empresa “moderna” e de “ponta”. A adesão dos trabalhadores ao programa de qualidade foi fundamental para o sucesso do projeto de reestruturação produtiva desenvolvido na empresa.

O trabalho de Wolff sobre a Sercontel S/A Telecomunicações de Londrina discute e aprofunda muito bem a forma como se desenvolve o processo de adesão dos trabalhadores aos programas de qualidade nas empresas submetidas à reestruturação produtiva. No caso específico estudado pela autora, esse processo foi denominado de “aculturação” e serve para entendermos melhor o processo similar desenvolvido na Copel:

Dentro de nossa tese, efetivamente, percebemos o “aculturação” como uma estratégia para aquilo que Pagès (1987) compreende como o exercício de um domínio ideológico a que toda grande organização empresarial precisa recorrer para envolver e conquistar uma adesão subjetiva de seus funcionários. Uma subjetividade que os induza a contribuir com os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos adotados para a otimização da produtividade, portanto, lucratividade empresarial. Em outras palavras: que os leve a colaborar com o novo patamar de exploração proporcionado pela utilização capitalista das Novas Tecnologias da Informação, qual seja, a exploração da dimensão cognitiva da sua força de trabalho (Wolff, 2004, p. 137).

A nossa hipótese é de que as mudanças que afetaram diretamente a Copel e seus trabalhadores não ocorreram de forma isolada, estão alinhadas à dinâmica do capital internacional que impôs mudanças estruturais ao Setor Elétrico

Nacional. Apesar da empresa apresentar-se extremamente lucrativa, o governador Jaime Lerner, seguindo a orientação neoliberal do governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), aderiu à onda desestatizante da década de 1990 no Brasil e desencadeou a reestruturação produtiva da Copel de forma a privatizá-la. Posteriormente, apesar do fracasso na venda da empresa, o governo manteve a diretriz mercadológica da companhia, alinhando sua gestão às exigências de potencialização da lucratividade, próprias das grandes empresas privadas da atualidade.

A alteração do perfil das empresas públicas, com vistas a adequarem-se ao mercado, já ocorre há algum tempo em outros países, especialmente naqueles intitulados de primeiro mundo. Na Inglaterra, por exemplo, os serviços de fornecimento de energia elétrica, água, correios, entre outros, foram privatizados e “elevaram” esses “serviços públicos” ao status de mercadoria, em especial durante o governo de Margaret Thatcher na década de 1980.

O que se discute atualmente nesses países é a ampliação da mercadorização de outros serviços públicos ainda sob a tutela do governo. Este novo modelo de empresa pública tem como característica principal a prioridade da garantia da rentabilidade dos seus acionistas, remetendo a um segundo plano o atendimento de qualidade com baixo custo aos usuários. Esse processo é definido por Huws (2008) como “comodificação” do serviço público e é tratado no artigo intitulado *“The new gold rush: the new multinationals and the commodification of public sector work”*<sup>3</sup>.

In July, 2008, the British government published a report (Julius, 2008) which anatomised a new industry. This industry ‘has grown to become a significant part of the economy, accounting for nearly six per cent of GDP and directly employing over 1.2 million people’ (ibid:i). Its turnover in 2007-8 was £79 billion, an increase of 126 per cent from 1995-6, when it was £31 billion (ibid:11). In terms of value added, this sector ‘is significantly larger than “food, beverages and tobacco” (23bn in 2006), “communications” (£28bn), “electricity, gas and water supply” (£32bn) and “hotels and catering” (£36bn)’ (ibid:ii). What is it? The report names it as the ‘public services industry’ (PSI).<sup>4</sup>

<sup>3</sup> “A nova febre do ouro: as novas multinacionais e a comodificação do setor de serviço público”. (Tradução nossa)

<sup>4</sup> “Em julho de 2008, o governo britânico publicou um relatório (Julios, 2008), que anatomisa uma nova indústria. Esta indústria “cresceu para se tornar uma parte significativa da economia, correspondendo a quase seis por cento do PIB e empregando diretamente mais de 1,2 milhões de pessoas” (ibidem: i). O seu volume de negócios em 2007-8 foi de 79 bilhões de libras, um aumento de 126 por cento de 1995-6, quando foi 31 bilhões de libras (ibid: 11). Em termos de valor acrescentado, tal setor “é significativamente maior que o de “alimentos, bebidas e tabaco” (23bilhões em 2006), “comunicações” (28 bilhões de libras), “eletricidade, gás e

A Copel parece se moldar segundo essa nova tendência internacional dos serviços públicos, embora apresente especificidades em relação aos exemplos tratados por Huws, especialmente pelo fato da empresa ainda não ter expandido sua atuação internacionalmente, embora já o faça nacionalmente participando no controle acionário de empresas que atuam em outros ramos de atividades. Ao sofrer o processo de “comodificação”, a empresa pública caracteriza-se pela flexibilização dos seus processos produtivos e pelo alinhamento às políticas neoliberais que foram desenvolvidas pelo capitalismo a partir de 1970,

contudo, foi somente na década de 1990 que tais evoluções históricas mais gerais se consolidaram, originando o fundamento capaz de estruturar um regime de acumulação mais ou menos coerente. Assistimos então à desestruturação da empresa fordista em benefício de um modelo de organização das relações de produção orientado pela generalização do processo de terceirização, pela compreensão dos níveis hierárquicos, pelo desenvolvimento de estratégias gerenciais objetivando a mobilização permanente da força de trabalho, pela cooperação constrangida dos assalariados, administração de metas, assim como pela fragmentação da relação salarial (Braga, 2006, p. 137-138).

Ao contextualizarmos a Copel no cenário nacional do setor elétrico frente à Globalização, enfocando o processo de mudança do seu perfil inicial de empresa “pública” para uma empresa “comodificada”, procuramos debater como se deu essa mutação e que reflexos suscitaram nos processos de trabalho e no comportamento dos trabalhadores. Demonstramos que esse processo não ocorreu naturalmente e nem é exclusividade das empresas do setor privado ou das estatais privatizadas. Atinge a todas as empresas em graus diferentes e visa atender às exigências neoliberalizantes. No entanto, no caso da Copel também foi fruto de uma “opção” ideológica do Governo do Estado do Paraná que implantou na empresa o modelo Toyota de organização da produção que orientou o seu processo de reestruturação produtiva.

---

água” (32 bilhões de libras) e “hotéis e restauração” (36 bilhões de libras)” (ibidem: ii). O que é isto? O relatório denomina como a “indústria de serviços públicos” (PSI). (Tradução nossa).

## O Universo da Pesquisa

A Companhia Paranaense de Energia – Copel tem sua área de concessão em praticamente todo o estado. A principal atividade da empresa é a venda de energia elétrica atuando nos três estágios do processo de produção: a Geração, a Transmissão e a Distribuição de energia elétrica<sup>5</sup>. A empresa também está presente em outras áreas secundárias, entre elas destacamos: a produção de energia eólica e térmica, a distribuição de gás, a transmissão de dados via fibra ótica, além de estar em andamento o projeto PLC (Power Line Communications) que utilizará a rede elétrica como meio físico para sistemas de comunicação e telecomunicação de dados em banda larga (internet).

O número de unidades consumidoras ligadas no sistema elétrico da empresa no estado do Paraná é de aproximadamente 3.549.000 ligações, distribuídas em 394 municípios (393 no Paraná e 1 em Santa Catarina) e aproximadamente 1.118 localidades (cidades, distritos, agrupamentos rurais). Esses consumidores estão distribuídos aproximadamente em 2,8 milhões de lares, 64 mil indústrias, 295 mil estabelecimentos comerciais, 47 mil na área de prestação de serviços e 342 mil propriedades rurais, aproximadamente. O atendimento é feito por cerca de 8.200 funcionários efetivos e cerca de 1800 terceirizados.

A estrutura do sistema elétrico compreende 18 usinas, sendo 17 hidrelétricas e uma termoelétrica, com potência instalada de 4.550 mW (Mega Watts), sendo que 15 dessas usinas e 14 subestações elevadoras são automatizadas e teleoperadas e compreendem o sistema de Geração da Copel. Possui o sistema de Transmissão em alta tensão com 1830 km de linhas e 30

---

<sup>5</sup> **A Geração** refere-se à fase inicial da produção de energia por transformação a partir de fontes primárias. As usinas geradoras podem ser hidroelétricas, eólicas, nucleares, termoelétricas. No caso do Brasil quase a totalidade refere-se à geração de energia elétrica através de hidroelétricas, onde normalmente represa-se a água em pontos determinados dos rios através de barragens e formam-se lagos. A geração se dá pela movimentação de geradores com a força da água em função do desnível entre o lago e o curso do rio. A energia elétrica é gerada normalmente em média tensão de 13,8kV, sendo em seguida elevadas essas tensões para os níveis superiores para facilitar o transporte e evitar perdas de energia. **A Transmissão** é a segunda etapa do processo de fornecimento de energia elétrica e refere-se ao transporte da energia através de cabos e torres feito em altas tensões, normalmente 138, 230, 500 ou 700 kV em corrente contínua ou alternada, dependendo da usina geradora, quanto mais alta a tensão menor a perda durante o processo de transporte. A Transmissão tem como objetivo a interligação do setor elétrico nacional de forma a garantir que a energia excedente de uma região abasteça outra. No Brasil esta sempre foi a área mais crítica do sistema. **A Distribuição** é a terceira e última etapa do processo de fornecimento de energia elétrica e refere-se à entrega da mesma diretamente ao consumidor, compreendendo o rebaixamento dos níveis de tensão para que ela possa ser consumida (subestações abaixadoras), linhas, redes, transformadores, postes do consumidor, medidores de energia elétrica, enfim, todo o processo final de entrega aos clientes.

subestações acima de 230 kV, sendo que todas estão automatizadas. O sistema de Distribuição, que atende diretamente os consumidores urbanos e rurais, possui 344 subestações abaixo de 230 kV, sendo 340 automatizadas e operadas a distância, possui 179.176 km de linhas e redes, o que permitiria dar a volta ao mundo linearmente quatro vezes. Além disso, a Copel possui 5255 km de cabos de fibra óptica que formam o anel principal do sistema óptico de telecomunicações do estado do Paraná e mais 6336 km de cabos radiais que atendem 188 cidades e 564 clientes no sistema integrado de comunicação de dados<sup>6</sup>.

A empresa atua em quatro áreas de negócio: a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e o serviço de telecomunicações (transmissão de dados). Já sofreu várias mudanças organizacionais e atualmente está estruturada na forma de *holding*<sup>7</sup>, possuindo três subsidiárias: Copel Geração e Transmissão, Copel Telecomunicações e Copel Distribuição. A estrutura administrativa da holding é composta pelo presidente, diretores das subsidiárias e diretores: administrativo, financeiro, jurídico, engenharia e meio ambiente.

O recorte das entrevistas do nosso objeto de estudo refere-se especificamente à área da Distribuição da Copel, pois é nela que se concentra o maior número de trabalhadores, em torno de 77% do contingente total. A Distribuição é a área responsável pela comercialização final da energia elétrica junto aos consumidores e foi nela que as transformações tecnológicas e as redefinições dos processos de trabalho se deram de forma mais nítida e intensa. A Distribuição é comandada por um diretor subordinado à presidência da Copel e está dividida em cinco superintendências regionais, distribuídas pelo estado. Cada superintendência está dividida em departamentos e cada departamento se organiza em agências, divisões e seções. Em função da diversidade de atividades na área da Distribuição focamos nosso estudo nos processos de trabalho de três categorias: eletricitistas, eletrotécnicos e técnicos comerciais.

Os eletricitistas são responsáveis pelo atendimento emergencial e comercial diretamente junto ao cliente final e foi nessa categoria que o processo de

---

<sup>6</sup> Dados levantados em julho de 2009 no site da Copel, [www.copel.com](http://www.copel.com). O número de consumidores inclui os livres, dentro e fora da área de concessão.

<sup>7</sup> Holding é uma empresa criada para participar de outras empresas como sócia ou acionista. No caso da Copel o objetivo foi dividir o capital da empresa de forma a facilitar o processo de privatização. Neste modelo, apesar de dividida, a empresa mantém a centralização da direção da holding nas mãos de um presidente, indicado e subordinado ao governador do Estado do Paraná.

terceirização foi mais forte. Segundo número dos sindicatos mais de 30% do quadro de linha de frente é formado por eletricitistas pertencentes a uma infinidade de empresas, das mais diversas regiões do país. Os eletrotécnicos e técnicos comerciais não sofreram a terceirização, mas foram submetidos a uma maior racionalização do trabalho que diminuiu sensivelmente os postos de trabalho, principalmente em função da intensa informatização dos processos e automação de equipamentos.

As mudanças resultantes da reestruturação produtiva facilitaram a constituição do caráter nitidamente mercadológico atual da empresa, expresso claramente na sua “missão”, que norteia sua gestão empresarial: “gerar, transmitir, distribuir e **comercializar** energia, bem como prestar serviços correlatos, promovendo desenvolvimento sustentável e mantendo o equilíbrio da sociedade paranaense e dos **acionistas**”, assim como a sua visão: “ser a **melhor** empresa nos setores em que atua e **referência** em governança corporativa e sustentabilidade **empresarial**”<sup>8</sup>.

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida a partir da coleta de dados disponíveis em várias fontes: site da empresa; documentos de domínio público emitidos pela Copel; arquivos e boletins de sindicatos representativos dos eletricitários e da FNU (Federação dos Urbanitários); órgãos ligados ao setor, como DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos) e ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) e órgãos governamentais como PNAD (Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar) e RAIS (Relação Anual de Informações Sociais). Também foram realizadas entrevistas e aplicados questionários. Confrontamos as fontes utilizadas com a bibliografia sociológica e histórica que trata sobre reestruturação produtiva, qualidade total, privatização, sindicatos, trabalho, mundialização do capital, mercadorização, informação, entre outras.

Ao todo foram realizadas 15 entrevistas gravadas e transcritas junto aos trabalhadores da ativa e aposentados, eletrotécnicos, técnicos comerciais e eletricitistas, levando em consideração principalmente o tempo de serviço como critério de escolha dos entrevistados, de forma a demonstrar os impactos da tecnologia e das mudanças nos processos de trabalho explícitos na comparação

---

<sup>8</sup> Dados do site na empresa [www.copel.com](http://www.copel.com), publicado em 08.08.08 no item Missão e Visão. Grifos nossos que indicam o caráter mercadológico desenvolvido pela direção da empresa e expressos em vários documentos oficiais.

entre as gerações. A pesquisa de campo foi realizada no domicílio dos trabalhadores e as citações foram feitas sempre no masculino, como forma de preservar o sigilo da identidade dos mesmos. Para o capítulo 3 utilizamos 29 questionários respondidos pelos trabalhadores que seguiram os mesmos critérios das entrevistas feitas anteriormente.

O estudo é desenvolvido em dois momentos distintos. Primeiramente analisa o papel da energia elétrica no contexto desenvolvimentista do país e de que forma a Copel se constituiu e se consolidou como uma empresa “pública” de referência nacional e internacional no setor. Analisa as alterações nos processos de trabalho, provocadas pela reestruturação produtiva que intensificou a expropriação de parte significativa dos conhecimentos dos trabalhadores, impondo-lhes a adesão ao sistema Toyota de organização produtiva.

Num segundo momento, o trabalho utilizou-se das entrevistas e questionários para analisar o comportamento e o grau da percepção dos trabalhadores frente à “comodificação” da Copel, em especial com relação ao caráter mercadológico potencializado pela tecnologia e pelo programa de qualidade. Buscou-se demonstrar como essas transformações alteraram a percepção dos trabalhadores em relação ao sentimento de pertencimento à classe e ao papel dos sindicatos como representantes dos trabalhadores e mediadores entre o capital e o trabalho na Copel.

## **A Estrutura do Trabalho**

O trabalho foi estruturado em três capítulos. No capítulo 1 tratamos dos motivos que levaram o governo brasileiro a criar um setor elétrico nacional e como essas diretrizes num primeiro momento atribuíram à energia elétrica o caráter de “serviço público” focado principalmente no atendimento ao desenvolvimento social, embora tenha também criado as bases para o desenvolvimento capitalista brasileiro. Recuperamos o histórico da Copel, descrevendo de forma sucinta como a empresa foi criada e o caráter que direcionou sua consolidação no projeto desenvolvimentista do Estado do Paraná até o início da década de 1990. Discutimos como as mudanças ocorridas no capitalismo contemporâneo influenciaram o Setor Elétrico nacional e direcionaram a empresa a desencadear uma reestruturação produtiva, com vistas a prepará-la para a privatização. Apesar de a Copel manter-se

pública, ao menos temporariamente, e o projeto de desestatização ser derrotado em 2001, a preparação para privatização causou alterações significativas tanto no perfil de gestão da empresa como no comportamento dos trabalhadores.

No capítulo 2 analisamos o que levou a Copel ao atual estágio de “comodificação” em que se encontra. Desde a criação do Setor Elétrico nacional a energia elétrica vinha perdendo gradativamente a condição de serviço público e transformando-se numa “comodite”, mas foi na década de 1990 que de fato essa mudança conceitual ocorreu, atribuindo à energia o caráter atual de uma mercadoria altamente lucrativa. As TI’s implantadas associado ao desenvolvimento do programa de qualidade foram determinantes para transformação dos saberes dos trabalhadores em programas computacionais, tornando-os totalmente dependentes da rede para a realização de seus trabalhos. Além disso, o conhecimento dos trabalhadores foi incorporado ao capital da empresa, na medida em que os softwares e equipamentos pertencem a ela. Essa é uma das principais características da empresa toyotista.

Ao reformular os processos de trabalho pela atualização tecnológica e pela redefinição dos processos de trabalho, a Copel simplificou a maioria da execução das atividades e precarizou o trabalho do operário, facilitando o processo de terceirização. De forma geral isso diminuiu postos de trabalho, fragilizou a ação sindical e alterou as relações de trabalho, facilitando o processo de comodificação na medida em que houve a adesão voluntária ou involuntária dos trabalhadores aos objetivos mercadorizantes da companhia.

Apesar da derrota privatista, o governo do estado do Paraná acelerou o processo de reestruturação produtiva, de informatização e de padronização das atividades, intensificando a transformação de parte do conhecimento dos trabalhadores (trabalho vivo) em softwares (trabalho morto). Com isso diminuiu o quadro funcional, precarizando a maioria das atividades, e ampliou significativamente sua lucratividade, atendendo às exigências dos acionistas de aumento da mais-valia-relativa e conseqüente acumulação capitalista. De certa forma isso pôs em xeque a ideia predominante no interior da empresa de que a reestruturação produtiva da Copel havia se dado apenas em função da perspectiva de privatização.

No capítulo 3 utilizamos como principal fonte os questionários realizados junto aos trabalhadores aposentados e da ativa que vivenciaram as

mudanças estruturais que a empresa sofreu a partir de 1992. Buscamos verificar a percepção dos trabalhadores em relação aos efeitos do processo de “comodificação” nas relações de trabalho e como isso afetou a consciência de classe destes, em especial como enxergam o papel do sindicato nas relações entre “capital e trabalho” no interior da Copel. Analisamos como a lógica da competição, própria do setor privado, está presente numa empresa estatal “comodificada” e como isso afeta o relacionamento entre os trabalhadores que executam atividades similares, porém com direitos e remuneração diferenciados. Verificamos como a terceirização impede a organização dos trabalhadores e como o capital se utiliza dessa estratégia para divisão da força de trabalho e facilitação do aumento da taxa de lucratividade.

## CAPÍTULO 1

### A COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA NO CONTEXTO CAPITALISTA CONTEMPORÂNEO

#### 1.1 A ENERGIA ELÉTRICA COMO ANTIMERCADORIA: O PAPEL DO FUNDO PÚBLICO

Antes de entrarmos diretamente no estudo da reestruturação produtiva da Copel vamos retomar rapidamente o histórico da constituição do Setor Elétrico nacional forjado sob a orientação do projeto desenvolvimentista brasileiro. Foi essa conjuntura que norteou o conceito de “serviço público” atribuído inicialmente à energia elétrica e influenciou a criação e a consolidação da Copel até 1990. Essa introdução pretende oferecer elementos para subsidiar o estudo de como uma empresa considerada “pública” como a Copel transformou-se atualmente numa empresa “comodificada”, voltada prioritariamente para atender as demandas do mercado: o aumento da taxa de lucratividade de seus acionistas.

A crise mundial de 1929 provocou um refluxo do comércio internacional, exigindo o fortalecimento das políticas econômicas de cunho nacionalista. Nesta fase, diversos governos, como o do Brasil, adotaram medidas na busca da consolidação de mercados nacionais consumidores, mas também produtores de mercadorias. Para isso tornou-se fundamental a criação de uma infraestrutura capaz de possibilitar a industrialização como forma de atender as demandas de consumo internas, além de garantir o desenvolvimento do capital nacional.

No caso específico do Brasil a exploração da energia elétrica estava nas mãos do setor privado. Em 1930 as maiores empresas que atuavam no serviço de fornecimento de energia elétrica no Brasil eram multinacionais, destacando-se a americana *American Foreign Power* e a canadense *Light*, que atuavam nas principais cidades da região do Rio de Janeiro e de São Paulo, onde se concentrava a maioria das indústrias nascentes. Como o objetivo dessas empresas privadas era basicamente a obtenção de altíssimos lucros, não havia uma política de investimento

na infraestrutura de geração e distribuição de energia elétrica, especialmente para as cidades menores<sup>9</sup>.

O setor privado não estava disposto a investir nas regiões pouco desenvolvidas, pois isso exigiria um grande aporte financeiro com baixo retorno econômico em curto prazo. Os aumentos tarifários eram constantes e a utilização dos recursos naturais, em especial a água, dava-se de forma descontrolada provocando conflitos em diversas regiões. Neste quadro as companhias privadas não davam conta de atender as demandas de energia elétrica da população que aumentava rapidamente nas cidades. Como a criação de um Setor Elétrico nacional passou a ser estratégica para a industrialização do Brasil, este assunto passou a merecer uma ação especial e direta do Estado.

A partir de 1930, sob o comando do presidente Vargas, o governo brasileiro passou a intervir diretamente na constituição de empresas estatais para prestação de serviços públicos, esse período foi denominado de “Desenvolvimentista” e coincidiu com a consolidação do Estado de Providência Brasileiro. Passou a ser estratégica a criação de um parque elétrico nacional que dotasse o país da infraestrutura necessária para atender o desenvolvimento socioeconômico e político e que desse conta das demandas do setor industrial nascente no Brasil<sup>10</sup>. A intervenção direta do Estado na criação da infraestrutura necessária para a industrialização foi uma postura típica dos países capitalistas deste período. Na prática, ao financiar parte dos investimentos necessários para expansão capitalista o governo produziu uma diminuição nos custos de produção das empresas, demonstrando mais uma vez dependência do setor privado em relação ao Estado, uma vez que:

---

<sup>9</sup> Havia uma grande disputa acerca da taxa de lucratividade entre o governo e essas empresas que tencionavam constantemente pelo aumento das tarifas. Por vezes, objetivando ampliar o faturamento, vendiam energia acima da capacidade de geração, o que deixava o sistema no limite e provocava quedas de tensão e desligamentos generalizados (falta de energia), em função do excesso de consumo nos horários de pico. Além disso, as empresas elétricas estrangeiras recorriam a operações financeiras suspeitas, o que permitia a obtenção de lucros grandiosos. O trabalho de Vieira (2001, p. 67-71) aprofunda essa questão e descreve com detalhes as “jogadas financeiras” que essas empresas realizavam para obtenção de altas taxas de lucratividade.

<sup>10</sup> Apesar do esforço, o governo não conseguiu atender de imediato e plenamente os objetivos de expansão industrial que imaginava, esse foi o período em que Tavares (1986) denominou de “industrialização restringida”, provocada principalmente pela falta de estrutura elétrica e de telecomunicações adequadas que fossem capazes de viabilizar as demandas que surgiam após a diminuição da produção agrária.

[...] a celebrada “mão invisível” do mercado, de Adam Smith, nunca bastou por si para garantir um crescimento estável ao capitalismo, mesmo quando as instituições de apoio (propriedade privada, contratos válidos, administração apropriada do dinheiro) funcionam adequadamente. Algum grau de ação coletiva – de modo geral, a regulamentação e a intervenção do Estado – é necessário para compensar as falhas do mercado [...] (Harvey, 1993, p.118).

Desta forma, os investimentos nos setores de energia elétrica, saúde, educação, transporte, fornecimento de água, telecomunicações, entre outros, barateiam a reprodução da mão-de-obra para o capital, pois financiam parte dos salários que deveriam ser pagos pelo setor privado para manutenção e reprodução da força de trabalho das indústrias. Esse “incentivo” do Estado ao setor privado representa uma desoneração dos custos produtivos e permite a redução dos salários pagos diretamente ao trabalhador.

Essa forma de desmercantilização do trabalho é debatida no estudo de Oliveira (1988, 1998) e ocorre quando o Estado cria e assume diversos serviços de atendimento à população. Essa ação desonera o setor privado que passa a calcular os salários da sua força de trabalho levando em conta atender basicamente as necessidades de alimentação e moradia do operariado, os demais serviços necessários à manutenção e reprodução da força de trabalho são assumidos pelo Estado. A partir de 1930 o governo brasileiro adotou essa postura, favorecendo a acumulação capitalista de caráter urbano/industrial, nascente no país.

Segundo Oliveira, após a crise de 1929 a maioria dos países capitalistas passou a financiar a expansão do capital através do financiamento público de serviços destinados à coletividade, possibilitando ao setor privado uma maior acumulação através do barateamento do custo da reprodução e manutenção dos trabalhadores.

Aliás, a transferência para o financiamento público de parcelas da reprodução da força de trabalho é uma tendência histórica de longo prazo no sistema capitalista; a expulsão desses custos do “custo interno de produção” e sua transformação em socialização dos custos foi mesmo, em algumas sociedades nacionais, uma parte do percurso necessário para constituição do trabalho abstrato; [...] A presença dos fundos públicos, pelo lado desta vez da reprodução da força de trabalho e dos gastos sociais públicos gerais, é estrutural ao capitalismo contemporâneo, e, até prova em contrário, insubstituível (Oliveira, 1988, p.10).

Para Oliveira, apesar de o fundo público<sup>11</sup> criar as condições para ampliação do capital, ele não está submetido totalmente às regras de mercado baseadas no valor e que determinam a reprodução do capital. O fundo público estabiliza as regras de reprodução do capital que se encontram livres na esfera privada, a competição capitalista se mantém em regras pré-estabelecidas e consensadas. O fundo público cumpriu a função de financiar a expansão capitalista ao investir em setores estratégicos para o capital, como: educação, programas espaciais e pesquisa e desenvolvimento científico dos mais diversos setores. No Brasil, especificamente na década de 1930, podemos identificar essa ação governamental no investimento para criação de um Setor Elétrico nacional, que forneceu a base para a expansão capitalista industrial do país e, simultaneamente, promoveu o desenvolvimento social.

Apesar de ajudar a sustentação da expansão capitalista, o fundo público “não é, portanto, a expressão apenas de recursos estatais destinados a sustentar ou financiar a acumulação de capital” (Oliveira, 1998, p.53). Como o fundo reside na esfera do direito público, ele também tem uma função sociopolítica, coletiva, e por isso não objetiva diretamente a geração de valor, de mais-valia. Ele se apresenta como um “anticapital” e conseqüentemente gera “antivalor” ou “antimercadoria”:

Do lado da reprodução da força de trabalho, que toma a forma do financiamento público de bens e serviços sociais públicos extensivos na prática à maioria da população, as políticas anticíclicas aceleradas e universalizadas – a rigor, a social-democracia alemã e inglesa, e mesmo o Front Populaire francês de 1936 e o New Deal rooseveltiano as precederam – a partir do fim da II Guerra Mundial foram no sentido da crescente participação do salário indireto no salário total. Esses bens e serviços funcionam, na verdade, como *antimercadorias* sociais, pois sua finalidade não é de gerar lucros, nem mediante sua ação dá-se a extração da mais-valia (Oliveira, 1988, p.15).

Neste sentido, a conjuntura da criação do Setor Elétrico nacional e a forma dada à energia elétrica no Brasil a partir de 1930 permite-nos caracterizá-la, segundo o conceito de Oliveira, como uma “antimercadoria ou antivalor”. A energia

---

<sup>11</sup> “O fundo público é um conceito construído para a investigação dos processos pelos quais o capitalismo perdeu sua capacidade auto-regulatória; ao mesmo tempo, ele tem pretensão de sintetizar o complexo que tomou o lugar da auto-regulação. No período mais recente da história das tentativas de explicar essa perda,

elétrica como um serviço público sob responsabilidade do Estado não tinha como finalidade principal a geração direta de mais-valia, mas sim o desenvolvimento socioeconômico do país, embora na prática a sua constituição tenha implicado indiretamente no desenvolvimento do capitalismo industrial, na medida em que a infraestrutura necessária para a industrialização reduziu os custos da força de trabalho, favorecendo as condições da acumulação capitalista no país. O custo da energia elétrica e dos demais serviços públicos necessários para a expansão do capital nacional ficou sob responsabilidade do Estado e não do capital. Foi em função da utilização do financiamento público para criação das estatais do Setor Elétrico, como a Copel, que podemos atribuir à energia elétrica neste período o caráter de antimercadoria, conforme afirma Vieira (2005):

A função do fundo público na reprodução do capital e da força de trabalho levou a uma tendência de desmercantilização da força de trabalho pelo fato de que os componentes de sua reprodução, representados pelo salário indireto, são antimercadorias sociais. [...] As antimercadorias foram viabilizadas pelo fundo público, que na definição do mesmo autor<sup>12</sup>, financia tanto a acumulação do capital quanto a reprodução da força de trabalho, possibilitando a ampliação do acesso desta aos bens e serviços públicos (Vieira, 2005, p.32).

O conceito de antivalor reveste-se de um caráter pontual e específico, no Brasil remete-se ao período pós 1930, a partir do governo do presidente Getúlio Vargas. A conceituação da antimercadoria feita por Oliveira não pretende discutir questões contemporâneas como, por exemplo, o neoliberalismo. No entanto, possibilita-nos diferenciar o caráter atribuído à energia elétrica e a motivação que levou governos federal e estaduais, como o Paraná, a criar empresas públicas para o setor. No transcorrer do trabalho veremos como a energia elétrica perdeu gradativamente essa condição de antimercadoria assumindo atualmente um caráter nitidamente mercadológico. Em função da importância estratégica da energia elétrica no processo de industrialização do país<sup>13</sup>, a elite nacional do setor receava o

---

nas mãos e pela ótica liberal e neoliberal, ela decorreria de uma “intervenção” estatal, que geralmente não ultrapassa o estágio descritivo, e não alça, pois, a um estatuto teórico-conceitual” (Oliveira, 1998, p.49).

<sup>12</sup> O autor a que Vieira refere-se é Francisco de Oliveira

<sup>13</sup> O início do século XX foi marcado por mudanças nos rumos da economia nacional, em especial em São Paulo, aumentando a imigração, a construção de ferrovias e a desaceleração do setor cafeeiro pelo enfraquecimento das exportações. Esse quadro provocou uma forte transformação urbano/industrial que diversificou a economia paulista, provocando o surgimento das primeiras indústrias e o crescimento acelerado de algumas cidades. Historicamente essa fase representou o enfraquecimento do predomínio agrário e exportador do país, marcando o surgimento de uma pré-industrialização, ao menos em algumas regiões do Brasil. Na cidade de

fato das empresas estrangeiras dominarem a exploração da eletricidade nas principais regiões. Com isso, pressionaram Vargas a encaminhar o processo de centralização da produção e distribuição da energia nas mãos do Estado. Sob o discurso governamental da “necessidade” de criar-se uma infraestrutura elétrica capaz de promover a industrialização do país e levar energia elétrica para todas as cidades, Vargas deu os passos iniciais para a criação do Setor Elétrico nacional.

A primeira ação de impacto foi a criação do Código de Águas em 1934<sup>14</sup> e do Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica em 1939, que dentre outras regulamentações estabeleceu a forma de exploração do aquífero brasileiro para fins de produção de energia elétrica. Determinou que apenas brasileiros ou empresas brasileiras tivessem direito a essa exploração, estabeleceu como principal objetivo do setor “promover o desenvolvimento urbano industrial do país”, além de estabelecer novos critérios para o setor tarifário. Com isso, o governo alterou a antiga forma de cobrança da energia consumida, regulamentou a utilização do solo e da água e estabeleceu o prazo de 30 anos para concessão da exploração dos mananciais<sup>15</sup>.

Essas medidas acirraram a disputa entre o governo brasileiro e as empresas internacionais dominantes no setor, em especial no que diz respeito aos valores cobrados pelos serviços frente aos investimentos realizados. “As concessionárias pleiteavam a reformulação dos princípios do código, alegando que as regras estariam impedindo o desenvolvimento do setor elétrico” (Vieira, 2001, p.66). Esse embate só teve fim com a estatização das principais empresas privadas do setor, ocorrida entre 1935 e 1945, mas que só foi concluída em 1979 com a aquisição das ações da Light pertencentes à empresa canadense Brazilian Traction Light and Power and Company, presente no país desde 1905, atuando principalmente na região de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

---

São Paulo o aumento da população criou a necessidade de se estruturar um setor elétrico capaz de dar conta das necessidades que essa nova sociedade emergente exigia.

<sup>14</sup> A criação do Código de Águas representava uma tendência mundial de estatizar os investimentos para ampliação da geração de energia elétrica como elemento fundamental para o desenvolvimento e industrialização de todos os países. O setor privado se demonstrou incapaz de criar sozinho a infraestrutura elétrica necessária para sua consolidação, isso só foi possível através da constituição de “fundos públicos” destinados ao investimento em setores como saúde, educação, energia elétrica, transporte, entre outros. Enfim o estado desempenhou um papel relevante no desenvolvimento das forças produtivas no século XX.

<sup>15</sup> Período em que seria possível amortizar o investimento feito pelas empresas concessionárias e com isso, não haveria a obrigatoriedade de indenização por parte do estado em caso de não renovação das concessões.

A estatização das empresas privadas de energia elétrica do Brasil contou com o apoio expressivo do setor industrial atuante no país, pois a constituição do Setor Elétrico nacional financiado pelo Estado implicaria no barateamento dos custos dos produtos fabricados e conseqüentemente o aumento da lucratividade. Ao assumir o papel de estruturação do setor elétrico através da utilização do fundo público, o Estado possibilitou a ampliação do capital nacional. No entanto, a energia elétrica na condição de serviço público tinha no discurso oficial do governo deste período, o principal objetivo de promover o desenvolvimento social do país. Nesse sentido, podemos atribuir à energia elétrica, neste momento, o caráter de antimercadoria ou de antivalor. É neste contexto que surgiu a Companhia Paranaense de Energia Elétrica, conforme veremos a seguir.

## 1.2 A COPEL NO CONTEXTO DO PROJETO DESENVOLVIMENTISTA BRASILEIRO

Após o término da Segunda Guerra Mundial ocorreram mudanças na conjuntura internacional que afetaram diretamente o Brasil e facilitaram a implementação do projeto desenvolvimentista. Com o fim da guerra o capital internacional, visando o fortalecimento do sistema econômico vigente, criou a ONU (Organização das Nações Unidas), o BIRD (Banco Internacional para Recuperação e Desenvolvimento) e o FMI (Fundo Monetário Internacional)<sup>16</sup>. Essas instituições econômicas e políticas passaram a estabelecer orientações em escala mundial comuns para a maioria dos países capitalistas. Os Estados Unidos garantiram investimentos pesados para recuperação da Europa no pós-guerra, em contrapartida firmaram o acordo de Breton Woods que definiu o dólar como moeda de referência internacional, o que sacramentou a hegemonia econômica americana no mundo.

O acordo de Bretton Woods, de 1944, transformou o dólar na moeda-reserva mundial e vinculou com firmeza o desenvolvimento econômico do mundo à política fiscal e monetária norte-americana. A América agia como um banqueiro do mundo em troca de uma abertura dos mercados de capital e de mercadorias ao poder das grandes corporações (Harvey, 1993, p.131).

---

<sup>16</sup> Essas instituições favoreceram em muito a internacionalização do capital e foram determinantes para o processo de reestruturação produtiva no final do século XX (Bernardo, 2000, p. 35-36).

A expansão capitalista após 1945 estabeleceu uma nova divisão internacional do trabalho e internacionalizou definitivamente a economia através da expansão mundial das grandes empresas, principalmente as americanas, na busca de novos mercados mundiais produtores e consumidores. As grandes descobertas científicas feitas durante e para a Segunda Guerra foram direcionadas e adaptadas ao setor produtivo, em especial na criação de máquinas para realização de tarefas específicas de trabalhadores. Essas empresas assumiram um caráter transnacional, mantiveram suas sedes no primeiro mundo, mas passaram a constituir parques industriais nos países periféricos subdesenvolvidos, isso exigiu a constituição de uma infraestrutura mínima, principalmente energia elétrica.

Da mesma maneira que o papel militar mundial dos Estados Unidos proporcionou tanto o motivo como a oportunidade para o desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação cada vez mais sofisticados, o mesmo aconteceu com a expansão global das empresas norte americanas após a Segunda Guerra Mundial" (Kumar, 1997, p.19).

Esse deslocamento de filiais das grandes indústrias internacionais produtoras de bens duráveis para o Brasil, em especial do setor automobilístico, fortaleceu a ideia do governo de constituição de um Setor Elétrico articulado nacionalmente. Pode-se afirmar que ao buscar a diminuição dos custos de produção, o capital se internacionalizou, espalhando-se por diversas regiões do mundo e influenciando diretamente a economia dos países subdesenvolvidos.

Da mesma maneira, já mencionamos que o apoio dos EUA à industrialização de substituição de importações no Terceiro Mundo impunha como condição a abertura de portas para o investimento estrangeiro direto, condição essa que criava tanto um ambiente favorável às soluções espaciais (em relação aos trabalhadores centrais) como às soluções tecnológicas/organizacionais (em relação aos trabalhadores em locais para onde fluía o capital multinacional corporativo) (Silver, 2005, p.85).

Apostando na industrialização como forma de desenvolver o país, aproveitando-se também da carência de produtos industrializados na Europa após a guerra, o governo brasileiro criou em 1956 o Conselho de Desenvolvimento, posteriormente denominado de BNDS (Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico e Social). Nos anos que se seguiram, através do fundo público, os investimentos no Setor Elétrico nacional absorveu 50% do orçamento do órgão.

A regulamentação das cobranças das tarifas de energia elétrica somente foi definida em lei complementar em 1957, com a publicação do decreto federal 41019 que tratava do assunto pela primeira vez, de forma específica e federalizada. Em 1961 criou-se o sistema Eletrobrás (Centrais Elétricas Brasileiras S.A.), unificando os sistemas de Minas Gerais, Nordeste e São Paulo, dando um caráter nacional e estratégico para o setor (Lorenzo, 1987).

A política nacional/desenvolvimentista também foi seguida à risca pelos governos estaduais. No Paraná, ela também foi influenciada pela disputa econômica por novos mercados com o Estado de São Paulo e foi orientada principalmente pela Cepal (Comissão Econômica para América Latina).

A ideologia desenvolvimentista e as propostas da Cepal encontraram ampla ressonância entre as elites paranaenses preocupadas com o futuro do Estado do Paraná. Por outro lado, era visível que o predomínio quase que exclusivo da agricultura de exportação não prometia muito futuro no que diz respeito ao crescimento econômico. Por outro, temia-se a dependência econômica do Paraná com relação ao núcleo do capitalismo brasileiro: o Estado de São Paulo. A resposta para a evasão de divisas (tanto por meio da compra de mercadorias industrializadas, quanto pelo escoamento do café paranaense pelo Porto de Santos) foi o surgimento de uma versão paranaense da Ideologia Desenvolvimentista (Oliveira, 2001, p. 47-48).

Neste sentido, a partir de 1950 os governos estaduais que se sucederam no Paraná reforçaram a política de investimento do governo federal no setor elétrico, com vistas a também dotar o estado das condições para industrialização. A ampliação da produção e distribuição de energia elétrica tornou-se essencial para o desenvolvimento da cadeia produtiva da agricultura, indústria e comércio do estado. A constituição da infraestrutura para atender a industrialização no Paraná também ficou sob responsabilidade do governo paranaense, pois se dependesse do setor privado esses investimentos não ocorreriam da forma e na velocidade que as mudanças sociais e econômicas exigiam.

Através do decreto nº 14947, assinado pelo governador do estado do Paraná Bento Munhoz da Rocha Netto, o governo estadual criou em 26 de outubro de 1954 a Copel, inicialmente denominada de "Companhia Paranaense de

Energia Elétrica”, tendo como principal base para integralização do seu capital os recursos do Fundo Estadual de Eletrificação<sup>17</sup>. O tom do discurso governamental para criação da empresa foi de que ela seria responsável por “promover o desenvolvimento econômico e social do estado do Paraná”<sup>18</sup>. Utilizando-se de recursos públicos, gradativamente a estatal elétrica absorveu as empresas do setor, privadas e públicas, sob responsabilidade de prefeituras ou do governo. Em 1956 incorporou os serviços de atendimento de energia de Maringá, Campo Mourão, Pirapó, Apucarana e Cambira, que até então estavam sendo administrados pelo governo do estado.

A partir da década de 1960 o governo estadual centralizou todo o processo de eletrificação do estado nas mãos da Copel, que assumiu o papel de coordenar as ações desenvolvimentistas relativas a planejamento, construção, geração, manutenção e operação do sistema elétrico paranaense. Utilizando-se de recursos do fundo público, o governo, através da Copel, investiu pesadamente na ampliação do sistema executando obras, principalmente na geração de energia elétrica. Inicialmente construiu usinas termelétricas e hidroelétricas em várias regiões do estado, utilizando recursos disponibilizados pela Companhia de Desenvolvimento Econômico do Paraná (CODEPAR), através do Fundo de Desenvolvimento Econômico (FDE), geridos pela própria Copel. Além de recursos conquistados junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE).

A estruturação do Setor Elétrico estadual foi feita praticamente com aporte de recursos públicos, o setor privado não demonstrou interesse em investir no setor, especialmente pelos altos custos que a geração de energia elétrica exige no Brasil. Na busca da auto-suficiência na produção da energia, a Copel colocou em funcionamento em 1963 a usina termelétrica de Figueira, no Norte Pioneiro, com produção inicial de 20 mW (mega/watts), interligando o sistema elétrico estadual com as regiões Centro e Norte do Estado. Em seguida, em 1967, foi inaugurada a usina hidrelétrica de Salto Grande do Iguaçu com capacidade de produção de 15,6 mW, que visava atender a região sul do estado.

Em 1970 a Copel inaugurou a usina Julio de Mesquita Filho, conhecida como Foz do Chopim (com capacidade de produção de 44 mW), para atender a região do sudoeste e oeste do estado. Em 1971 foi inaugurada a usina

---

<sup>17</sup> Fundo Público

<sup>18</sup> Fonte - [www.copel.com](http://www.copel.com) - Histórico

Capivari-Cachoeira, posteriormente denominada de Usina Governador Parigot de Souza, na época a maior usina geradora de energia elétrica do sul do país, com produção de 260 mW. Outra obra importante da Copel nesse período foi a construção, por delegação da Eletrossul, da usina de Salto Osório. Todas essas obras foram executadas utilizando-se recursos públicos, financiamentos e recursos próprios da estatal, que dotaram o Paraná de uma das mais completas estruturas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica do país.

No início da década de 1970 a empresa já tinha elevado o número de clientes residenciais de forma considerável, passando de 17.000 para 127.000 em 10 anos. Os consumidores industriais e comerciais passaram de 96 para 1833 no mesmo período e o número de localidades atendidas (cidades, distritos, agrupamentos rurais) saltou de 14 para 245. Outras unidades de produção de energia elétrica menores foram criadas para atender o aumento da demanda, como as usinas de Melissa, Chopim 1, Ocoí, Mourão 1. Ainda foram construídas linhas de transmissão<sup>19</sup> para interligação com o Estado de São Paulo, criando o chamado “Sistema Tronco Principal”, unindo o sistema elétrico paulista ao norte paranaense, à usina de Figueira, a Ponta Grossa e finalmente a Curitiba.

O governo federal mantinha o incentivo e os investimentos no setor através do fundo público, tanto que em 1972 o presidente Médici lançou o PND (Plano Nacional de Desenvolvimento) que expandiu ainda mais os investimentos para o Setor Elétrico Nacional. Utilizando-se de financiamentos públicos e visando ampliar a integração do sistema elétrico do Paraná, em janeiro de 1972 a Copel incorporou ao seu patrimônio a Hidrelétrica do Vale do Ivaí, em setembro de 1973 adquiriu a Companhia Força e Luz do Paraná que atendia a região de Curitiba, em outubro de 1973 comprou a Companhia Prada de Eletricidade da região de Ponta Grossa e a Empresa de Eletricidade Alexandre Schelemm que atendia a região de União da Vitória e em junho de 1974 foi a vez de indexar ao seu patrimônio a Empresa Elétrica de Londrina.

Durante esse período a Copel incorporou ao seu patrimônio 47 órgãos municipais de fornecimento de energia elétrica, 23 empresas privadas do

---

<sup>19</sup> Linhas de transmissão - Consiste no sistema responsável pelo transporte de grandes quantidades de energia elétrica através de linhas de cabos e torres metálicas ou de concreto e que transportam essa energia desde as subestações das usinas geradoras até os grandes centros consumidores. Os níveis de tensão para esse transporte variam conforme a distância e a fonte geradora e normalmente são de 138, 230, 500 ou 750 kV, em

setor e 123 empresas autoprodutoras de energia. Também construiu linhas de transmissão que possibilitaram interligação com os estados da região sul e sudeste do Brasil e conexão com o Paraguai, fortalecendo e consolidando ainda mais o sistema elétrico estadual. No final da década de 70 a Copel já alcançava a condição de autossuficiência na produção de energia elétrica, tanto que fomentou a criação da cidade industrial de Curitiba, como forma de absorver parte do excedente de produção de energia elétrica alcançado no estado<sup>20</sup>.

Desde a criação da Copel e durante os primeiros 30 anos de consolidação da empresa, ela foi gerida seguindo a orientação governamental de investimento na estruturação do Setor Elétrico do Paraná, seja com recursos próprios ou provenientes do fundo público, que na prática tem a mesma origem. Para isso incorporou empresas privadas e públicas ao seu patrimônio, criando uma estrutura interligada em todo o estado do Paraná que atendeu prioritariamente os consumidores residenciais urbanos e rurais. Desenvolveu diversos programas de eletrificação rural subsidiados e na maioria das vezes deficitários, com taxa de retorno do investimento que chegava em alguns casos a 20 anos para amortização do investimento. Os programas sociais mais conhecidos da empresa foram o “Clic Urbano” e “Clic Rural” lançados na década de 1980 e que foram reeditados diversas vezes com outras denominações, mas semelhantes no objetivo social de levar energia elétrica a baixo custo ou a custo zero aos consumidores residenciais urbanos de baixa renda e pequenos produtores rurais.

A prioridade da empresa pelo social pode ser confirmada pelo fato de que até o final da década de 1970 as grandes empresas e indústrias do estado é que geravam boa parte da energia que consumiam e eram denominadas de autoprodutoras, sendo responsáveis pela geração de cerca de 80% da energia utilizada no setor industrial do Paraná naquele período<sup>21</sup>. Somente a partir dos anos 80 a empresa passou a priorizar mais efetivamente o atendimento do setor industrial, ampliando seu sistema de 1,9 para 2,9 bilhões de kW/H (kilo/Watt/Hora), a partir da inauguração da Usina de Foz do Areia Usina, com produção estimada em 1.676 mW. Apesar disso, ainda manteve uma política voltada ao desenvolvimento social,

---

corrente alternada (CA) ou corrente contínua (CC). Em algumas literaturas as tensões até 138 kV são consideradas médias tensões.

<sup>20</sup> Dados disponíveis no site [www.copel.com](http://www.copel.com), acessados em 21/05/2009.

tanto que no início da década de 1990 o número de consumidores rurais praticamente quadruplicou e o número de consumidores urbanos residenciais, comerciais e industriais também cresceu significativamente se comparado a 1970. Nesse período, a empresa ainda incorporou a Companhia Hidrelétrica do Paranapanema que atendia 20 municípios no chamado Norte Pioneiro do estado e inaugurou em 29 de setembro de 1992 a Usina de Segredo, com produção de 1260 mW.

Conforme vimos, o conceito da antimercadoria criado por Oliveira pode ser aplicado à criação e consolidação da Copel, pois a empresa foi basicamente financiada através do fundo público e ao longo de sua constituição foi gerida para o atendimento prioritário da coletividade paranaense, relegando a segundo plano a geração de mais-valia. A exposição dos números sociais produzidos pela empresa ao longo dos anos indica que ela foi gerida até o final dos anos 80 voltada principalmente ao atendimento de consumidores residenciais e rurais do estado e expressa o caráter de uma empresa geradora de antivalor.

No auge dos efeitos sociais positivos provocadas pela geração do antivalor pela Copel no Estado do Paraná, as mudanças no sistema capitalista, resultado da grande crise internacional desencadeada a partir de 1973, atingiram diretamente a o Brasil e exigiu mudanças no direcionamento econômico do país afetando o setor privado e público no início da década de 1990. Este período pode ser considerado como um marco da mudança dos rumos do Setor Elétrico nacional e afetaram diretamente a Copel, conforme veremos no próximo tópico.

### 1.3 CONSEQUÊNCIAS DA MUNDIALIZAÇÃO PARA O SETOR ELÉTRICO NACIONAL

A crise capitalista da década de 1970 caracterizou-se por um aumento significativo da produtividade e provocou um quadro de superprodução de mercadorias e o excesso de estoques, provocando a queda de preços no mercado e a redução da margem de lucro e dos ganhos capitalistas internacionais (Bihr, 1988). Operaram-se significativas mudanças econômicas, políticas e culturais na

---

<sup>21</sup> Até 1970 as maiores indústrias do estado do Paraná geravam praticamente toda energia que consumiam. A Copel ainda não dava conta de atender totalmente os grandes consumidores. Fonte: Universidade do Paraná. **I século de eletricidade no Paraná**. Curitiba: Copel, 1993. p.88.

sociedade, em especial na Europa e nos Estados Unidos, onde a crise se apresentou primeiro e de forma mais aguda.

As velhas receitas "keynesianas" não davam mais respostas à economia capitalista e greves selvagens se desenvolviam principalmente no velho mundo (Alves, 2005). Os efeitos negativos da crise posteriormente também atingiram os países periféricos e alteraram os rumos das economias nacionais, que foram obrigadas a adequarem-se à nova configuração do sistema. O Brasil não fugiu à regra e teve de adaptar-se às exigências capitalistas contemporâneas, isso afetou as empresas privadas e também as públicas, como a Copel.

Nos países da Europa a recuperação econômica consolidava-se enfraquecendo o controle dos EUA sobre o mundo e possibilitando ao Japão despontar como nova potência econômica, isso acirrou a disputa pelo mercado consumidor mundial dos produtos em excesso. A crise econômica foi agravada pela crise do petróleo em 1973 e pela queda brusca do dólar, aumentando substancialmente o custo dos produtos industrializados em todo o mundo, provocando um encolhimento em "efeito dominó" na economia mundial (Harvey, 1993, p.135-137).

O modelo fordista de organização da produção que orientou o sistema produtivo mundial desde o início do século XX apresentava sinais visíveis de desgaste e de necessidade de "superação" no final do século. Criado por Henry Ford em 1913, o fordismo foi influenciado pelos conceitos da "organização científica do trabalho" de Frederik Taylor e propunha alterações nos processos de trabalho para produção em massa de mercadorias. A base do sistema era parcelamento do processo de produção, o controle dos tempos de execução das tarefas, a padronização das peças e das atividades e a produção na forma da linha de montagem. Esse sistema prevaleceu durante praticamente todo o século XX servindo como modelo de organização da produção na maioria das empresas.

Iniciamos, reiterando que entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre *elaboração* e *execução* no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris

concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do *operário-massa*, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões (Antunes, 1995, p.17).

A crise capitalista tornou-se mais aguda e a emissão de moeda aparecia como a única alternativa para manter as garantias sociais, porém gerava inflação e ameaçava o equilíbrio da economia mundial. Aumentou a pobreza e o desemprego, afetando uma grande massa de trabalhadores que foram impedidos do acesso ao consumo dos bens de produção. Isso ampliou o custo do Estado, na medida em que este teve de suprir a diminuição da participação privada na economia dos países. O Estado sentiu os efeitos da crise e teve dificuldades para manter os investimentos no setor público e levar os benefícios do Estado de Bem Estar Social a todos.

O Estado por sua vez, assumia uma variedade de obrigações. [...] O Estado se esforçava para controlar ciclos econômicos com uma combinação apropriada de políticas fiscais e monetárias no período pós-guerra. Essas políticas eram dirigidas para as áreas de investimento público – sem setores de transporte, os equipamentos públicos, etc. Vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa e que também garantiam um emprego relativamente pleno. Os governos também buscavam fornecer um forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação, etc. (Harvey, 1993, p.129).

Apesar da crise capitalista, o modelo fordista de organização da produção encontrava-se no seu auge de utilização nas empresas e aprofundava as diferenças sociais entre trabalho e capital aflorando com maior intensidade a luta entre patrões e empregados. As greves se propagaram para além da Europa, afetando os Estados Unidos e diversas regiões do mundo. A combinação desses fatores potencializou e aprofundou a crise do sistema capitalista.

Tal crise expressava-se, fundamentalmente: na queda das taxas de lucro devido ao aumento do preço da força de trabalho e às lutas operárias persistentes desde o final da década de 1960; na hipertrofia da esfera financeira; na maior concentração de capitais com as fusões das empresas; nos gastos que o Estado de bem-estar social representa para o grande capital (Marcelino, 2008, p.110).

Na busca de superação da crise, estabeleceu-se no centro do capitalismo um debate acirrado a fim de determinar a ideologia política que deveria

nortear a economia mundial. De um lado a ideologia vigente representada pelos adeptos de Keynes que defendiam uma maior participação do Estado na economia e na regulação do mercado para garantir a política do pleno emprego e das garantias sociais dos trabalhadores. Para os keynesianos isso representaria melhores condições de vida e permitiria o aumento do consumo, da produção e a consequente saída da crise.

De outro lado, posicionaram-se os defensores do liberalismo que exigiam a “saída” do Estado da economia, o corte de gastos públicos, a privatização das empresas estatais, a desregulamentação e a flexibilização das conquistas trabalhistas. Segundo os liberais, um mercado livre da intervenção do Estado seria capaz de regular melhor a economia e garantir o equilíbrio social. Nesse debate sobre os rumos da economia mundial, a proposta liberal foi vitoriosa, sendo denominada de “neoliberalismo”.

Apesar de haver uma crise do sistema, isso não significava que havia incapacidade de crescimento do capitalismo, muito pelo contrário, foi neste quadro de dificuldades que os países ricos adotaram posturas mais agressivas na busca de ultrapassar as barreiras nacionais de forma a mundializar seus capitais (Ianni, 1992). A crise de superprodução mundial também foi acompanhada da superacumulação de ativos por parte dos grandes grupos econômicos. “A sobreacumulação, lembremos, é uma condição em que excedentes de capital (por vezes acompanhados de excedentes de trabalho) estão ociosos sem ter em vista escoadouros lucrativos” (Harvey, 2004, p.124).

O receio gerado pela crise inibiu o reinvestimento de grande parte dos recursos excedentes no processo produtivo e provocou a busca de novas alternativas para rentabilidade do capital internacional. Destacamos dois movimentos distintos, porém simultâneos, feitos pelo capital internacional e que mudaram os rumos da economia mundial: a intensificação do processo de financeirização da economia em escala global e a exigência de flexibilização dos serviços públicos nas economias nacionais, através das privatizações das estatais de energia, água, telefone, petróleo, entre outras.

A intensificação do processo de financeirização da economia apresentou-se como uma ótima alternativa para o direcionamento dos excedentes capitalistas, com um retorno de rentabilidade muito mais rápido e maior do que a aplicação no sistema produtivo. Formaram-se grupos, novos instrumentos e

mercados financeiros totalmente inéditos integrados globalmente pela rede de computadores que possibilitaram o trânsito do dinheiro numa velocidade nunca antes vista. Parte significativa dessas divisas foi deslocada para aplicação no sistema financeiro especulativo mundial, no mercado de ações ou no financiamento das economias nacionais em busca de dólares e pagando altas taxas de remuneração. O Brasil foi um caso típico desse processo e aumentou progressivamente as taxas de remuneração para captação de dólares no mercado mundial<sup>22</sup>. “A forte onda de financialização, domínio pelo capital financeiro, que se estabeleceu a partir de 1973, foi em tudo espetacular por seu estilo especulativo e predatório” (Harvey, 2004, p.122).

O atual grau de financeirização da economia mundial só foi possível através do desenvolvimento da rede de computadores integrada globalmente. A velocidade do fluxo informacional adquirida com a tecnologia revolucionou a economia em todos os seus níveis e deu agilidade ao mercado financeiro ao ponto de torná-lo mais importante para o capitalismo que o sistema produtivo. Esse complexo de fatores mudou a forma de o capital se organizar internacionalmente, alterando as relações entre os países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

Em termos capitalistas perfeitos, o sistema financeiro de cada país não seria mais do que um terminal da rede financeira mundial. E para funcionar plenamente enquanto terminal será necessário que as autoridades do país reduzam a interferência, de maneira a não perturbarem os fluxos de informação que o país recebe do exterior e emite para o exterior (Bernardo, 2000, p. 45).

O segundo movimento do capital como forma de superar a crise, concomitante à financeirização, consistiu no redirecionamento dos excedentes de capitais das empresas transnacionais para os ativos públicos dos países periféricos viabilizados através das privatizações. Para isso foi preciso desregulamentar as economias nacionais, em especial nos países subdesenvolvidos.

---

<sup>22</sup> Na prática o acordo de Breton Woods dolarizou a economia mundial, obrigando os países a constituírem reservas em moeda americana para quitação de dívidas ou para realização de transações econômicas internacionais.

Explicam-se assim as privatizações. Trata-se da passagem de grandes empresas, por vezes de setores econômicos inteiros, do âmbito do Estado Restrito, onde a internacionalização é mais difícil de prosseguir, para o âmbito do Estado Amplo, que está já fundamentalmente transnacionalizado (Bernardo, 2000, p. 44).

A idéia da privatização dos serviços públicos no Brasil atingiu diversos setores como a eletricidade e atendeu a lógica do capital internacional já consolidada em outros países como a Argentina, Inglaterra, Austrália, Suécia, Noruega, Canadá, Alemanha, Espanha, Portugal, Inglaterra, África do Sul, entre outros. Esses países repassaram ao setor privado suas estruturas de distribuição de energia elétrica e experimentaram também um processo de “comodificação” de várias empresas públicas. Na Inglaterra o serviço de energia elétrica não é mais nem classificado como serviço público, passou a ser mais uma mercadoria, e como tal, no capitalismo, deve ser objetivada prioritariamente para a lucratividade (Huws, 2008).

Na Inglaterra, a subsequente privatização dos serviços (água, telecomunicações, eletricidade, energia, transporte), a liquidação de empresas públicas e a moldagem de muitas outras instituições públicas (como as universidades) de acordo com uma lógica comercial levaram à radical transformação do padrão dominante de relações sociais e a uma redistribuição de ativos que favoreceu cada vez mais antes as classes altas do que as baixas (Harvey, 2004, p.131).

Especialmente no caso inglês, quando o sistema elétrico foi privatizado encontrava-se praticamente constituído, apresentando índices de crescimento muito pequenos em função do estágio de desenvolvimento do país e da taxa de natalidade muito baixa, diferentemente das nações subdesenvolvidas. O Brasil é um exemplo dessa diferença, pois o sistema elétrico nacional ainda necessita de uma grande expansão para atender as demandas de crescimento capitalista e social, em especial no sistema de geração e transmissão de energia. Para isso serão necessários grandes investimentos na infraestrutura elétrica do país.

Para que a privatização do setor público dos países periféricos ocorresse foi preciso quebrar barreiras nacionais e especialmente alterar a legislação vigente que regulava os monopólios dos serviços públicos. Como os países subdesenvolvidos são dependentes economicamente do capital internacional, foram pressionados a flexibilizar as legislações referentes aos

monopólios do serviço público, cortar investimentos e endurecer a legislação que tratava do funcionamento das estatais.

A escassez repentina de capital para empréstimo desencadeou a primeira rodada da crise da dívida, no começo dos anos 1980. Essa crise, por sua vez, abriu as portas para que o Fundo Monetário Internacional impusesse aos países devedores pacotes de “reforma estrutural” como condição para renegociação das dívidas. Grandes cortes de gastos estatais significaram demissões em massa, espirais de desemprego e o enfraquecimento do poder de barganha de mercado dos trabalhadores. A eliminação das barreiras comerciais contribuiu para a desindustrialização e o colapso de grandes empresas estatais, ou privadas subsidiadas, o aumento do número de empresas informais e o enfraquecimento do poder de barganha tanto de mercado quanto no local de trabalho (Silver, 2005, p. 161).

O Brasil, na condição de país emergente e subordinado a essa nova ordem do capitalismo internacional, seguiu rigidamente a cartilha ditada pelo sistema. O país sofreu pressões feitas pelo sistema do capital - em sua fase neoliberal - através de organismos financeiros internacionais como o FMI e o BIRD e também as diretrizes econômicas internacionais do “Consenso de Washington”. O governo deveria efetuar reformas estruturais através das privatizações, desestatizações, desregulamentações de mercados, flexibilização de direitos trabalhistas, entre outras.

Estas diretrizes estavam alinhadas com a ideia do “Estado Mínimo” que não interferisse na economia. A eleição do presidente Fernando Collor em 1989 deu início a implementação das políticas neoliberais/globalizantes no Brasil que estavam em curso em boa parte do mundo. Essas políticas tiveram continuidade com o presidente Itamar Franco que assumiu o governo após a cassação do presidente Collor e foram aprofundadas nos oito anos seguintes do governo FHC. Como forma de atender a orientação neoliberal e garantir o processo de desestatização, o governo federal lançou em março de 1990 o PND (Plano Nacional de Desestatização), estabelecendo as bases para o processo de privatização dos setores estratégicos da economia. O plano atingiu primeiramente os setores da siderurgia e de petroquímica, no início da década de 1990, em seguida ocorreu uma

intensa pressão neoliberal interna e externa exigindo a flexibilização e privatização de outros setores públicos, inclusive o setor elétrico<sup>23</sup> (Leme, 2003).

Em 1993 foi promulgada a lei 8666 regulamentando as licitações e contratos públicos, burocratizando ainda mais as atividades de compras, investimentos e celebração de contratos das empresas estatais como a Copel. Estas empresas perderam agilidade e passaram a apresentar dificuldades na concorrência com o setor privado. O excesso de regulação diminuiu a versatilidade das empresas e piorou a imagem da maioria delas perante a população, favorecendo o apoio popular à privatização.

Também em 1993 foi promulgada a lei 8631 que extinguiu a equalização tarifária em vigência no setor elétrico e estabeleceu contratos de fornecimento de energia elétrica entre geradores e distribuidores. Em 1995 foi sancionada a lei 9074, Lei das Concessões, que criou a figura do “produtor independente de energia elétrica”, que permitiu que indústrias produzissem energia elétrica para consumo próprio. Caso houvesse excedente na produção poderiam vendê-lo para as concessionárias de energia elétrica, desde que se adequassem a normas para interligação com o sistema elétrico nacional.

Diferentemente de outros segmentos brasileiros, como o petroquímico e siderúrgico, o Setor Elétrico para ser privatizado necessitava de alterações substanciais na sua regulamentação, principalmente porque a maioria das empresas distribuidoras estava sob o poder dos governos estaduais e não da União que possuía a maior parte da Geração. A constituição jurídica do setor apresentava-se muito complexa, o que obrigou o governo a alterar a legislação. A reforma alterou o modelo de financiamento do setor elétrico passando de “público” para “público/privado”. As empresas organizadas de forma verticalizada passaram a se organizar horizontalmente sendo divididas em empresas distintas para geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

Antes mesmo de o Setor Elétrico Nacional estar totalmente preparado para a desestatização (Leme, 2003), sofreu as primeiras consequências

---

<sup>23</sup> A Constituição Federal do Brasil define a **energia elétrica** como um **serviço de exploração pública** e propriedade da União: “Artigo 20 – São Bens da União: [...] III - os lagos, rios e quaisquer correntes de água em terrenos de seu domínio, ou que banhem mais de um Estado, sirvam de limites com outros países, ou se estendam a território estrangeiro ou dele provenham, bem como os terrenos marginais e as praias fluviais; [...]VIII – os potenciais de energia hidráulica. Artigo 21 – Compete à União: [...]XII – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: b) os serviços e instalações de energia elétrica e o

danosas do processo de privatização (Rosa, 2003). Sob o discurso da ineficiência e da necessidade de melhoria da qualidade no fornecimento de energia elétrica as empresas ESCELSA, no Espírito Santo, e LIGTH, no Rio de Janeiro, foram vendidas, respectivamente, em 1995 e 1996. O ambiente das privatizações no país, fruto da política neoliberal, contaminou as empresas do setor elétrico. A Copel simultaneamente atingia o auge do seu programa de qualidade, caracterizado por uma acentuada política de enxugamento do quadro efetivo de trabalhadores.

A pressão internacional sobre o estado brasileiro para privatização foi tão grande que a ANEEL, que teria como função ser o órgão “regulador” do setor elétrico brasileiro privatizado, foi criada em 1997, somente após o início das privatizações, assumindo muitas das tarefas do MME (Ministério das Minas e Energias). O direcionamento para as privatizações do Setor Elétrico nacional objetivava mudar o papel do Estado, que no novo modelo privatizado deveria atuar como regulador e não mais como investidor (Pinto, 2000).

A desestatização dos serviços públicos no Brasil atingiu o setor elétrico em cheio e privatizou a maioria das empresas públicas, principalmente na área da Distribuição. A energia elétrica considerada um serviço público para a sociedade e insumo essencial para a industrialização adquiriu definitivamente a condição de “mercadoria”, passando a voltar-se preferencialmente à geração de lucro e à acumulação capitalista diretamente através da sua comercialização. Ao longo de 60 anos o Estado Brasileiro constituiu e consolidou o Setor Elétrico Nacional e a partir de 1990, a reforma do setor repassou quase que a totalidade da área de Distribuição para o setor privado explorá-la. Se o serviço de energia elétrica já vinha perdendo gradativamente o sentido de antimercadoria que detinha quando da sua criação em 1930, a reestruturação do setor nos 90 sacramentou esse processo.

Como a privatização e a liberalização do mercado foram o mantra do movimento neoliberal, o resultado foi transformar em objetivo das políticas do Estado a “expropriação das terras comuns”. Ativos de propriedade do Estado ou destinados ao uso partilhado da população em geral foram entregues ao mercado para que o capital sobreacumulado pudesse investir neles, valorizá-los e especular com eles. Novos campos de atividade lucrativa foram abertos e isso

ajudou a sanar o problema da sobreacumulação, ao menos por algum tempo (Harvey, 2004, p.130).

A privatização das empresas públicas no Brasil foi uma exigência das economias do primeiro mundo e contou com o apoio do capital nacional e do governo federal. O neoliberalismo, ao contrário do que muitos pensam, não retira o Estado da economia, o que faz é instrumentalizá-lo com vistas a favorecer a sua acumulação.

Assim, o Estado neoliberal é fortemente intervencionista na criação de condições para a maximização dos rendimentos do capital – em especial, nos países de capitalismo hegemônico – e se retira ou recompõe sua intervenção, progressiva e continuamente, da incumbência de tratar das chamadas “questões sociais” (saúde, educação, previdência pública, etc.) (Marcelino, 2008, p.117).

No Brasil, na década de 1990, o governo demonstrou-se como o grande aliado do capital e desenvolveu uma política de pleno favorecimento às privatizações, afetando diretamente as empresas públicas do setor, como no caso da Copel, que veremos a seguir.

#### 1.4 OS EFEITOS DA (QUASE) PRIVATIZAÇÃO DA COPEL

Como já vimos, até 1990 o Setor Elétrico brasileiro alicerçou suas bases no Estado, seguindo a orientação do projeto nacionalista e desenvolvimentista desencadeado desde a década de 1930. A mudança no direcionamento do setor visava atender as exigências neoliberais de abertura dos ativos públicos aos investidores internacionais e propunha as privatizações das empresas estatais brasileiras, isso atingiu diretamente empresas as como a Copel.

O governador Jaime Lerner, eleito pelo antigo PFL (Partido da Frente Liberal) para o segundo mandato frente ao governo de 1999 a 2002, seguiu a cartilha neoliberal nacional e internacional no Estado do Paraná. Efetuou as privatizações do Banestado (Banco do Estado do Paraná), da Ferroeste, das concessões das rodovias federais que estavam sob a tutela do Estado e vendeu 50% das ações da Sanepar (Companhia de Saneamento do Paraná). Em relação à Copel, o governo de estado também preparava a empresa para privatização desde

1992, promovendo uma reestruturação produtiva através da introdução do programa de qualidade e uma intensa atualização tecnológica.

As empresas submetidas à reestruturação produtiva, justificam tal submissão como a “única forma” de se manterem competitivas num mercado cada vez mais exigente em relação aos custos de produção, à qualidade dos produtos e à rentabilidade. Como já vimos no caso específico da Copel, o governo estadual também utilizou essa alegação, porém esse discurso apresentou algumas contradições, principalmente pela dificuldade em se estabelecer uma suposta concorrência no setor para a empresa, haja vista ser a detentora do monopólio elétrico do Estado do Paraná. Além disso, ao longo de sua história, a empresa investiu pesadamente na construção de usinas geradoras e numa complexa teia de distribuição de energia elétrica, sendo detentora da maior parte da tecnologia utilizada. Mesmo com a promulgação da lei 9074/95 que criou o “consumidor independente”, na prática até hoje a suposta concorrência no mercado de energia elétrica ainda não se estabeleceu, dada a complexidade da estruturação do sistema.

A maioria das empresas elétricas que foram privatizadas no país apresentavam na época prejuízos contábeis e um atendimento de baixa qualidade, isso facilitou a adesão da opinião pública para a desestatização das mesmas. Diferentemente, a Copel detinha um histórico de superávits seguidos nas suas prestações de contas, com isso o governo paranaense optou em focar seu discurso em outro sentido, afirmando que a desestatização da companhia representaria a única forma dela manter-se competitiva num setor elétrico privatizado emergente no país. Outra justificativa apontada pelo governo para a venda da Copel foi que os recursos advindos dessa transação possibilitariam sanar as contas do estado e permitiriam o investimento em áreas prioritárias como educação, saúde, transporte, entre outras.

A determinação governamental para mudança dos rumos da empresa pode ser confirmada pela alteração gradativa do foco de sua gestão. A chamada “missão da empresa”<sup>24</sup> passou a ter como objetivo central a partir de 1990 o aumento da lucratividade e conseqüente remuneração dos acionistas em detrimento do objetivo tradicional de servir de fomento para o desenvolvimento socioeconômico do estado, tanto que a rentabilidade sobre o patrimônio líquido da Copel passou de 2,4% em 1995, para 4,8 % em 1996, 6,3% em 1997 e 9,4% em

1998<sup>25</sup>. Apesar da condição de empresa pública, a Copel através da reestruturação produtiva se moldou às novas exigências do capitalismo, rompeu com a “rigidez” fordista na sua forma de organização e constituiu-se numa empresa toyotista, caracterizada pela terceirização, simplificação das atividades e maximização da lucratividade. Conforme Antunes (1995, p. 27):

Ao contrário da verticalização fordista, de que são exemplo as fábricas dos EUA, onde ocorreu uma integração vertical, à medida que as montadoras ampliaram as áreas de atuação produtiva, no toyotismo tem-se a horizontalização, reduzindo-se o âmbito de produção da montadora e estendendo-se às subcontratadas, às “terceiras”, a produção de elementos básicos, que no fordismo são atributos das montadoras. Essa horizontalização acarreta também, no toyotismo, a expansão desses métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores. Deste modo, *kanban*, *just in time*, flexibilização, terceirização, subcontratação, CCQ, controle de qualidade total, eliminação do desperdício, “gerência participativa”, sindicalismo de empresa, entre tantos outros elementos, propagam-se intensamente.

O modelo de empresa toyotista está alinhado ao neoliberalismo e busca a constante diminuição do quadro funcional da empresa. Neste sentido a Copel reeditou inúmeras vezes, desde 1992, o Programa de Desligamento da empresa para os trabalhadores que estivessem aposentados pelo INSS ou não, oferecendo incentivos financeiros similares aos da rescisão contratual sem justa causa. Esses programas, primeiramente denominados de PDI (Programa de Demissão Incentivada) e em seguida de PDV (Programa de Demissão Voluntária), tinham como objetivo enxugar o quadro funcional da companhia, preparando-a para a privatização. O programa de qualidade aplicado na empresa buscou o convencimento dos trabalhadores para adesão ao programa de desligamento, com vistas a facilitar a desestatização.

Reestruturação produtiva e neoliberalismo são processos históricos concretos que combina a coerção e o consentimento; que buscam o convencimento ideológico assentado numa concreta base de ameaça sobre a classe trabalhadora. O desemprego, sem sombra de dúvida, é a maior dessas ameaças no Brasil (Marcelino, 2008, p.147).

---

<sup>24</sup> **Missão** é a diretriz principal que norteia a condução da empresa, nos seus diversos setores.

<sup>25</sup> Fonte: relatórios gerenciais da Copel – 1996, 1997, 1998, 1999.

Conforme denúncias feitas pelos sindicatos nos jornais da época e confirmadas pelas entrevistas feitas durante a pesquisa, em diversas regiões do estado alguns trabalhadores foram “forçados” por seus gerentes para que efetivassem o seu pedido de demissão, sobretudo aqueles que tinham os maiores salários e que representariam uma maior economia com a folha de pagamento. Apesar disso, a empresa negava veementemente que houvesse qualquer tipo de orientação para tal pressão, como é possível verificar no trecho de matéria de época extraída do Jornal Cidade:

**Sindicato acusa Copel de forçar demissões:** O Sindicato dos trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná (Steem) acusa a Companhia de Energia Elétrica Paranaense (Copel) de estar forçando os empregados a aderirem ao Programa de Demissão Incentivada (PDI). [...] Segundo Jonas Brás, diretor financeiro do Steem, o PDI foi implantado a alguns anos e inicialmente incentivava o desligamento dos aposentados que ainda exerciam funções dentro da empresa baseados em uma lei federal que regulamentava as atividades após a aposentadoria. “Agora, o PDI avança no quadro e força a demissão de funcionários que não estão aposentados”. [...] No informativo, eles destacam ainda que casos como este estão ocorrendo em todo estado e apontam as causas: “A quebra de gastos com pessoal virou uma obsessão no atual governo, porque querem deixar a empresa mais atrativa aos investimentos privados, facilitando a privatização desejada pelo governo Lerner” (Jornal Cidade, Maringá 09/04/1999, p. 4).

Essa política de enxugamento dos efetivos provocou uma redução considerável no quadro funcional da empresa. Segundo números dos sindicatos, no início de 1998 a empresa tinha cerca de 8.500 funcionários e em novembro do mesmo ano reduziu esse número para 7.500, com previsão de chegar em 2000 com, no máximo, 6.000 trabalhadores<sup>26</sup>. De fato, na busca da preparação para a privatização a empresa diminuiu sistematicamente o seu quadro de efetivos, em contrapartida ao crescimento do número de consumidores atendidos no estado. Em 1995 a empresa possuía 8.835 trabalhadores para 2.400.598 consumidores<sup>27</sup>; em 2001, ano da quase privatização a empresa possuía 5.854 trabalhadores para 2.937.571 consumidores<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Jornal **O Diário do Norte do Paraná**, Maringá 09/05/1999, p. 3).

<sup>27</sup> Informativo Copel “Consultoria e Serviços” 1995 – p. 3 e 4

<sup>28</sup> Copel - Informativo Trimestral Dezembro/2001 – p. 3 e 6

Essa tendência de diminuição do quadro funcional da Copel demonstra como estava alinhada ao perfil das demais empresas do Setor Elétrico, privatizadas anteriormente. O efeito das privatizações no Brasil mudou o caráter das antigas estatais elétricas que tiveram que se adaptar às exigências neoliberais do capital internacional, que pressupõe uma empresa enxuta e altamente lucrativa. A tendência de redução dos trabalhadores eletricitários no Brasil na década de 1990 é confirmada pela pesquisa feita pelo DIEESE, conforme tabela abaixo que indica que em 1994 havia 188.208 trabalhadores no setor elétrico, em 1997 138.226 e em 2000, no auge das privatizações, esse número foi reduzido para 100.119<sup>29</sup>.

**TABELA 1**  
**Empregos no Setor Elétrico (em 31/12)**  
**Brasil**

<b>ANOS</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
<b>TOTAL DE EMPREGADOS</b>	188.208	172.693	156.917	138.226
<b>Variação anual (%)</b>	-	-8,24	-9,14	-11,91

Fonte: Eletrobrás - Siese – Relatórios Anuais 1996 e 1997. Apud. DIEESE, 1998

A Copel promoveu o enxugamento do quadro de efetivos e sob o discurso da modernidade preparava a empresa para a privatização, assumindo um caráter cada vez mais “comodificado”. Isso foi reforçado com a entrada da empresa no mercado financeiro em abril de 1994 quando abriu seu capital ao mercado de ações através da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo). Em julho de 1997 passou a negociar suas ações na Bolsa de Valores de Nova York, tornado-se a primeira empresa do setor elétrico brasileiro a ter “papéis” negociados na bolsa americana<sup>30</sup>. Numa espécie de “privatização disfarçada”, parte expressiva do capital social da companhia foi disponibilizado no mercado financeiro, conforme a seguir:

Com a emissão de 31,9 bilhões de ações PNB em 30 de julho, a estrutura de capital da COPEL sofreu significativa alteração. Do total emitido, foram colocados 25,9 milhões de ADS no mercado internacional e 6,0 bilhões de ações no Brasil. Em 31.12.97, a composição da companhia era a seguinte:

<sup>29</sup> Dados de pesquisa do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio Econômicos – DIEESE: Perfil Ocupacional dos empregados do setor de energia elétrica no Brasil: 1998/2004. Ano 3 – No. 28 – Dez de 2006, p. 5-7.

<sup>30</sup> Fonte [www.copel.com](http://www.copel.com) - História

Milhões de ações/Million of shares

ACIONISTAS/SHAREHOLDERS	ON/ COMMON	%	PNA/ PREFERRED "A"	%	PNB/ PREFERRED "B"	%	TOTAL	%
Estado do Paraná/State of Paraná	87.019	60,0	0	0	47.182	37,0	134.201	49,0
Paraná Investimentos S.A.	36.308	25,0	0	0	308	0,2	36.616	13,4
ELETCOBRÁS	1.531	1,1	0	0	13.867	10,9	15.398	5,6
ADSs	267	0,2	0	0	27.692	21,7	27.958	10,2
Custódia em Bolsa/Free Float	17.905	12,3	535	55,6	38.524	30,2	56.964	20,9
Outros/Other	2.001	1,4	427	44,4	89	0,0	2.517	0,9
TOTAL	145.031	100,0	962	100,0	127.662	100,0	273.655	100,0

O volume de ações e de ADS custodiadas em bolsas passou a ser de 84,9 bilhões de ações, crescendo mais de 380% em um ano. Atualmente, 31,1% do capital total está sendo negociado em bolsas de valores no Brasil e Nova Iorque (em 31.12.96 apenas 7,3% do capital da COPEL estava custodiado em bolsas), o que revela a melhoria da liquidez das ações da COPEL e reflete a grande preocupação da empresa com o acionista. O número total de acionistas ao final do ano de 1997 era 13.515 (Fonte: Copel – Informativo Trimestral – Dez. 1997, p. 9-10, disponível em [www.copel.com](http://www.copel.com)).

Essa mudança de comportamento da gestão da empresa acompanhou o movimento de financeirização do capital internacional e explicitava a característica mercadológica que a empresa adquiria no seu perfil. O governo estadual buscava vender uma imagem de uma empresa atrativa à privatização, que dava lucros, enxuta e diversificada na sua atuação, tanto que em 1998 foi a primeira empresa do Setor Elétrico a receber autorização da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) para atuar no setor de telecomunicações.

Com o intuito de facilitar o processo de privatização e seguindo as diretrizes da ANEEL, a Copel sofreu a partir de abril de 1999 uma macro reestruturação administrativa que dividiu a empresa em cinco Unidades de Negócios distintas: Geração, Distribuição, Transmissão, Telecomunicação e Tecnologia e Informação, comandada por uma *holding*. Cada uma das “unidades de negócios” passou a desenvolver suas atividades de forma individualizada e contabilmente separadas, permanecendo subordinadas a uma diretoria geral com um presidente.

Seguindo a orientação privacionista, o LACTEC<sup>31</sup>, Laboratório Técnico da Copel, foi desmembrado da empresa em 1999, tornando-se uma OSCIP

<sup>31</sup> Criado oficialmente em 1982 com o nome de LAC – Laboratório Central de Pesquisa e Desenvolvimento mantido pela Copel em parceria com a UFPR – Universidade Federal do Paraná, voltado para P&D e com uma estrutura composta por laboratórios nas áreas de eletricidade, eletrônica, materiais, meio ambiente,

(Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Isso representou uma perda substancial de conhecimento científico e técnico acumulado para a Copel. Apesar de se tornar um OSCIP, o LACTEC foi praticamente privatizado passando a comercializar o resultado de suas pesquisas com empresas do setor privado e público. O total de 84 profissionais de carreira da Copel, com elevada capacitação na área de P&D, foram demitidos e recontratados pelo novo laboratório. O LACTEC desenvolvia novas tecnologias e equipamentos, ensaiava materiais elétricos e elaborava projetos para construção de usinas, subestações e outras tecnologias na área de energia elétrica voltadas para Geração, Transmissão e Distribuição. Atualmente tornou-se o “Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento”, prestando serviços e assessoria para diversas empresas do setor elétrico brasileiro e do exterior, mas tendo ainda a Copel como seu cliente mais importante.

Como a empresa sofreu uma redução direcionada dos trabalhadores efetivos, estava financeiramente equilibrada apresentando sucessivos superávits nos balanços patrimoniais e, concluída a eleição de 1998 que garantiu a reeleição do governador Jaime Lerner, o governo encaminhou o projeto de privatização da Copel para aprovação na Assembléia Legislativa. No final de 1998 os interlocutores governistas, secretários, deputados e lideranças políticas passaram a manifestar a intenção da venda da companhia na tentativa de buscar o apoio da opinião pública e dos trabalhadores da empresa ao projeto de desestatização. O que não foi uma tarefa nada fácil. Na época o jornal Estado do Paraná destacou a manchete “*Governo tem Pressa de vender a Copel*”, informando que o projeto já havia chegado à Assembleia e teria a tramitação em regime de urgência. O presidente da empresa, Ingo Hubert, justificou a venda da Copel como forma de aumentar investimentos do estado em áreas estratégicas. Preliminarmente, a direção da empresa pensava em dividir a companhia a fim de facilitar o processo de venda:

---

mecânica e química aplicada. Com a fundação do LACTEC em 1997, este assumiu todas as atividades do LAC, na prática incorporou o antigo laboratório ampliando suas pesquisas para as áreas de hidráulica, hidrologia, geoprocessamento e recursos ambientais. Em 1999 deixou de pertencer a Copel. O LACEC atualmente desenvolve pesquisas para indústrias, empresas do setor elétrico nacional e internacional, sendo referência entre os laboratórios similares no país. Fonte – [www.lactec.org.br](http://www.lactec.org.br)

**Governo tem Pressa de vender a Copel.** [...] No anúncio do programa de desestatização, há quinze dias, o presidente da Copel, Ingo Hubert, disse que havia estudos para dividir a companhia em três ou mais empresas [...] A receita da privatização da Copel será destinada ao Paraná Previdência – o fundo de pensão e aposentadoria dos servidores públicos – e para as áreas de educação, segurança, saúde, transporte e programas de desenvolvimento e geração de empregos. O projeto, entretanto, faz a ressalva de que os investimentos nesses setores serão feitos apenas nos casos em que a presença do Estado seja “indispensável” (Jornal O Estado do Paraná, 25/11/1998, p.2).

Ainda no final de 1998 a queda das bolsas asiáticas provocou uma nova crise internacional, derrubando os valores das ações da maioria das empresas, inclusive da Copel. Com isso o governo desacelerou o processo de venda da companhia que só foi retomado em 1999 com a assinatura do decreto que criou o Conselho de Desestatização da Copel, no dia 04 de maio. Foi nomeado como presidente desse conselho Ney Braga, que estrategicamente acumulava o cargo de Presidente do Conselho de Administração da empresa e, como ex-governador do Paraná, era um profundo conhecedor da Copel. O novo conselho tinha como função estabelecer e coordenar o cronograma de privatização, definir o valor mínimo para venda da Copel, tornar o “processo mais simpático para a população” e “preparar os funcionários para a mudança de dono” (Jornal Folha de Londrina, 05/05/1999, p. 4).

O balanço da empresa referente a 1998 apontava um lucro líquido de R\$ 403,6 milhões, superior ao ano anterior que foi de R\$ 300 milhões, a força de trabalho diminuiu em 7% e o número de consumidores por funcionário subiu 11%<sup>32</sup>. A empresa havia inaugurado recentemente a usina de Santo Caxias que produziria 1.240 mW e projetava investimento até 2004 na ordem de R\$ 2,3 milhões. Apesar da saúde financeira apresentada, o governo estadual juntamente com a direção da empresa, insistiu no discurso da necessidade da venda como sendo a única saída para que ela se mantivesse competitiva.

Apesar da crise brasileira de 1999 desvalorizar de forma acentuada o real em relação ao dólar, a empresa apresentou superávit de R\$ 277,2 milhões<sup>33</sup>. Independentemente da alta rentabilidade da empresa, o governo manteve a orientação neoliberal direcionando a empresa para privatização. Nos meses que se

---

<sup>32</sup> Dados do Balanço Patrimonial do ano de 1998.

<sup>33</sup> Dado do Balanço Patrimonial do ano de 1999.

seguiram a ideia da privatização sofreu grande resistência de diversos setores da Sociedade Civil do Paraná, mobilizados inicialmente pelos sindicatos da categoria.

Em 9 janeiro de 2001 o governo publicou o edital de licitação internacional para contratação de empresa (*advisers*) para assessoramento da preparação da venda da companhia. Apesar do crescimento substancial de produtividade e lucratividade apresentado pela Copel<sup>34</sup>, o governo insistia que, na condição de estatal, a empresa sofria com o excesso de burocracia, principalmente pelas exigências nas realizações das licitações e perdia competitividade frente ao Setor Elétrico privatizado, podendo com isso ser sucateada em poucos anos.

O governo esperava efetuar a venda ainda em 2001 e arrecadar pelo menos R\$ 3 bilhões, embora no balanço de 2000 tenha apresentado o patrimônio da Copel estimado em quase R\$ 5 bilhões. Neste mesmo período, a ANEEL considerou a Copel a melhor companhia do setor, dentre as grandes distribuidoras. Essa avaliação baseou-se na saúde financeira da empresa e na satisfação do cliente em relação aos serviços prestados, sendo que a Copel obteve nota 73,01 dos 100 pontos possíveis. A empresa contratada para acompanhar o processo de privatização tinha 90 dias para fazer uma análise do patrimônio, estabelecer o lance mínimo do leilão e definir a forma como a Copel seria vendida: total ou em partes.

Os principais candidatos internacionais à compra da Copel eram as empresas EDP (portuguesa), Tractebel (belga), EDF (francesa) e AES (americana), que avaliaram preliminarmente a companhia em U\$ 4 bilhões, o equivalente naquele momento a R\$ 7 bilhões. Os prováveis candidatos nacionais ao leilão eram os grupos Camargo Correa Energia S.A., Votorantin e o Banco Bradesco. Para analistas econômicos nacionais e internacionais, a compra da Copel representava um excelente negócio, pois apresentava-se financeiramente equilibrada e enxuta. A empresa era autossuficiente na geração de energia elétrica e apresentava crescimento acima da média nacional na comercialização de energia elétrica (Jornal Gazeta do Povo, 10/01/2001, p.26).

---

<sup>34</sup> Um exemplo do aumento da produtividade são os dados referentes à quantidade de mW vendidos por empregado: em 1995 = 1433 mW, em 1996 = 1570 MW, em 1997 = 1781 MW, em 1998 = 2016 MW e em 1999 = 2456 MW. Isso representava o crescimento significativo da produtividade da empresa, auferido com a implantação de novas tecnologias e a redução drástica do quadro funcional. O cálculo da produção de mW é feito dividindo o total de mW comercializado pelo quadro de funcionários da empresa.

A representação sindical dos trabalhadores da Copel é muito diversa, sendo composta por várias entidades que se dividem regionalmente e/ou por categoria. Os maiores sindicatos atuantes na empresa são os chamados “eletricitários”, que tem base exclusivamente na Copel e organizam-se regionalmente: o STEEM – Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste do Paraná; o SINDENEL – Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão e Comercialização de Energia Elétrica de Fontes Térmicas ou Alternativas de Curitiba; o SIEMCEL – Sindicato dos Empregados em Concessionárias dos Serviços de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia de Fontes Hídricas, térmicas e Alternativas de Cascavel; o STIECP – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Hidro Térmica e de Fontes Alternativas de Cornélio Procopio; o SINEL – Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Concessionárias de Energia Elétrica de Fontes Hídricas, Térmicas ou Alternativas de Ponta Grossa e o SINDEL – Sindicato dos Trabalhadores nas Concessionárias de Energia Elétrica e Alternativa de Londrina e Região. Os demais trabalhadores das regiões descobertas do estado, são representados pelo SINDELPAR – Sindicato dos Eletricitários do Paraná. Também atuam na Copel sindicatos com base em outras empresas e que respondem por categorias representativas como o SENGE – Sindicato dos Engenheiros do Paraná e o SINTEC – Sindicato dos Técnicos Industriais de Nível Médio do Estado do Paraná. Diversos outros pequenos sindicatos de categorias específicas também atuam na empresa, como: secretárias, contabilistas, administradores, técnicos de segurança, entre outros.

Os maiores sindicatos da categoria elétrica, juntamente com representantes da FNU (Federação Nacional dos Urbanitários), filiada a CUT, mobilizaram-se contra a privatização. Defendiam que a Copel era um dos maiores patrimônios do Paraná, uma empresa rentável e estratégica para alavancar o desenvolvimento do estado e que a venda da companhia representaria desemprego para os eletricitários e aumento das terceirizações, conforme ocorrera com outras empresas privatizadas do setor. Os sindicatos decidiram realizar “audiências públicas” em diversas regiões do Paraná para discutir o assunto, mobilizar a sociedade civil e os trabalhadores do setor para debater a intenção do governo em vender a empresa. Além disso, organizaram atos de protesto e realizaram um

grande abaixo-assinado, coletando assinaturas em todo estado contra o projeto privacionista (Jornal JL – Cidade, Londrina 14/01/2001, p. 3A).

A análise dos boletins elaborados pelos sindicatos neste período e distribuídos na categoria demonstra a preocupação em mobilizar os trabalhadores contra a desestatização da Copel. Além disso, realizaram reuniões, convocaram assembleias e distribuíram diversos materiais apelando para mobilização dos trabalhadores eletricitários contra a venda de empresa. No entanto, pouquíssimos aderiram ao movimento, basicamente apenas os diretores sindicais.

Com objetivo aparente de melhorar as ofertas no leilão de venda, alcançando ágio na negociação, o governo fez uma forte campanha de mídia demonstrando os números positivos da empresa em 2000. Publicou na Folha de São Paulo matéria destacando os prêmios recebidos como a “melhor empresa do setor na região sul” oferecido pela ABRADÉE (Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia) e informava os valores do patrimônio da empresa, seus investimentos, números de consumidores nos diversos setores, produção, transporte e venda de energia, organização da empresa e a diminuição significativa do efetivo.

Detalhava a composição acionária da Copel, onde o estado detinha 31,1% do capital total, o BNDS, através do BNDSPar, possuía 24,4%, enquanto 43,5% estavam pulverizados nas bolsas em poder de acionistas minoritários e 1% com prefeituras e a ELETROBRÁS. As ações do governo representavam 58,6% das ações ordinárias com direito a voto e que permitiam o controle da empresa. A publicação de 10 páginas em um dos maiores jornais de circulação do país e do exterior tinha o objetivo visível de “vender” a imagem de uma empresa sólida, enxuta e rentável, por isso muito atrativa para a privatização (Jornal Folha de São Paulo, Dinheiro 14/03/2001, p. B5 a B14).

No início de 2001 a Copel possuía 4545 mW de potência disponível para o sistema, 6638 km de linhas de transmissão, 151.000 km de linhas de distribuição, 350 subestações, atendia 2,82 milhões unidades consumidoras ligadas, 6165 funcionários, 18 usinas, sendo 17 hidrelétricas e uma termoelétrica. Da energia elétrica consumida no Brasil, 6% era produzida pela Copel, a evolução patrimonial da empresa era visível: em 1998 R\$ 4,5 milhões, em 1999 R\$ 4,6 milhões e em 2000 R\$ 4,9 milhões. A empresa também detinha tecnologia avançada nas diversas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, com um

investimento histórico feito para constituição de sua estrutura estimada em R\$ 14 milhões (Jornal Folha de Londrina - Folha Econômica, 12/02/2001, p. 1).

O movimento contra a desestatização da empresa criou o “Fórum Popular Contra a Venda da Copel” e lançou a coleta de assinaturas para elaboração de projeto de iniciativa popular para pressionar os deputados estaduais a revogar a lei 12.355/98 que autorizava a venda da empresa. A estratégia era coletar 60.000 assinaturas em pelo menos 50 cidades, exigência mínima para constituição do projeto. O resultado foi muito superior e o movimento coletou aproximadamente 140.000 assinaturas de eleitores de cerca de 260 municípios. Como havia uma previsão de derrota desse projeto, os manifestantes contrários à venda da empresa ocuparam o prédio e as galerias do plenário da Assembleia Legislativa do Paraná e impediram a votação marcada para 14 de agosto.

Depois de 22 horas ininterruptas de sessão plenária – fato inédito no Paraná, os deputados foram surpreendidos com a invasão de estudantes (secundaristas e universitários), lideranças sindicais e de partidos políticos, entre outros representantes de associação de classe e entidades organizadas. [...] O plenário foi tomado por cerca de três mil pessoas, que gritavam palavras de ordem. [...] Os tumultos se sucediam dentro e fora da Assembléia. Policiais militares e manifestantes entraram em confronto “corpo a corpo” com estudantes. [...] O prédio foi cercado e os manifestantes ficaram sitiados dentro do plenário se negando a deixar o prédio. [...] Suspensa por oito vezes a sessão plenária de anteontem adentrou a madrugada e avançou pela manhã de ontem, com momentos de forte tensão, foi interrompida novamente por volta das 6:30h da manhã, depois de um embate corpo a corpo envolvendo deputados de oposição e situação (Jornal Gazeta do Paraná, 16/08/2001, p.4).

A votação foi postergada para 20 de agosto e transferida para o “Plenarinho da Assembleia”, com acesso restrito a deputados, assessores e profissionais de imprensa. Na data da nova votação, cerca de 5000 manifestantes vindos do interior e da capital ocuparam a frente da Assembleia Legislativa do Paraná, mobilizados pelas entidades ligadas ao Fórum contrário à privatização: CUT (Central Única dos Trabalhadores), MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra), UPE (União Paranaense de Estudantes), UPES (União Paranaense dos Estudantes Secundaristas), entre outros. Apesar da mobilização, o projeto que propunha a suspensão do leilão foi rejeitado após 9 horas de sessão, com votação nominal e declaração de voto dos parlamentares.

Vencida a etapa na Assembleia Legislativa, o governo acelerou os preparativos para realizar o leilão da empresa mesmo enfrentando inúmeras liminares resultantes de várias ações judiciais contra a privatização. A venda foi marcada para o dia 31 de outubro, mas o edital que estabelecia regras e o preço mínimo para a operação dependia da aprovação da ANEEL, que demorou alguns dias para autorizar o leilão. Finalmente o edital foi aprovado estabelecendo como preço mínimo para negociação o valor de R\$ 5,068 bilhões e a exigência de depósito antecipado de R\$ 400 milhões na CBLC (Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia) para os compradores participarem do leilão. Além disso, no edital ainda constava a obrigatoriedade para o comprador da empresa de efetuar investimentos para ampliação do sistema em 20% da produção de energia, cerca de 920 mW. Um investimento substancial para o futuro proprietário.

Nenhuma das empresas interessadas na compra fez o depósito antecipado exigido como garantia para participar do leilão e por isso ele foi adiado. Com uma conjuntura totalmente desfavorável, o governo marcou para o dia 12 de novembro o leilão, mas, novamente, nenhuma das empresas interessadas fez o depósito antecipado e com isso o governo o cancelou por tempo indeterminado. Após várias tentativas sem êxito de diminuir o preço mínimo ou vender a empresa em partes, finalmente, no dia 30 de janeiro, o governo estadual assumiu publicamente a desistência de levar adiante o processo de privatização da empresa.

Em nota oficial publicada nos maiores jornais do Paraná, afirmou que o governo não iria mais privatizar a Copel em função das mudanças do cenário econômico nacional e internacional. Os atentados de setembro, somados à crise Argentina e às indefinições nas regras do setor energético brasileiro, contribuíram para afastar os investidores externos. Outro motivo alegado para a desistência da venda da empresa foi o anúncio do governo federal de postergação para 2003 da abertura do mercado de energia, retardando a competição entre as empresas públicas e privadas. Ao final do texto, o governo afirmou ter alcançado o equilíbrio nas finanças públicas do Estado durante 2001 e que por essas razões não iria, naquele momento, levar adiante o processo de privatização da estatal paranaense (Jornal O Diário do Norte do Paraná, 31/01/2002, p. 5). Essa posição foi ratificada no seu informativo no final de 2002, conforme a seguir:

**Processo de Desestatização:** O Governador do Estado anunciou em 30/01/2002 o cancelamento do processo de desestatização da Copel. Os motivos que levaram a essa decisão foram: a incerteza regulatória, ou seja, a falta de regras mais claras para os investidores, questão que se tornou mais evidente com o racionamento de energia; a instabilidade da economia Argentina e as turbulências e incertezas de toda ordem decorrentes dos atentados terroristas de 11 de setembro nos Estados Unidos. A conjugação desses três fatores acabou por inibir e afastar do leilão os interessados na compra da companhia (Fonte – Copel Informativo Trimestral - DEZ/2002).

A privatização da Copel não ocorreu em razão da somatória de fatores que criaram uma conjuntura desfavorável para a realização do leilão, agravada ainda mais pelo atentado terrorista de 11 de setembro nos EUA às “torres gêmeas” do *World Trade Center* que afastaram investidores internacionais interessados na compra. A resistência do movimento antiprivacionista em todo estado foi importante para criar um clima de dificuldades jurídicas provocando o atraso do leilão e contou com a adesão de lideranças políticas, empresariais e populares e com o apoio de entidades de classe, instituições, sindicatos, igrejas, partidos, entre outros. Além disso, a conjuntura internacional desfavorável impediu a venda da empresa naquele momento.

Em todo o processo de luta contra a privatização da Copel um aspecto merece uma reflexão mais profunda que faremos no terceiro capítulo. Refere-se ao fato de que, apesar da grande mobilização da sociedade civil organizada do Paraná, contrária à venda da Copel, a participação dos trabalhadores da empresa foi muito incipiente. Restringiu-se basicamente ao envolvimento dos trabalhadores que atuavam como diretores dos sindicatos, que foram obrigados a buscar apoio em outras categorias, em especial os estudantes e os sem-terra.

Provavelmente a passividade de alguns trabalhadores também foi fruto do trabalho de cooptação da empresa, desenvolvido com auxílio do programa de qualidade que preparou a Copel para privatização, tanto tecnicamente como psicologicamente. Para isso justificou que a desestatização seria a única alternativa para garantir a competitividade da empresa e a manutenção dos empregos. A cultura individualista impediu que os trabalhadores entendessem que o projeto de privatização ameaçava principalmente os empregos efetivos que representavam um custo mais elevado para a empresa, conforme experiências de outras empresas privatizadas e já estudadas.

Com a privatização, muitos trabalhadores foram demitidos da CERJ e, por contingências, se realocaram em empresas que têm seus serviços contratados por esta última, ou seja, acabam realizando a mesma atividade, em empresas que terceirizam seus serviços, ainda que sob condições adversas, seja em termos de condições de trabalho, seja das relações construídas no novo locus de trabalho. É frente a essa contextualização, que buscaremos mostrar os condicionamentos que vieram a ter repercussões sobre o processo de trabalho na empresa (Nogueira, 1999, p. 45).

Muitos trabalhadores adeptos à "lógica do mercado" visualizaram a possibilidade de auferirem vantagens com a venda da empresa e até se posicionaram favoráveis à desestatização da Copel. Isso ocorreu porque o governo, como forma de aumentar a adesão à privatização, determinou que parte das ações da empresa fosse vendida preferencialmente aos trabalhadores da Copel, com desconto do preço mínimo estabelecido, através da disponibilização de recursos do FGTS. Como havia previsão de ágio nas ações que poderiam em seguida serem revendidas para terceiros com uma alta lucratividade, vários trabalhadores passaram a defender a venda da Copel. Empresas especializadas nesse tipo de transação tiveram acesso à companhia para vender este "serviço", oferecendo créditos antecipados pelo direito das ações dos trabalhadores. Isso provavelmente favoreceu a desmobilização da categoria.

Apesar da Copel não ser privatizada, o processo de preparação para a desestatização através da reestruturação produtiva desenvolvida ao longo de 10 anos, de 1992 a 2001, provocou alterações significativas no perfil da companhia no sentido de sua "comodificação". O quadro funcional diminuiu de forma significativa, aumentaram as terceirizações das atividades na linha de frente, a empresa diversificou seus investimentos para outros setores, abriu seu capital ao mercado de ações, reestruturou seus processos e trabalho, intensificou o uso da tecnologia através da automação e dos computadores, entre outras ações.

No final de 2001, no auge do processo de desestatização do Setor Elétrico nacional, o novo modelo já tinha privatizado 80% da Distribuição e 20% da Geração, sendo que a quase totalidade da Transmissão permanecia sob a tutela do Estado. O governo alegava que a Transmissão deveria ficar nas mãos do Estado, como forma de controlar o setor e evitar abusos. Inicialmente, a área da Geração despertou pouco interesse do setor privado, provavelmente devido aos altos investimentos necessários para ampliação do sistema que se encontrava no limite

de sua produção. Essa situação se agravou ainda mais após as privatizações e consequente falta de investimentos no setor, impedindo a construção de novas usinas geradoras e linhas de transmissão para interligação nacional do sistema, provocando os “apagãos”<sup>35</sup> no final de 2001.

Seguindo as orientações dos organismos econômicos internacionais representantes do capital, como FMI e o BIRD, o processo de privatização das empresas de Distribuição do Setor Elétrico Brasileiro, lançado em 1998, estava praticamente concluído em 2002. Em 5 anos 22 das 30 distribuidoras de energia elétrica em operação no país já haviam sido privatizadas. Além disso, a presença no setor de companhias internacionais passou a ser determinante, a Duke Energy adquiriu parte substancial da Geração da CESP (Centrais Elétricas de São Paulo), a Tractebel Energia adquiriu a Gerasul (Eletrosul), a EDF Light domina 25% do mercado Fluminense (capital e 29 municípios) e a AES Eletropaulo controla a Distribuição na grande São Paulo, atendendo a capital e mais 23 municípios (16 milhões de consumidores). Além disso, diversos consórcios menores participam do capital acionário das demais empresas do setor<sup>36</sup>.

Após quase 50 anos fora do Setor Elétrico Nacional, as grandes empresas multinacionais voltaram a ter uma participação expressiva no segmento de eletricidade do país. A diferença é que durante a ausência destas companhias o Estado se incumbiu de dotar o setor de uma infraestrutura que hoje potencializa os lucros das companhias privadas.

Em particular uma grande ofensiva capitalista foi deslançada sobre os serviços públicos [...]. Esta é a origem e meta da privatização dos serviços de infra-estrutura, de educação, de saúde, de previdência etc, em curso, com maior ou menor perversidade, em todo o mundo capitalista avançado e nas suas periferias mais integradas (Dantas 2003, p. 30).

A justificativa do governo brasileiro para as privatizações era de que os recursos obtidos nesse processo possibilitariam o ajuste fiscal e o pagamento das dívidas públicas, além de que o Estado não teria recursos disponíveis para aplicar

---

<sup>35</sup> Apagãos – falta ou racionamento de energia elétrica generalizada em diversas regiões do país, devido a insuficiência de produção nas usinas geradoras. - **Empresas Multinacionais no setor de Energia Elétrica Brasileiro: Duke, Tractebel, EDF e AES**. Revista do Instituto Observatório Social – publicação Dezembro de 2007, p.14-16.

no setor. No entanto, grande parte das privatizações foi financiada através de recursos do BNDS. Mais uma vez o capitalismo utilizou-se do fundo público como forma de acumulação do capital, porém agora de forma direta na aquisição das empresas estatais que outrora também foram financiadas pelo mesmo fundo.

No Brasil, a privatização foi justificada com o argumento de que o Estado não teria recursos para investir no setor. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDS), contudo, entre 1995 e 2003 concedeu ao setor elétrico financiamentos no valor de R\$ 22 bilhões, sendo R\$ 7 bilhões para as privatizações (Instituto Observatório Social, dez 2007, p. 13).

A partir da Reforma do Setor Elétrico Nacional, iniciada em 1990, o conceito da antimercadoria criado por Francisco de Oliveira demonstra-se totalmente desatualizado, na medida em que ocorreu uma “mercantilização” generalizada da energia elétrica no país. A privatização da maior parte do Setor Elétrico nacional evidencia uma mudança dos objetivos principais que nortearam a sua criação no início do século XX. É evidente que na prática o setor surgiu em função de uma exigência desenvolvimentista do País para atender a indústria nascente. Porém, no período em que esteve nas mãos do estado, também promoveu o desenvolvimento socioeconômico do país, através da geração de antivalor.

A desestatização do serviço público de energia elétrica do Brasil não ocorreu em função da incapacidade do Estado de gerir o setor, mas sim para atender as exigências do capital nacional e internacional. Por essa razão o processo de “comodificação” da Copel não se interrompeu com a derrota da privatização. Ao contrário, o ritmo da reestruturação produtiva da empresa foi intensificado, principalmente com os investimentos em tecnologia e na diversificação de alternativas para aumento da rentabilidade, conforme analisaremos no capítulo seguinte.

---

<sup>36</sup> Fonte – Informativo Observatório Social - **Empresas Multinacionais no setor de Energia Elétrica Brasileiro: Duke, Tractebel, EDF e AES**. Revista do Instituto Observatório Social – publicação Dezembro

## CAPÍTULO 2

### ASPECTOS DA “COMODIFICAÇÃO” DA COPEL

#### 2.1 A TRANSFORMAÇÃO DE UM “SERVIÇO PÚBLICO” EM “MERCADORIA” NUMA ESTATAL

É correto afirmar que o processo de “comodificação” da Copel foi influenciado pelo movimento mundial do capital no final do século XX que flexibilizou os processos de produção através da reestruturação produtiva, marcado pela “superação” do modelo fordista tradicional de organização das empresas. Porém, fica também evidenciado que esse processo em muito foi facilitado pela clara opção ideológica do governo estadual em constituir a Copel de um caráter nitidamente voltado para atender as demandas liberalizantes do mercado.

Neste capítulo pretendemos focar os aspectos da transição do fordismo para acumulação flexível que influenciaram o processo de reestruturação produtiva da Copel e levaram-na a sua toyotização. Para isso, discutiremos brevemente os principais conceitos fordistas de organização das empresas e como foram alterados pelo capital para um novo modelo de acumulação mais flexível. Isso se deu através da reestruturação produtiva das empresas privadas e também públicas, como a Copel. Indicaremos ainda, as características que nos permitem atualmente classificar a Copel como uma empresa toyotista e alinhada com o neoliberalismo vigente. Demonstrando que o fato de permanecer na condição de estatal e assumir uma gestão voltada ao perfil de uma empresa privada determinaram o processo de “comodificação” da empresa (Huws, 2008). E ao final do capítulo discutiremos os aspectos internos que favoreceram e “permitiram” essa “comodificação”, desencadeada a partir da reestruturação produtiva com enfoque no programa de qualidade e que teve como resultado uma significativa transformação nos processos de produção da empresa.

### 2.1.1 A Transição Fordista para Acumulação Flexível

A partir da segunda metade do século XX, na busca de superar a estagnação econômica provocada pela Segunda Grande Guerra, as empresas na maior parte do mundo se organizaram pautadas pelo modelo fordista de organização da produção. O apoio do Estado keynesiano, garantido pelos governos capitalistas, deu a sustentação necessária para a consolidação desse modelo. Os principais setores que se expandiram e puxaram a economia mundial foram as grandes indústrias de automóvel, produtoras de aço e de eletrodomésticos que abasteciam a reconstrução do velho mundo, devastado pela guerra. Para isso,

o estado teve de assumir novos (keynesianos) papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados e nos processos de produção (Harvey, 1993, p.125).

O Fordismo foi criado por Henry Ford em 1913 e tinha como objetivo principal melhorar a produtividade dos automóveis de sua indústria, de forma a fabricar veículos em massa com custo menor para que pudessem também ser consumidos em massa, aumentando a lucratividade. Os estudos científicos desenvolvidos por Taylor ajudaram no aperfeiçoamento do fordismo, em especial aqueles relacionados à medição do tempo gasto em cada tarefa e que favoreceram a criação de alternativas para diminuição dos “tempos ociosos” na produção. Com isso propunha a racionalização produtiva através do parcelamento das atividades, a criação da linha de montagem para que o produto se deslocasse numa esteira rolante e os trabalhadores permanecessem fixos, a padronização das peças de forma a simplificar a atividade do trabalhador e aumentar a sua velocidade na execução do trabalho (Gounet, 1999, p. 18-19).

No fordismo/taylorismo as atividades dentro da empresa dividiam o sistema produtivo basicamente em dois grupos, de um lado, um número seletivo de pessoas que teriam a função de planejar a produção, e do outro, a maioria da massa trabalhadora que se restringia à função de execução propriamente dita. Taylor não buscava prioritariamente coibir a criatividade dos trabalhadores, mas questionava o fato dela ocorrer muitas vezes de forma desorganizada e aleatória, impedindo o

aumento de produtividade. Para ele, se os trabalhadores manuais se preocupassem apenas com a execução de suas tarefas e seguissem as orientações prévias, seria muito mais produtivo para a empresa (Bianchetti, 1999, p.135-136).

Utilizando-se das inovações tecnológicas desenvolvidas durante a Segunda Guerra Mundial e adaptando-as ao sistema produtivo, o fordismo provocou o deslocamento de várias habilidades manuais dos trabalhadores para maquinaria no intuito de acelerar a produção, diminuir custos e aumentar a lucratividade. No modelo fordista um número cada vez menor de pessoas passou a deter o conhecimento sobre a totalidade do processo produtivo, normalmente os responsáveis pela gerência da produção. A esteira rolante criada por Ford e adaptada à linha de montagem veio aprimorar o controle do tempo gasto pelos trabalhadores na produção, diminuindo a ociosidade e o intervalo entre uma atividade e outra, organizando as tarefas de forma a obter o máximo de produtividade (Zuboff, 1994, p.81-82).

Para Taylor, o caráter científico da administração das empresas deve dar destaque ao setor de planejamento, na medida em que para ele é uma peça estratégica, responsável pelo *modus operandi* do sistema produtivo, por esse motivo fez a distinção e divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual nas empresas (Wolff, Cavalcante, 2008, p.4). Ford absorveu a ideia de Taylor para produção em massa baseado na divisão hierárquica nas empresas entre *gerência, concepção, controle e execução*, mas a inovou ao estabelecer que “produzir em massa representa consumir em massa”. Essa forma de organização da produção exigiu mudanças no perfil da força de trabalho que foi submetida a uma política cada vez mais “rígida” de controle dos processos produtivos.

A “rigidez” na produção foi característica dominante dos processos de produção das empresas em praticamente toda segunda metade do século XX. Esse perfil das empresas fordistas, marcado pela divisão entre trabalho intelectual e manual, exerceu historicamente um papel de cerceamento da criatividade dos trabalhadores, em especial pelo parcelamento da produção e pelos controles desenvolvidos. No entanto, a criatividade é uma característica inerente ao ser humano e os trabalhadores historicamente sempre propuseram inovações nos processos produtivos. Isso foi fundamental para o desenvolvimento capitalista que sempre potencializou essas ideias na busca da ampliação da lucratividade.

Com o passar do tempo e apesar de toda a rigorosidade formalizada da 'ciência' taylorista foi ficando evidente que a iniciativa e criatividade dos trabalhadores nem podia e nem devia ser cerceada. No limite a concretização desse objetivo seria o estancamento do progresso, das transformações e das inovações [...]. Por mais que se tentasse cercear a criação dos trabalhadores, eles não deixavam de imprimir o seu traço pessoal, de inserir a sua 'fisionomia' própria, de manifestar suas idiossincrasias seja nos produtos seja nos processos (Bianchetti, 1999, p. 136).

A crise do capitalismo internacional, ocorrida no final do século XX, exigiu a “transição” fordista para um “novo” modelo de organização da produção dentro das empresas. A mudança foi acompanhada pelo advento dos computadores que revolucionaram o sistema produtivo mundial na medida em que a tecnologia computacional permitiu aprimorar diversos conceitos fordistas, especialmente na busca da diminuição dos tempos ociosos de produção.

A barreira científica e tecnológica que obrigava Fayol, Taylor e Ford a buscarem alternativas, via racionalização do trabalho, à pressão do capital para reduzir os tempos de circulação – recordando que neles se incluem os tempos de “calcular, pesar, medir” – somente agora, com o desenvolvimento dos primeiros computadores, começava a ser ultrapassada (Dantas, 1999, p. 232).

Como vimos, como alternativa à crise mundial, o capital internacional exigiu maior liberdade para as atividades econômicas, propondo o desmonte do estado keynesiano e a desnacionalização das economias de vários países, flexibilizando conquistas trabalhistas mediante as políticas neoliberais predominantes. Esse movimento foi acompanhado pela introdução massiva de tecnologia e a redefinição dos métodos de produção nas empresas (reestruturação produtiva). Essas mudanças determinadas pelo capital internacional desencadearam a III Revolução Tecnológica, marcada pelo papel preponderante do sistema computacional (Alves, 2002). Apesar de não decretar o fim do fordismo/taylorismo, Bianchetti (1999, p. 134) afirma que essa forma de organização da produção entrou em crise no final do século XX.

Em “substituição” ao fordismo, um novo padrão de acumulação mais flexível colocou-se em construção nos anos 80, propondo a maior flexibilização dos processos produtivos e a participação dos trabalhadores na redefinição dos processos de trabalho.

Entre as principais características do sistema flexível pode-se destacar a fabricação de produtos versáteis e de qualidade, não-rígidos, pouco ou nada padronizados; máquinas e ferramentas flexíveis e homens flexíveis; aproximação da concepção, execução e controle; incorporação da competência humana no trabalho; trabalho coletivo, organização em grupos ou ilhas; redução da hierarquia gerencial e desverticalização organizacional; descentralização baseada na cooperação e relação estreita entre comprador e fornecedor (*just-in-time*) (Vieira, Garcia, 2004, p.4).

Esse novo padrão de acumulação do capital confrontou diretamente com a “rigidez” fordista.

A acumulação flexível como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (Harvey, 1993, p.140).

Apesar do quadro aparente de ruptura e de transição para um novo modelo de organização da produção é necessário cautela, pois a acumulação flexível apresenta mais características de continuidade do que de rompimento com o regime fordista, na medida em que aprimora muito dos princípios de Ford e de Taylor. “No entanto parece de fato importante acentuar o grau até o qual a acumulação flexível tem de ser considerada uma combinação particular e, quem sabe, nova de elementos primordialmente antigos no âmbito da lógica geral da acumulação do capital” (Harvey, 1993, p.184).

Nesse período, o Japão foi um dos países que se destacaram na busca da “formulação” de sistemas de produção mais adequados ao regime de acumulação flexível emergente. Dos sistemas de organização da produção desenvolvidos pelos japoneses, o toyotismo foi o mais amplamente disseminado pelo mundo, principalmente no Brasil. No entanto, o trabalho de Santos (2001) acerca do sindicalismo japonês permite-nos verificar a amplitude do espectro do modelo de organização de produção do Japão e que não se resume ao sistema Toyota, conforme é tratado em vários estudos.

Ressalte-se que o “modelo” não remete à existência de estruturas fixas e compartimentalizadas de funcionamento da acumulação capitalista, seja isto no Japão ou em outro país. Se falamos em “modelo japonês”, “modelo sueco”, “modelo americano”, entre outras a expressão remete antes de tudo à construção de estruturas mais ou menos duradouras de arranjos institucionais e de formas específicas de manifestação da relação capital e trabalho. [...] Em segundo lugar, embora o sistema toyota de produção seja importante no universo do capitalismo japonês, ele em si não se constitui o “modelo” (Santos, 2001, p.16).

Apesar disso, o capital disseminou por todo o mundo a experiência da empresa Toyota como sendo o “modelo japonês” e que estava embasada principalmente nos conceitos da qualidade e na aplicação das TI's, que resultavam em altos índices de produtividade e rentabilidade. No Brasil, a partir da década de 1990, o toyotismo foi amplamente implantado nas grandes empresas nacionais de ponta, dentre as quais a Copel não foi exceção. Esse sistema foi adaptado à realidade nacional e tornou-se uma “febre” entre as empresas de ponta do país. Segundo Marcelino,

o toyotismo na década de 1990 é, portanto, a resposta estratégica dos capitalistas à luta de classes na produção, ao sindicalismo combativo que vinha se consolidando desde as grandes greves metalúrgicas do ABC paulista; é uma retomada do poder de comando dentro das empresas, mas sobre outras bases. Portanto, é na década de 1990 que a reestruturação produtiva alcança um patamar de processo global no Brasil, abarcando não apenas as indústrias de processo parcelar, onde ela começou, mas se estendendo para todas as outras formas de produção industrial, privada ou estatal (Marcelino, 2008, p.139).

As diferenças fundamentais entre o fordismo e o toyotismo não se referem à forma de concepção da produção, que continua sendo em massa. Diferem principalmente com relação ao papel do trabalhador no processo de produção da empresa. Diferentemente do modelo fordista, o toyotismo valoriza a participação do trabalhador nas inovações dos processos de trabalho, com especial atenção para o trabalho em equipe, que incentiva a adesão dos trabalhadores aos objetivos da empresa. Através da participação da força de trabalho no processo de padronização dos procedimentos ocorre uma homogeneização da execução das tarefas. Com isso, o modelo da empresa toyotista facilita a captura da subjetividade dos trabalhadores pelo capital, na medida em que o conhecimento passa a ser

incorporado na maquinaria que é de propriedade do capital. Isso aumenta a produtividade e a qualidade dos produtos, o que em última análise reveste-se de um taylorismo em novas bases, alicerçado nas TI'S. Conforme Alves (2000):

Desse modo, uma característica central do toyotismo é a vigência da “manipulação” do consentimento operário, objetivada em um conjunto de inovações organizacionais, institucionais e racionais no complexo de produção de mercadorias, que permitem “superar” os limites postos pelo taylorismo-fordismo. É um novo tipo de ofensiva do capital na produção e reconstitui as práticas tayloristas e fordistas na perspectiva do que poderíamos denominar uma *captura da subjetividade operária pela produção do capital*. É uma via de racionalização do trabalho que instaura uma solução diferente – que, a rigor, não deixa de ser a mesma, mas que na dimensão subjetiva é outra – da experimentada por Taylor e Ford, para resolver, nas novas condições do capitalismo mundial, um dos problemas estruturais da produção de mercadorias: o consentimento operário (ou de como romper a resistência operária à sanha de valorização do capital, no plano da produção) (Alves, 2000, p. 38-39).

Apesar do regime flexível não significar uma ruptura radical com o fordismo, sistemas de produção similares ao toyotismo transpõem paradigmas, em especial ao propor a administração participativa e “romper” com a “rigidez” fordista típica da relação entre gerência e trabalhadores. Contraditoriamente, em outros aspectos o sistema toyota aparece como aperfeiçoamento do fordismo/taylorismo, especialmente quando aprofunda e facilita uma maior absorção pelo capital do saber fazer operário (saber tácito), justamente por fazê-lo com maior sutileza. Desta forma, Marcelino destaca as principais inovações do toyotismo:

Suas principais inovações [...], são: a otimização da produção por meio da constante utilização dos saberes operários; a utilização flexível do aparato produtivo; a regra de obediência à demanda para definir a quantidade e as características dos produtos; ao envolvimento do trabalhador e dos sindicatos nos objetivos da empresa; e o estabelecimento de uma rede de subcontratações, de forma que a empresa principal volte-se inteiramente para sua atividade fim (Marcelino, 2008, p.123).

É nesta conjuntura da passagem do fordismo para o sistema flexível que se deu o processo de “comodificação” da Copel, alicerçado na reestruturação produtiva da empresa e espelhado no sistema Toyota de organização da produção. Podemos sintetizar a “comodificação” (Huws, 2008) como sendo o processo de

mercadorização de uma empresa pública ao assumir uma gestão com um perfil orientado pelas novas exigências do neoliberalismo.

A empresa toyotista, resultado da consolidação do regime de acumulação flexível, apresenta-se como o modelo de organização empresarial adotado atualmente pela Copel. Internamente, a empresa privilegiou o processo de terceirização, a organização administrativa menos verticalizada, a cobrança de resultados a partir de metas preestabelecidas e uma política de recursos humanos voltada para cooptação dos trabalhadores através das “práticas da qualidade”. Externamente, a “comodificação” abriu o capital da Copel para o mercado financeiro, diversificou a atuação da empresa para outros ramos de atividades ampliando sua lucratividade e ainda passou a vender tecnologia e serviços para outras empresas. É da constituição dessa empresa que trataremos a seguir.

### 2.1.2 A Constituição da Copel Segundo o Modelo Toyotista

Em função da conjuntura desfavorável à venda da Copel e a eleição do governador Roberto Requião e do presidente Luiz Inácio Lula da Silva no final de 2002, ambos com posturas antiprivacionistas para o setor (Castro, 2003), a empresa mudou sua direção política em relação à privatização. O novo governo alterou a missão da Copel<sup>37</sup>, buscando aparentemente retomar o aspecto social da empresa, mas os efeitos da preparação para a privatização já haviam alterado o perfil e os novos rumos da companhia, marcados pela busca da constituição de uma empresa de caráter explicitamente moldado pelo neoliberalismo em voga.

O resultado do processo de quase privatização da Copel foi a sua adequação a uma das principais exigências da empresa toyotista, “enxugar” o quadro funcional. Verificamos uma diminuição significativa do quadro efetivo em relação ao acréscimo de consumidores, especialmente no período de preparação para privatização. Em 1995 havia em média 272 consumidores para cada trabalhador, em 2001 essa média subiu para 502 consumidores, praticamente o

---

<sup>37</sup> Missão da Copel a partir de 2003: Gerar, transmitir, distribuir e comercializar energia elétrica, bem como prestar serviços correlatos, promovendo desenvolvimento sustentável com retorno para a sociedade paranaense. Fonte - Relatórios gerenciais da Copel - 2003

dobro<sup>38</sup>. Essa tendência de variação também é confirmada através dos dados da pesquisa do setor elétrico feita pelo DIEESE (2006) referentes ao Paraná, conforme tabela a seguir que destaca a redução de quase 20% de trabalhadores no Paraná (Copel) entre 1998 e 2002 (auge das privatizações):

**TABELA 2**  
**Variação no total de empregos do setor elétrico por unidade da federação**  
**Brasil, 1998-2004**

UF	1998-2000	2000-2002	2002-2004	1998-2004
Rondônia	-12,4%	25,5%	13,2%	24,5%
Acre	-51,7%	51,4%	26,6%	-7,4%
Amazonas	-8,0%	22,7%	3,9%	17,4%
Roraima	-6,0%	65,3%	32,9%	106,4%
Pará	13,2%	23,8%	3,3%	44,7%
Amapá	-4,3%	116,8%	-30,4%	44,4%
Tocantins	-4,0%	24,2%	0,1%	19,3%
Maranhão	-19,6%	5,2%	-6,8%	-21,2%
Piauí	-6,8%	-2,1%	4,9%	-4,3%
Ceará	-27,9%	-5,1%	23,0%	-15,8%
Rio Grande do Norte	-14,3%	10,8%	0,7%	-4,4%
Paraíba	-14,2%	-7,8%	24,5%	-1,6%
Pernambuco	-24,4%	8,5%	-6,2%	-23,0%
Alagoas	-4,8%	0,5%	2,5%	-1,9%
Sergipe	10,9%	0,1%	21,1%	34,4%
Bahia	-19,5%	-1,2%	5,4%	-16,2%
Minas Gerais	-3,2%	-1,1%	-2,3%	-6,4%
Espírito Santo	-4,9%	-4,5%	-3,9%	-12,7%
Rio de Janeiro	-18,8%	-20,0%	22,1%	-20,7%
São Paulo	-30,8%	-2,1%	2,1%	-30,8%
<b>Paraná</b>	<b>-13,9%</b>	<b>-6,8%</b>	<b>12,4%</b>	<b>-9,9%</b>
Santa Catarina	-22,2%	15,1%	-5,1%	-15,1%
Rio Grande do Sul	10,6%	14,1%	8,6%	37,1%
Mato Grosso do Sul	12,8%	-0,9%	-10,6%	-0,1%
Mato Grosso	21,1%	27,3%	-5,1%	46,3%
Goiás	-6,3%	-5,4%	18,9%	5,4%
Distrito Federal	-10,5%	61,7%	-2,6%	41,0%
<b>Total</b>	<b>-16,2%</b>	<b>1,6%</b>	<b>4,6%</b>	<b>-10,9%</b>

*Fonte: Rais, 2004 - Elaboração: DIEESE - Rede Eletricitários*

A tabela acima também aponta que nos últimos anos a Copel tem apresentado uma recomposição gradual do quadro funcional, confirmada pelos informativos gerenciais da empresa que apontam o crescimento para 6749

<sup>38</sup> Dados obtidos dividindo-se o número total de consumidores da Copel pelo número de eletricitistas da empresa – Informativos – Copel Consultorias e Serviços, 1995 p. 3 e 4 / Copel Informativo Trimestral DEZ 2001, p.3 e 6.

trabalhadores em 2004<sup>39</sup> e 8405<sup>40</sup> em 2008, no entanto é preciso ressaltar que esse processo ocorreu principalmente pela obrigatoriedade da empresa em se adequar às exigências da legislação federal. A partir de 2004 os trabalhadores que atuam na área de risco das empresas de energia elétrica (eletricistas e técnicos), por motivos de segurança, obrigatoriamente passaram a trabalhar acompanhados. A norma regulamentadora nº 10 do Ministério do Trabalho e Emprego que versa sobre o trabalho em instalações elétricas estabelece:

10.7.3 - Os serviços em instalações elétricas energizadas em AT (alta tensão), bem como aquelas executadas no Sistema Elétrico de Potência (SEP), não podem ser realizados individualmente – (NR10 - Norma Regulamentadora em Instalações e Serviços em Eletricidade, 2004).

A norma vinha sendo debatida desde 2000 e foi publicada em 7 de dezembro de 2004 determinando prazo para adequação das empresas de energia elétrica às novas exigências. Até então a maior parte dos eletricistas da Copel que atuavam na área de atendimento aos clientes trabalhavam sozinhos, antecipando-se à exigência da NR 10 a empresa se adequou aumentando substancialmente as contratações de eletricistas.

Apesar do discurso do novo governo contra a desestatização e a retomada da recomposição do quadro de efetivos com a contratação de novos trabalhadores, mediante abertura de concurso público, a Copel manteve o caráter neoliberal adquirido durante o período privacionista. Tanto que promoveu o achatamento dos salários dos novos contratados ao adotar uma política salarial diferenciada para esses trabalhadores, determinando sua remuneração de acordo com as médias salariais do setor. Com isso, os salários pagos aos novos contratados foram fixados muito abaixo da média dos trabalhadores mais antigos da empresa.

O impacto desse processo é perceptível no depoimento a seguir, dado por eletricista que está apenas há quatro anos na Copel:

---

<sup>39</sup> Copel - Informativo Trimestral Dezembro/2004 – p. 3

<sup>40</sup> Copel - Informativo Trimestral Dezembro/2008 – p. 4

Não dá para entender muito bem a política (salarial) da empresa, pois a gente faz a mesma coisa, trabalha o mesmo tanto e recebe um pouco mais da metade do pessoal mais antigo. O salário tinha de ser igual, pois o pessoal mais velho já tem outras vantagens que a gente não tem: **AC-DRT, adicional de tempo de serviço, dupla função**. No final a diferença é muito grande e a gente fica só dependendo do **abono do acordo coletivo** no final do ano e da **PLR**<sup>41</sup>. (Eletricista – 4 anos de empresa)

Em função do nivelamento dos salários pela média do mercado e da retirada de benefícios para as novas contratações, a rotatividade desses trabalhadores atualmente é muito grande na Copel. Segundo levantamento informal da área de treinamento da empresa, com o objetivo de verificar o aproveitamento dos cursos oferecidos, cerca de 40% dos contratados entre os anos de 2006 e 2009 já saíram da companhia. Conforme informações colhidas informalmente junto a funcionários da SRH, a maioria dos trabalhadores que pediram demissão da empresa neste período justificou sua saída pelo fato de obterem colocação em outra empresa, normalmente por concurso público e com remuneração melhor, conforme depoimento a seguir:

Quando eu entrei na Copel eu logo vi que não tinha muita perspectiva de crescimento na função de eletricista, ainda mais na minha área de formação que é administração. O pessoal mais antigo ganha até bem, tem um monte de vantagens, mas os novatos têm o salário bem menor, o que salva são as horas extras no final do mês. [...] Então eu continuei estudando, me preparando para fazer outros concursos. Fiz vários, e quando passei e vi que eles (a outra empresa) pagavam melhor, não tive dúvidas e pedi as contas (Ex-eletricista, admitido em 2005 e demitiu-se em 2008).

<sup>41</sup> O comportamento da Copel, alinhado ao neoliberalismo vigente, reflete-se também na retirada de benefícios conquistados pelos trabalhadores da empresa ao longo dos últimos anos. A Copel adotou desde o início dos anos 90 uma política de remuneração variável, que consiste no pagamento de abonos ao invés de efetuar a reposição dos percentuais diretamente nos salários, que representam um custo maior para empresa. O pagamento de **abono salarial** é uma forma de remuneração variável, sendo pago em outubro na negociação do Acordo Coletivo a título de “perda de massas”. Normalmente esse artifício facilita a negociação de um percentual menor de repasse para os salários dos trabalhadores, pois o pagamento do abono fica condicionado à aceitação da proposta da empresa. A **PLR** - Participação de Lucros e/ou resultados também faz parte da política de remuneração variável. É paga anualmente, desde 1996, em abril, após a apuração do lucro líquido da empresa e realização da AGO – Assembléia Geral Ordinária dos acionistas, que define a quantidade e a forma de distribuição de parte dos lucros. O **adicional de tempo de serviço** refere-se à reposição automática de 1% sobre o salário do trabalhador a cada ano de registro na empresa. A sua extinção foi negociada no Acordo Coletivo de 1999, mediante pagamento de abono e conseqüente interrupção do direito com o congelamento e incorporação dos percentuais já conquistados nos salários. Os novos trabalhadores contratados não têm direito a nenhum percentual de adicional por tempo de serviço. A **dupla função** refere-se ao valor que era pago a título de adicional por dirigir veículo da empresa, calculado mediante distância percorrida e tempo que o veículo ficasse sob a responsabilidade do trabalhador. A dupla função foi retirada em 2007 mediante pagamento de abono e incorporação nos salários de percentual do valor médio pago nos últimos meses. Os trabalhadores contratados após essa data não têm o direito à dupla função. Alguns sindicatos da categoria buscam na justiça reaver esse direito. O **ACDRT** -192/03/84 refere-se a adicional pago apenas aos trabalhadores admitidos até 1984. Refere-se à antiga forma de participação de lucros a que tinham direito os trabalhadores da empresa, sendo negociado mediante abono e incorporação.

Na fala deste trabalhador torna-se explícita a ausência de uma visão de classe, de coletividade, nela predomina a consciência atual “pequeno burguesa” da maioria dos trabalhadores, que visa a conquista de um “bom” emprego, ganhar “bem”, adquirir status interna e externamente, entre outros. No capítulo 3 discutiremos melhor essa perda de identidade como classe que individualiza os trabalhadores, embora o trabalho seja feito na maioria das vezes em equipe. Durante o processo de entrevistas dos trabalhadores com maior tempo de serviço verificamos que antes do processo de “comodificação” da empresa, a saída da Copel em função da busca de outra empresa para trabalhar era muito mais rara. Normalmente os trabalhadores que entravam na companhia se sentiam relativamente seguros e acomodados, o que era comum nas empresas estatais.

Estabilidade e expectativas de longo prazo eram marcas evidentes do cotidiano destes assalariados, que encontravam garantias em vários países regidos pelo modelo do Estado previdência. Pública ou privada, entrar nessas empresas significava lá permanecer, via de regra, até a aposentadoria (Wolff, Cavalcante, 2008, p.5).

Conforme informação fornecida a partir de levantamento e verificação dos extratos de pagamento dos trabalhadores da ativa feitos pelo sindicato (STEEM), o achatamento dos salários dos novos contratados é visível quando comparados aos salários dos trabalhadores com mais de 15 anos de serviço. Os salários estipulados nos últimos editais de concurso da Copel também confirmam esses dados. A diminuição de salários da empresa alinha-se à política neoliberal vigente de maximização dos lucros pela diminuição de custos através do rebaixando de salários. O comportamento mercadológico da Copel ao estipular os salários pagos aos novos contratados baseado no mercado representa uma tendência das empresas privadas do setor elétrico e é confirmada pela pesquisa do DIEESE (2006). A pesquisa indica que os trabalhadores na faixa de idade entre 18 e 24 anos foram os que mais perderam massa salarial entre 1998 e 2004, menos 24,4 %, conforme tabela a seguir:

**TABELA 18**  
**Remuneração média dos empregos do setor elétrico por faixa etária e ano (n. e variação %)**  
**Brasil, 1998-2004**

Faixa Etária	1998	2000	2002	2004	1998-2000	2000-2002	2002-2004	1998-2004
10 a 14	128,83	132,19	157,93	-	2,6%	19,5%	-	-
15 a 17	278,00	304,08	280,04	250,04	9,4%	-7,9%	-10,7%	-10,1%
18 a 24	1.785,53	1.546,08	1.377,43	1.349,20	-13,4%	-10,9%	-2,0%	-24,4%
25 a 29	2.316,66	2.203,44	2.100,56	1.980,59	-4,9%	-4,7%	-5,7%	-14,5%
30 a 39	3.387,98	3.008,75	2.932,82	2.927,93	-11,2%	-2,5%	-0,2%	-13,6%
40 a 49	4.504,50	4.190,62	4.283,98	4.239,80	-7,0%	2,2%	-1,0%	-5,9%
50 a 64	4.396,01	4.621,61	5.054,73	5.339,60	5,1%	9,4%	5,6%	21,5%
65 ou mais	3.225,25	4.138,53	3.957,40	4.164,68	28,3%	-4,4%	5,2%	29,1%
Ignorado	3.977,88	4.132,40	625,61	-	3,9%	-84,9%	-	-
<b>Total</b>	<b>3.704,40</b>	<b>3.458,73</b>	<b>3.555,56</b>	<b>3.598,40</b>	<b>-6,6%</b>	<b>2,8%</b>	<b>1,2%</b>	<b>-2,9%</b>

Fonte: RAIS, 2004 - Elaboração: DIEESE - Rede Eletricitários

(\*) Valores corrigidos pela variação média do INPC até agosto de 2006.

Assim como o enxugamento do quadro funcional e o achatamento salarial, a terceirização de atividades também é uma característica da empresa toyotista. No final de 1997 o setor de serviços gerais da Copel estava 100% terceirizado, compreendendo todas as atividades relativas à limpeza, cantina, manutenção e guarda predial. O setor de leitura de medidores e entrega de faturas também foi praticamente terceirizado na sua totalidade até o final de 2002. As funções administrativas, comerciais e eletrotécnicas não apresentaram terceirizações, embora tenham sofrido diminuição do seu quadro funcional com o processo de reestruturação produtiva.

Uma das categorias da linha de frente que mais sofreu com a terceirização foi a dos eletricitistas. Segundo estimativas dos sindicatos, pelo menos 30% da força de trabalho dos eletricitistas de manutenção de redes e atendimento comercial/emergencial da área da Distribuição foi terceirizada. As diversas empresas que detêm contratos nesta área com a Copel têm suas sedes espalhadas por vários estados do país. Não tivemos acesso aos números precisos dessas terceirizações, mas conforme gráfico abaixo do informativo trimestral da Copel de dezembro de 2009, o gasto com o serviço terceirizado equivale a 42% do custo com os efetivos, ou seja, 7,3% dos custos operacionais da empresa referem-se a gastos com terceirizados e 17,3% dos custos operacionais com os efetivos:

**Companhia Paranaense de Energia – COPEL  
Resultados do 1º Semestre de 2009**



**Fonte** – Copel Resultados 1º semestre 2009, p. 5

Além do desemprego dos efetivos, a terceirização transforma a tradicional relação trabalhista numa relação de serviços. Na Copel, os terceirizados estão subordinados aos gerentes efetivos, no entanto, essa relação refere-se apenas ao repasse e execução das atividades. Qualquer questão relativa às condições de trabalho, veículo, salário, material de segurança dos eletricitas terceirizados, entre outras, deve ser tratada diretamente com o proprietário da empreiteira. O problema é que estes proprietários normalmente moram em outras regiões ou até em outros estados. Na prática, os terceirizados encontram-se totalmente desamparados e à margem do processo para qualquer reivindicação, pois também não são representados pelo sindicato da categoria e ficam à mercê das arbitrariedades trabalhistas do empreiteiro.

A presença da terceirização na Copel enfraqueceu as entidades sindicais, colocando-as na defensiva na medida em que perderam poder de mobilização dos efetivos e não conseguiram estabelecer uma relação de representação sindical dos terceirizados. O medo do desemprego dos efetivos, provocado pela terceirização, cria barreiras entre os eletricitas efetivos e terceirizados. Após quase 20 anos da última greve, em 1988, os eletricitas se mobilizaram e paralisaram suas atividades em 2007, exigindo a manutenção do pagamento do adicional por dirigir veículo da empresa. Segundo os sindicatos a adesão atingiu cerca de 70% dos eletricitas efetivos, por essa razão a Copel firmou contratos emergenciais e requereu o trabalho das empreiteiras para auxiliarem a garantia da execução dos serviços prioritários da empresa, isso enfraqueceu o movimento que ao final não obteve o resultado esperado. Os trabalhadores efetivos

sofreram perdas financeiras com a mudança da forma de pagamento do adicional para dirigir veículos da empresa e para os novos contratados o resultado foi pior, pois para eles foi extinto o direito ao adicional. A utilização da força de trabalho terceirizada durante a greve aprofundou o descontentamento dos trabalhadores efetivos em relação aos terceirizados, conforme depoimento a seguir:

Não adianta a gente fazer greve, pois hoje com os terceirizados trabalhando se não chover e nem der temporal a Copel consegue atender todo mundo (os clientes). Esse pessoal (os terceirizados) aprenderam a fazer o serviço com a gente e agora se nós “bobearmos” eles vão acabar tomando o nosso lugar. A Copel está terceirizando tudo porque esse pessoal (terceirizados) é muito mais barato pra ela e dá menos dor de cabeça. Pra gente é muito ruim, ficamos sem força pra reivindicar ou fazer greve (Eletricista – 21 anos de empresa).

A terceirização dos eletricitas na Copel, além de diminuir custos operacionais e as obrigações trabalhistas, ainda aparece como uma estratégia empresarial para garantir um número mínimo de trabalhadores na manutenção dos serviços emergenciais, em caso de eventuais paralisações. Neste sentido, passou a ocorrer uma disputa entre efetivos e terceirizados que mesmo pertencendo a uma mesma categoria não se enxergam assim. Isso em muito favoreceu a implementação do projeto de reestruturação produtiva da empresa, pois enfraqueceu qualquer tipo de resistência às mudanças e diminuiu a capacidade de mobilização da categoria que se dividiu entre efetivos e terceirizados.

Com a presença massiva da terceirização, a luta do trabalhador pela busca de aumentos salariais e melhorias nas condições de trabalho fica em segundo plano dando lugar à busca da manutenção do emprego, através da busca da conquista das metas empresariais, externando o caráter mercadológico da empresa que passa a ser assumido também pelo trabalhador. Essa postura defensiva dos efetivos em relação aos terceirizados é uma característica da relação capital/trabalho estabelecida na empresa toyotista e enfraquece a atuação sindical.

O aumento do desemprego, por seu turno, somado à restauração das formas de competição entre os trabalhadores, associadas ao medo do desemprego, assim como a externalização das atividades de abastecimento da produção, garantiram às empresas a base instrumental para o aprofundamento da desestruturação de grandes coletivos de trabalho (Braga, 2006b, p.15).

Enquanto na área administrativa houve uma redução significativa dos trabalhadores a partir da introdução de tecnologia e da reformulação dos processos de produção, no caso dos eletricitistas houve na prática a substituição de força de trabalho efetiva por terceirizada. Isso pode ser explicado pelo fato de que as redes de energia elétrica apresentam limitações para aplicação de inovações tecnológicas que permitam a redução rápida do quadro funcional dada a sua estrutura complexa e de atualização tecnológica muito mais lenta se comparadas com outros setores da empresa. A mudança na estrutura física das redes da Copel não acompanhou as mudanças computacionais da área administrativa.

Os técnicos comerciais da Copel, que na prática podem ser comparados a trabalhadores de escritório, foram atingidos pela informatização primeiro que os trabalhadores de campo, principalmente pela introdução dos computadores e a padronização das tarefas transformadas em programas computacionais. A criação de sistemas de informação simplificados e automáticos, específicos para execução e controle das atividades da empresa via sistema integrado em rede, diminuiu a necessidade de trabalhadores para execução de atividades de montagem de relatórios e planilhas de acompanhamento, provocando a diminuição de postos de trabalho.

O sistema operacional e administrativo da empresa é composto de diversos programas interligados e que alimentam o software de gestão denominado de GCI (Gestão Corporativa Integrada). Esses programas permitem o atendimento a clientes, planejamento do setor elétrico, gestão das metas, gestão de recursos humanos, contabilidade, operação do sistema, transporte, compras, operacional, entre outros. Através do GCI são extraídos os relatórios gerenciais da empresa em todos os níveis (diretoria, departamento, divisão). Fica explícito que o principal objetivo da empresa é estabelecer um controle cada vez mais intenso dos processos produtivos com objetivo de aumento da produtividade e da lucratividade ao reduzir tempos ociosos intensificando o trabalho.

Esse novo movimento de abstração do trabalho vivo, por sua vez, possibilita a automatização de sua dimensão imaterial com vistas a sua mercadorização. O resultado disso é que vários trabalhos de concepção envolvidos em um processo de produção tornaram-se passíveis de serem submetidos à mesma fragmentação e simplificação que outrora sofreu o trabalho manual: “Enquanto robôs têm dirigido trabalhadores nas linhas de montagem, os

computadores têm transformado as operações de muitas áreas altamente técnicas em rotinas relativamente simples” (apud Wolff - Cavalcante, 2008, p. 17-18).

Tanto a informatização como o exercício da chamada “administração participativa” favoreceu a flexibilização da hierarquia na Copel, em 1993 a empresa possuía em torno de 700 gerentes<sup>42</sup>, em 2008 a metade cerca de 350<sup>43</sup>. Essa também é uma das características da empresa toyotista. Na medida em que foram criados relatórios e sistemas de controles automáticos dos processos produtivos, simplificando o controle sobre os trabalhadores, vários postos gerenciais tenderam a desaparecer na Copel, inclusive a função de supervisor deixou de existir na empresa. O estabelecimento de metas individuais que passaram a ser acessadas e autogerenciadas pelos trabalhadores via sistema, o uso contínuo do trabalho coletivo através dos grupos de qualidade, grupos para resolução de problemas da empresa, entre outros, favoreceram a desverticalização da estrutura administrativa na Copel.

A “comodificação” de uma empresa pública como a Copel somente ocorre quando o quadro funcional está sintonizado e alinhado com os objetivos da empresa. A coerção dos trabalhadores é muito mais difícil numa empresa estatal que numa empresa privada, pois a relação capital/trabalho se apresenta mais camuflada. Essa relação de cooperação se dá muito mais pela cooptação do que pela imposição, nesse sentido, as políticas de gestão pela qualidade são fundamentais para a adesão dos trabalhadores aos objetivos empresariais de cumprimento das metas estabelecidas. A Copel ao longo dos últimos 17 anos, desde 1992, tem investido pesadamente nesta área na busca do engajamento funcional.

Os principais momentos do processo de implementação de gestão da empresa embasada pelos conceitos da qualidade resumem-se: em 1997, a implantação da certificação interna em qualidade da gestão alinhada ao PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade); em 1999, a primeira certificação ISO 9002 para o Atendimento Telefônico (0800); em 2001, a Certificação NBR ISO 9001:2000 do processo de medição de energia e do processo de faturamento, arrecadação e receita, nos anos seguintes outros setores receberam a mesma certificação; em 2002, a Distribuição participou do PNQ; em 2003, a criação do Programa de

---

<sup>42</sup> Copel - Apostila do Escritório da Qualidade e Produtividade, p.1

<sup>43</sup> Material promocional elaborado pela Diretoria de Recursos Humanos da Copel, 2008.

Excelência da Gestão Copel; em 2006, assumiu a coordenação no Paraná do GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização<sup>44</sup>.

As etapas e certificações da qualidade obtidas só foram possíveis em razão do envolvimento e do comprometimento dos trabalhadores e auxiliaram a construção do processo de “comodificação” da empresa demonstrando como foi diretamente influenciada pela criação de uma “cultura da qualidade” entre os trabalhadores. O programa de qualidade na Copel sempre buscou o convencimento de todos para que assumissem a condição de “colaboradores”, responsáveis pelos “destinos da companhia”. Trataremos dos aspectos subjetivos da adesão dos trabalhadores no capítulo 3, a partir da percepção destes.

O Relatório Anual de Gestão e Sustentabilidade de 2008 na sua introdução explicita como atualmente a direção da Copel enxerga o programa de qualidade de forma estratégica para atingir sua visão empresarial, definida com o objetivo de “ser a melhor empresa nos setores em que a Copel atua e referência em governança corporativa e sustentabilidade empresarial” (Relatório Anual de Gestão e Sustentabilidade, 2008, p. 7).

Para melhoria do modelo de gestão da Copel, atribuímos, como referência, neste ano, os fundamentos de excelência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Ações estão em curso, assim, visando à revisão e formalização dos principais processos empresariais e ao treinamento dos gestores para execução de suas atividades em conformidade com os fundamentos de excelência da FNQ: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social, com vistas à realização da visão da Companhia até 2010 (Relatório Anual de Gestão e Sustentabilidade, 2008, p. 8).

A empresa toyotista, alinhada ao neoliberalismo, também tem como característica o funcionamento em rede, onde a organização econômica irradia o seu controle e o seu poder através da rede de computadores, criando laços entre as organizações. Pressupõe uma estrutura enxuta, flexível, dotada de tecnologia capaz de permitir o trânsito das informações de forma rápida, agilizando a produção. A organização em rede pressupõe a constituição de um sistema computacional interligado que facilite o trânsito informacional, financeiro e comercial entre as

---

<sup>44</sup> Dados coletados de boletins informativos da empresa e entrevistas com facilitadores da qualidade.

pequenas, médias ou grandes empresas em todo mundo. Conforme Castells, a empresa em rede é:

[...] aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação a rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos (Castells, 1999, p.191).

A empresa em rede não é mais formada pelo indivíduo ou família proprietária, perdeu o rótulo de classe. Forma-se por um conjunto de organizações que se articulam e interagem local e mundialmente de forma a realizarem em tempo real a troca de informações, visando principalmente ao desenvolvimento das atividades mercadológicas. A forma como a Copel se estruturou e a postura orientada pelo capital internacional após o processo de privatização exigiu o seu funcionamento em rede. A empresa possui uma estrutura com amplitude estadual composta por diretorias, superintendências, departamentos e áreas espalhadas por todo estado do Paraná. Neste sentido, apropriou-se do modelo da empresa em rede e criou a Copelnet, usualmente conhecida como “intranet”, que consiste numa rede interna de computadores<sup>45</sup> que interliga a empresa num único sistema, que é acessível à totalidade dos trabalhadores, porém em níveis diferenciados. Todos os processos de trabalho da Copel são desenvolvidos a partir do uso do sistema computacional, os padrões de atividades, manuais e sistemas operacionais estão disponíveis nele.

As estratégias de formação de redes dotaram o sistema de flexibilidade, mas não resolveram o problema da adaptabilidade da empresa. Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de se tornar uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna: este é na essência o significado e o objetivo do modelo de empresa “horizontal”, freqüentemente estendida na descentralização de suas unidades e na crescente autonomia dada a cada uma delas, até mesmo permitindo que concorram entre si, embora dentro de uma estratégia global comum (Castells, 1999, p.185).

---

<sup>45</sup> Conforme informações coletadas nas entrevistas com trabalhadores da TI a empresa possui atualmente em torno de 8500 computadores interligados e distribuídos por todo estado com acesso livre a rede Copelnet.

Para viabilizar uma estrutura capaz de executar a transmissão de dados da Copel de forma confiável, dar suporte à automação de equipamentos da rede, de subestações, de usinas e para criação da Copelnet a empresa investiu pesadamente na construção de sua própria rede de cabos ópticos que abrangeu todo o estado, conforme mapa a seguir:

Rede de fibra óptica da COPEL Telecomunicações/ *COPEL Telecomunicações Fiber Optic Network*  
Mapa do Estado do Paraná/ *Map of the State of Paraná*



**Fonte** – Copel Informativo Trimestral - JUN/2009

A rede de fibra óptica, além de atender as demandas internas da empresa, também apresentou-se como uma ótima “oportunidade” de negócio. Buscando a diversificação das suas atividades, característica da empresa “comodificada” (Huws, 2008), a Copel passou a comercializar o serviço de transmissão de dados para outras empresas. Indústrias, bancos, empresas públicas e privadas, entre outros, passaram a utilizar mediante remuneração o sistema de comunicação de dados da empresa dotado de tecnologia de ponta. A criação de um sistema próprio, de amplitude estadual, para o transporte da informação da empresa foi fundamental para o desenvolvimento do sistema produtivo da Copel, porém, ao ser comercializado com outras empresas, assumiu um caráter explicitamente mercadológico e rentável.

Outro projeto em andamento na Copel que amplia e diversifica suas atividades é a nova tecnologia de Internet via rede elétrica, que compartilha o mesmo meio físico da eletricidade para conexão à rede mundial de computadores. A regulamentação está prevista para 2010 e a Copel, ao lado da Cemig, é uma das pioneiras no Brasil nesta tecnologia que promete revolucionar o uso da internet no país, na medida em que cada tomada de energia potencialmente será um ponto de conexão à rede mundial de computadores.

Seguindo a orientação neoliberal de maximização da lucratividade a Copel diversificou a sua área de atuação investindo e participando da composição acionária de diversas usinas geradoras de energia elétrica, eólica ou térmica, em parceria com grupos privados e públicos, conforme tabela a seguir:

Usinas/ Power Plants	Capacidade Instalada/ Installed Capacity (MW)	Energia Assegurada/ Assured Power (MW médio/ Average MW)	Participação da Copel/ Copel's stake (%)	Vencimento da Concessão/ Concession expires
Dona Francisca	125,0	80,0	23,03	2033
Foz do Chopim	29,1	21,5	35,77	2030
Santa Clara (Elejor)*	123,8	72,4	70,00**	2036
Fundão (Elejor)*	122,6	67,9	70,00**	2036
Eólica do Paraná	2,5	0,6	100,00***	2029
Araucária	484,5	390,3	80,00	2029
Lajeado (Investco S.A.)	902,5	527,0	0,89****	2032

Fonte – Informativo Trimestral – JUN 2009, p.26

Também passou a deter ações de empresas que atuam em outros setores como: gás, carvão, telecomunicações, saneamento e serviços. Possui 51% das ações da Compagás, 45% da Sercontel Telofinia fixa e móvel, 45% da Sanepar através da Dominó Holdings, 49% da Carbocampel na exploração de carvão, 40% da Escolétric e 48% da Copel-Amec, ambas de prestação de serviços, conforme segue:

Empreendimentos	Setor	Sócios
Compagas	gás	Copel - 51,0% Gaspetro - 24,5% Dutopar - 24,5%
Sercomtel S.A. Telecom	telecomunicações	Copel - 45,0% Município de Londrina - 55,0%
Sercomtel S.A. Celular	telecomunicações	Copel - 45,0% Município de Londrina - 55,0%
Dominó Holdings S.A.	saneamento	Copel - 45,0% Andrade Gutierrez - 27,5% Daleth Participações Ltda. - 27,5%
Escoelectric Ltda.	serviços	Copel - 40,0% Lactec - 60,0%
Copel-Amec Ltda <sup>(*)</sup>	serviços	Copel - 48,0% Amec - 47,5% Lactec - 4,5%
Carbocampel S.A.	exploração de carvão	Copel - 49,0% Carbonifera Cambui - 51,0%

<sup>(\*)</sup> Em processo de liquidação

Fonte – Relatório Gerencial Anual de Gestão e Sustentabilidade – 2008, p.26

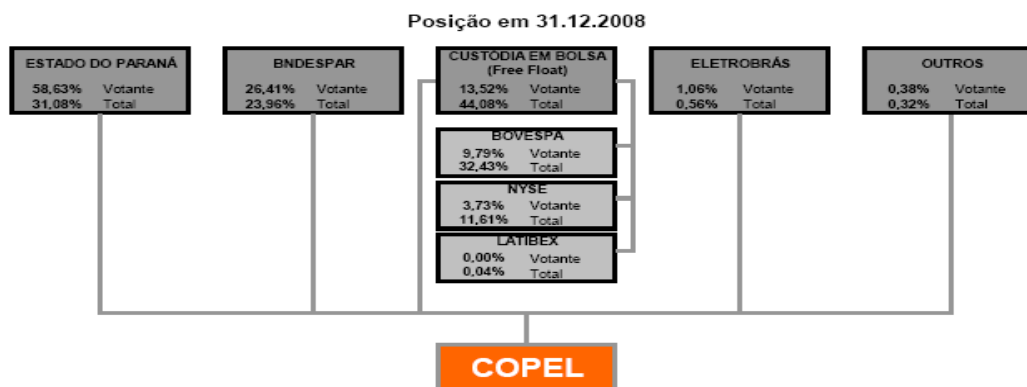
A diversificação de atividades da empresa busca a ampliação da sua lucratividade e demonstra sua comodificação, conforme conceitua Huws (2008, p.1) na introdução de seu artigo: “This article describes the growth of the new “public services industry” and outlines the way in which government-provided services can be transformed into commodities and opened up as new fields of activity for private companies.”<sup>46</sup>

A “comodificação” da Copel e o caráter mercadológico assumido pela empresa na atualidade não se deu de forma imediata, trata-se de uma construção iniciada na década de 1990 e que tem relação direta com o projeto de desestatização da empresa, que apesar de não se efetivar transformou significativamente o seu perfil. Tanto que, após disponibilizar suas ações na Bolsa de Nova York, em 2002 a Copel qualificou sua participação na BOVESPA e disponibilizou ações na Bolsa de Madri, conforme a seguir:

Sua marca também está presente, desde junho de 2002, na Comunidade Econômica Européia, com seu ingresso na Latibex – o braço latinoamericano da Bolsa de Valores de Madri. A partir do dia 7 de maio de 2008, as ações da Copel passaram a integrar oficialmente o Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa (Fonte – [www.copel.com](http://www.copel.com) – História da Copel).

A empresa foi criada através de recursos públicos, sendo que o Governo do Estado do Paraná detinha quase a totalidade do capital social da estatal. Durante a sua consolidação e em especial nos últimos 20 anos alterou sua composição acionaria disponibilizando parte significativa de suas ações no mercado.

Apesar disso, o governo ainda é o acionista majoritário com 58,63% das ações com direito a voto, o que corresponde a 31,08% do capital social.



Fonte – Relatório Gerencial Anual de Gestão e Sustentabilidade – 2008, p. 17

Os documentos expedidos pela empresa direcionados ao público gradativamente adquiriram um perfil voltado para o mercado, pois buscavam demonstrar uma empresa rentável e enxuta, indicando a mudança nos objetivos iniciais da criação da empresa, agora voltados para atender as demandas dos acionistas, conforme podemos ver pela transcrição do documento a seguir:

#### MERCADO DE CAPITALIS

O grande destaque no ano de 1997 foi o sucesso da emissão primária de ações promovida pela COPEL, no Brasil e no exterior, no dia 30 de julho. A COPEL é a primeira empresa do setor elétrico brasileiro a ter suas ações registradas como ADS nível III. A emissão de mais de 31 bilhões de ações PNB, ao preço de R\$ 19,48, por lote de mil, e US\$ 18,00 por ADS (cada ADS corresponde a mil ações), gerou R\$ 622,3 milhões, que serão aplicados no programa de investimentos da Companhia. As ações ON fecharam o ano cotadas, por lote de mil, a R\$ 12,50 na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), apresentando valorização, no ano, de 13,6%. As ações PNA encerraram o período cotadas, por lote de mil, a R\$ 14,80 na BOVESPA, com valorização, no ano, de 60,9%. As ações PNB começaram a ser negociadas em 17.01.97 e fecharam o período cotadas, por lote de mil, a R\$ 15,15 na BOVESPA, com valorização, no período, de 25,2%. Na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) as ADSs da COPEL começaram a ser negociadas em 30.07.97 a US\$ 18,00 e fecharam o ano cotadas a US\$ 13,75 (Fonte: Copel - Informativo Trimestral – Dez 1997, p.10).

<sup>46</sup> Tradução: “Este artigo descreve o crescimento da nova “indústria de serviços públicos” e aponta o caminho em que os serviços prestados pelo governo podem ser transformados em commodities e abrirem-se como novos campos de atividade das empresas privadas” (Huws, 2008, p.1) (Tradução nossa).

A mensagem do presidente da empresa no boletim trimestral de dezembro de 1999 dirigida ao mercado financeiro indica a formulação de um discurso notadamente voltado para o “mercado”, destacado por grifos nossos, conforme a seguir:

#### 1. MENSAGEM DO PRESIDENTE

O ano de 1999 foi um dos melhores e mais produtivos nos 45 anos de existência da COPEL, apesar to impacto da desvalorização do real em mais de 60% ocorrida em janeiro. (..) Não obstante esses percalços iniciais, os resultados de 1999 foram muito significativos. O lucro líquido da COPEL em 1999 foi de R\$ 277,2 milhões (R\$ 167.6 milhões no quarto trimestre). A receita líquida alcançou R\$ 1.6 bilhão, contra R\$ 1,4 bilhão apurado em 1998. Esse aumento reflete um crescimento do mercado de energia elétrica da ordem de 4% e parte do reajuste tarifário de 12,65% ocorrido em junho. Logo no início do ano a Companhia implementou novo modelo organizacional, em que áreas funcionais foram reestruturadas e transformadas em unidades de negócios para explorar novas oportunidades comerciais e assegurar à empresa vantagens competitivas. A transição segura para um ambiente empresarial mais voltado para o mercado tornou-se possível graças em grande parte ao entusiasmo, à dedicação e ao esforço conjunto dos empregados da Companhia. [...] Um projeto para vender franquias de agências de atendimento ao público — o primeiro do gênero no mundo no setor de energia elétrica — foi lançado no município de Palmeira. Os primeiros dois contratos de franquia já foram assinados. Os primeiros contratos no Brasil de distribuição de energia elétrica a consumidores livres foram assinados pela COPEL com a Carbochloro e a Volkswagen, no Estado de São Paulo. Esses contratos marcam o início da distribuição de energia elétrica pela COPEL além das fronteiras do Paraná. [...] A COPEL também teve um ano notável no que se refere a suas metas estratégicas e institucionais. [...] Em reconhecimento por seu desempenho marcante no setor elétrico, a COPEL foi agraciada com diversos prêmios ou distinções ao longo do ano, sendo um dos mais importantes deles o título de A Melhor Distribuidora de Energia Elétrica do Brasil, conferido pela Associação dos Distribuidores de Energia Elétrica. A Companhia também recebeu, pela segunda vez consecutiva, o Prêmio Transparência, pela qualidade das informações constantes de seus balanços e demonstrações contábeis. [...]. - Ingo Henrique Hübert - Diretor Presidente (Copel - Informativo Trimestral – Dez 1999, pg. 2-4).

Da mesma forma a capa do informativo trimestral emitido em dezembro de 2001 indica o caráter mercadológico que a empresa insistia em demonstrar às vésperas da (quase) privatização:



Favorecida pela conjuntura privacionista em voga no país e seguindo a orientação da ANEEL, a empresa fez em 2001 uma nova reformulação societária da sua estrutura, desverticalizando e ratificando o caráter mercadológico cristalizado na sua direção. Transformou suas “Unidades de Negócios” (Geração, Distribuição, Transmissão e Telecomunicação) em Subsidiárias Integrais e criou uma diretoria específica para lidar com o mercado, a “Copel Participações” (CopelPar), que passou a ser responsável pela atuação da empresa no mercado financeiro nacional e internacional, visando garantir a melhor remuneração dos seus acionistas.

Desta forma, a criação da CopelPar vem atender oportunamente às necessidades da Copel de adequar-se às regras atuais do setor elétrico e do setor financeiro, bem como posicioná-la para atuar como investidora, especialmente em novos projetos de geração de energia elétrica, e como alavancadora de novos negócios para as outras empresas subsidiárias da COPEL. A CopelPar é detentora de visão empresarial que objetiva reunir os conceitos mais modernos de gestão, voltados prioritariamente para a obtenção de retorno para os acionistas e para contribuir com o desenvolvimento econômico do País (Copel - Informativo Trimestral – Dez 2001, pg. 10-9).

A priorização da lucratividade na gestão é uma característica da empresa toyotista e pode ser confirmada pelos sucessivos aumentos do lucro líquido anual da Copel, conforme dados arredondados e extraídos dos seus balanços anuais: em 1999 obteve lucro líquido de R\$ 277 milhões, em 2000 R\$ 430 milhões, em 2001 R\$ 475 milhões, em 2002 obteve prejuízo de - R\$ 320 milhões (pós

processo de quase privatização), em 2003 obteve lucro de R\$ 171 milhões, em 2004 R\$ 374 milhões, em 2005 R\$ 502 milhões, em 2006 R\$ 1.242 milhões, em 2007 R\$ 1.107 milhões, 2008 R\$ 1.079 milhões e até o primeiro semestre de 2009 R\$ 562 milhões com previsão de 1.200 milhões<sup>47</sup>. Esses resultados apontam o grau avançado de “comodificação” de uma empresa “pública”, caracterizada pela intensificação na busca do aumento da sua rentabilidade.

Como forma de direcionar a ampliação dos seus mercados e construir uma imagem de uma empresa transparente, competitiva, rentável e socialmente comprometida<sup>48</sup>, a Copel passou a valorizar ainda mais a sua área de Marketing. No capitalismo contemporâneo as empresas não trabalham mais com mercados segmentados e rígidos, é preciso antecipar ou criar as necessidades dos consumidores, trabalhar com vendas antecipadas. Neste sentido a área de marketing é considerada uma ferramenta fundamental na atualidade para as empresas sintonizadas com as exigências neoliberais do capital.

Mais do que assegurar (como fazia ainda a empresa do século XIX) o controle de quanto está a montante do seu produto e o controle dos mercados das matérias-primas (inclusive o trabalho), a empresa estrutura sua estratégia do que encontra no final do processo de produção: a venda e a relação com o consumidor. Ela se volta sempre mais para a comercialização e financeirização do que para a produção. Um produto antes de ser fabricado deve ser vendido. [...] Ela mobiliza importantes estratégias de comunicação e de marketing para reaprender a informação (conhecer a tendência do mercado) e fazê-la circular (construir o mercado) (Lazzarato, Negri, 2001, p.43-44).

Se no fordismo a área de marketing se preocupava mais em divulgar o produto da empresa, no capitalismo contemporâneo as empresas reforçam essa preocupação, mas buscam também estabelecer mudanças nos padrões de cultura do consumo e/ou analisar as tendências deste, buscando assim antecipar as exigências de seus clientes. “O controle do fluxo de informações e dos veículos de propagação do gosto e da cultura populares também se converteu em arma vital na batalha competitiva” (Harvey, 1993, p. 152).

---

<sup>47</sup> Fonte – Balanços patrimoniais da Companhia Paranaense de Energia de 1999 a 2008 e informativo trimestral 2009.

<sup>48</sup> Trata-se dos itens que envolvem a **missão** e **visão** da empresa e os **valores** estabelecidos pela direção e que devem nortear sua atuação no mercado – [www.copel.com](http://www.copel.com)

A importância da área de Marketing para a empresa toyotista consiste na busca da transformação de um produto ideológico em uma mercadoria de consumo.

O “produto ideológico” torna para todos os efeitos uma mercadoria. O termo “ideológico” não se caracteriza aqui o produto como reflexo da realidade. Os produtos ideológicos produzem, ao contrário, novas estratificações da realidade, novos modos de ver, de sentir, que pedem novas tecnologias e novas tecnologias pedem novas formas de ver e de sentir (Lazzarato, Negri, 2001, p.30).

Na Copel, a área de Marketing, denominada de CMK – Coordenação de Marketing, foi reforçada e ganhou função notadamente especial nos últimos anos. Passou a ser responsável pela execução e acompanhamento das pesquisas de opinião externas e internas que subsidiam as ações da direção da empresa, principalmente na busca de atender as demandas dos clientes e acionistas. A função da CMK atualmente consiste em controlar toda comunicação interna ou externa que influencie na imagem da empresa. Qualquer material promocional como: campanhas publicitárias, cartazes, impressos dirigidos aos clientes, mensagens de segurança com energia elétrica ou qualquer forma de comunicação com o público externo e interno segue padrões rígidos da CMK para sua confecção. Manifestações públicas em nome da empresa só podem ser feitas por responsáveis devidamente designados e somente autorizados pela área de marketing. Nem mesmo os gerentes podem se manifestar sobre assuntos da empresa sem a prévia autorização da CMK.

Apesar de a Copel ter o mercado cativo de energia elétrica, cerca de 99% do Paraná, ela faz acompanhamento anual do “conceito” que os clientes têm sobre a empresa através de pesquisas direcionadas e segmentadas, tanto junto aos consumidores da energia elétrica, como junto aos seus investidores. Mesmo que na prática a empresa não sofra a competição no mercado de energia, o trabalho da CMK passou a ser determinante para o direcionamento estratégico da empresa e para sua apresentação ao mercado.

A correção de eventuais desvios apontados nas pesquisas, além de melhorar o seu processo produtivo, busca garantir premiações junto ao Setor Elétrico principalmente nas áreas de gestão e qualidade, o que mercadologicamente tornou-se importante para a Copel, pois isso valoriza muito suas ações no mercado

financeiro. Ao longo dos últimos anos a empresa recebeu inúmeras premiações<sup>49</sup> e atualmente desenvolve um grande esforço para participar do PNQ, sendo que a CMK é uma das principais responsáveis por esse processo.

A CMK também acompanha a motivação da força de trabalho da empresa realizando anualmente a PCO (Pesquisa de Clima Organizacional), que tem como objetivo aferir o “sentimento” dos trabalhadores em relação à empresa e verificar o nível de alinhamento do quadro funcional em relação às metas da companhia. Esses dados são fundamentais para que a empresa desenvolva atividades que permitam a correção de “eventuais desvios” e promova a integração dos trabalhadores aos objetivos da Copel. Um dos principais papéis da CMK consiste na constante busca em garantir a adesão dos trabalhadores às diretrizes e metas da empresa.

Externamente, a área de marketing da Copel busca vender a imagem de uma empresa rentável, enxuta e moderna. A empresa aumentou sua lucratividade através da diversificação na sua área de atuação participando da composição acionária de empresas de outros setores, como saneamento, gás, carvão, entre outros. A Copel passou por um processo de financeirização, desencadeado pela abertura do seu capital aos investidores e participando dos principais mercados financeiros do mundo<sup>50</sup>, regendo-se pelos princípios da governança corporativa<sup>51</sup> da Bovespa.

Como constatamos, a “comodificação” da Copel foi fruto da sua transformação em uma empresa toyotista exigindo que se adequasse a exigências neoliberais próprias do capitalismo contemporâneo. Para isso aplicou tecnologia e racionalizou a produção com vistas a diminuir sua força de trabalho e aumentar a

---

<sup>49</sup> Algumas das principais premiações recebidas pela Copel nos últimos anos: **Expo Money 2009 - IV Ranking das Sociedades Anônimas** (1º lugar no setor de Ind. de Energia e Derivados, 1º lugar Patrimônio Líquido Real, 1º lugar Lucro Líquido, 2º lugar Ativos Totais; 1º lugar Receita Operacional Líquida, entre as Sociedades Anônimas do Paraná); **Segunda marca corporativa mais respeitada do Paraná – 2009**; **Top of Mind 2008 - Grande Empresa do Paraná** (pela décima vez e oitava vez consecutiva); **Grandes e Líderes 2008 - 500 Maiores do Sul** (3ª maior Empresa do Paraná e ocupa o 5º lugar entre as 500 maiores do Sul - Copel - Maior Empresa do Setor de Energia); **Expo Money 2008 - Respeito ao Investidor Individual**; **ABRADEE - Melhor Distribuidora de Energia Elétrica da Região Sul 2008**; **Platts Top 250 - Global Energy Company - 2007**- (A Copel foi incluída entre as 250 melhores e maiores companhias energéticas do mundo e teve por base os dados do balanço anual de 2006); **Prêmio Top Comm Award 2007** - Categoria de "Telecomunicações Corporativas" 2006; **ANEEL - PRÊMIO IASC 2006 - 1º lugar** - Melhor Índice de Satisfação dos Clientes na Região Sul. (www.copel.com)

<sup>50</sup> As ações da empresa são negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, na Bolsa de Valores de Nova Iorque e no Latibex - Bolsa de Valores Latino Americano em Madri. www.copel.com

produtividade. Onde a tecnologia não reduziu postos de trabalho, a solução utilizada foi a terceirização dos trabalhadores, como no caso dos eletricitistas. A empresa também passou a desenvolver nos últimos anos uma política sistemática de achatamento salarial confirmada pela diminuição dos níveis salariais dos novos contratados, pela retirada de conquistas financeiras dos trabalhadores e pelo implemento da prática da remuneração variável. Foi através do uso de ferramentas como o programa de qualidade, a CMK e o PCO que permitiu que a empresa envolvesse a maioria dos trabalhadores no processo de reestruturação produtiva.

Normalmente os estudos dos processos de “comodificação” dos serviços públicos são resultados da privatização das empresas estatais, conforme trecho de artigo a seguir que trata da comodificação dos serviços postais na Europa:

This article argues that liberalisation and privatisation of public services have led to a commodification of public sector work and labour relations. Using the example of European postal services it describes the process of **liberalisation, privatisation** and the resulting changes in company strategies and organisation. It argues that commercialisation has not only changed the nature of service provision, but has also caused a far-reaching intensification and casualisation of employment in the European postal sector (Hermann, Brandt, Schulten, 2008, p.40).<sup>52</sup>

A Copel, apesar de manter-se sob o domínio do governo estadual, assumiu uma postura de empresa privada e relegou a um segundo plano sua tradicional característica de estatal socialmente responsável pelo desenvolvimento do estado e geradora de antivalor, conforme conceito de Oliveira (1988). Ao aderir ao modelo toyotista adequou-se definitivamente às orientações neoliberais, flexibilizando sua produção, mercadorizando suas atividades e consolidando sua “comodificação”. Devemos salientar que o resultado desse processo dependeu em muito da adesão dos trabalhadores da empresa, neste sentido, a reestruturação produtiva desenvolvida e que discutiremos a seguir foi preponderante para pavimentar esse caminho.

---

<sup>51</sup> Governança Coporativa – trata-se de conceito criado na década de 1990 e que refere-se a regras de relacionamento de uma empresa com vistas a garantir o atendimento dos interesses de acionistas, principalmente de garantia da busca do aumento da rentabilidade.

<sup>52</sup> Tradução: “Este artigo argumenta que a liberalização e privatização dos serviços públicos levaram a uma mercantilização do trabalho do setor público e das relações laborais. Usando o exemplo dos serviços postais europeus que descreve o processo de **liberalização, privatização** e as alterações resultantes das estratégias da empresa e de organização. Argumenta-se que a comercialização não só mudou a natureza da prestação do

## 2.2 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA COMO CATALISADORA DA “COMODIFICAÇÃO”

O caminho escolhido pelo capital para atender a nova dinâmica do sistema capitalista, fruto da crise da década de 1970, consistiu na intensificação do uso da tecnologia e a redefinição dos métodos de trabalho utilizados nas empresas. Rompendo com a “rigidez” fordista e a partir do incentivo à participação dos trabalhadores os processos produtivos foram flexibilizados e adaptados à nova realidade.

As novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo) (Castells, 1999, p.176).

As empresas passaram a utilizar cada vez mais a computação desenvolvendo sistemas de comunicação em rede, automatizando e implementando programas de qualidade, sempre na busca de supostas melhorias do complexo produtivo e conseqüentemente aumento dos lucros (Chesnais, 1996). Conforme já apontamos, esse movimento conhecido por “reestruturação produtiva” atingiu o Brasil mais intensamente nos anos de 1990, alterando a forma organizativa da produção primeiramente nas empresas maiores e posteriormente se popularizando nas demais.

Conforme Wolf e Cavalcanti (2008), essa nova forma de organização da produção vai além da simples inovação tecnológica, pois ao associar-se aos preceitos da qualidade altera profundamente a constituição dos processos de trabalho. Na atualidade não é possível pensar alterações organizacionais nas empresas sem levar em conta o papel da tecnologia. A produtividade no capitalismo contemporâneo tem como “ponta de lança” a tecnologia e a flexibilidade que ela proporciona. Desse modo,

---

serviço, mas também causou uma profunda intensificação e precarização do emprego no setor postal europeu”. (Tradução e grifo nosso)

[...] a principal aplicabilidade dessas tecnologias encontra-se na flexibilidade proporcionada pelos *softwares* que, ao transformar informações em linguagem de máquina, permite promover rápidas inovações nos seus processos e produtos. (cf. Morris-Suzuki, 1997). Tal flexibilidade, por sua vez, incide tanto no resultado final como nos processos que concebem estes novos produtos e, da mesma maneira, na forma pela qual serão distribuídas e organizadas as várias atividades necessárias a sua execução. É assim que a automação de base flexível efetivou uma maquinaria que transcende a mera função de transformação, agregando-lhe uma *qualidade organizacional* dentro dos seus processos de produção (Wolff, Cavalcante, 2008, p. 16).

A Copel, no início dos anos 90, era considerada uma empresa de referência no Setor Elétrico nacional e, sob orientação do governo estadual, influenciado pela onda da reestruturação produtiva, passou a investir pesadamente na atualização tecnológica. Criou a área de TI (Tecnologia da Informação) com o objetivo de desenvolver a pesquisa e a atualização da área informacional. O computador e o controle da informação adquiriram uma importância estratégica para a execução das atividades e para a melhoria do sistema produtivo, visando ampliar a produtividade e a rentabilidade da empresa.

Isto porque, como disse um dos mais notáveis cientistas de computadores dos Estados Unidos, Herbert Simon, “o computador é o único em sua capacidade de manipular e transformar informação e, portanto, desempenhar, automaticamente e sem intervenção humana, funções que antes haviam sido realizadas pelo cérebro do homem” (apud Kumar, 1997, p.21).

Para implantação da informatização na Copel, a TI constituiu uma estrutura estadual com equipes em cada região nas cidades polos, normalmente com mais de 70.000 habitantes, hoje sede dos Departamentos Regionais. Após a implantação total do sistema de rede, essas equipes foram reduzidas e centralizadas nas sedes de superintendências regionais: Curitiba, Maringá, Londrina, Ponta Grossa e Cascavel. Não tivemos acesso aos números oficiais do investimento na área de TI nos últimos anos, porém, o demonstrativo anual de 2001 da empresa informa que os investimentos em tecnologia e informação foram acima de 1% da receita líquida da empresa. A receita líquida de 2001 foi de R\$ 2,26 bilhões e se fosse aplicado o índice obrigatório de 1% isso representaria um investimento aproximado de R\$ 23 milhões, embora a empresa tenha informado investir mais de 1%, conforme a seguir:

### **Pesquisa & Desenvolvimento**

A COPEL, historicamente, tem seguido uma política de investir em Pesquisa e Desenvolvimento. Atualmente, a Empresa é obrigada por lei a investir um por cento de sua receita em P&D, mas tem ido além desse parâmetro legal, desenvolvendo projetos importantes, criando “expertise” dentro do Paraná, elevando o grau de qualificação dos empregados e da comunidade científica e empregando tecnologia de ponta em suas instalações (Relatórios Gerenciais de 2001, p.50).

A Copel priorizou o investimento no processo de informatização da empresa introduzindo computadores em todas as áreas operacionais e administrativas com objetivo de aumentar a produtividade. Também desenvolveu a automação, primeiramente nas usinas geradoras de energia elétrica e nas subestações de transmissão e finalmente na rede de distribuição.

**Automatização de Usinas e Subestações:** Continua em andamento o programa de automatização de usinas e subestações da COPEL, registrando avanços significativos em 1997. Nesse ano foi ultrapassada a marca histórica de 100 sistemas de automação implantados. [...] Importante indicador que atesta a participação da tecnologia da informação no aumento da produtividade é o número de empregados por estação de trabalho, que passou de 2,70 em 1996 para 2,10 em 1997 (Fonte – Copel Informativo Trimestral - DEZ/1997).

A COPEL, historicamente, tem seguido uma política de investir em Pesquisa e Desenvolvimento. [...] Exemplo disso é o projeto de automação de subestações, que permite a atuação rápida em emergências, maior confiabilidade do sistema de transmissão e a liberação de operadores para atuar em outras funções, como a manutenção de linhas e subestações. Atualmente 85,5% das subestações da COPEL Transmissão já estão automatizadas, devendo esse índice chegar a 100% até o final de 2002 (Relatórios Gerenciais de 2001, p.50).

Conforme informações da área de TI, em 2008 a empresa chegou a aproximadamente 8500 computadores, 7500 desktop e 1000 notebook, o que representa na média uma estação de trabalho (computador) para cada trabalhador. Visando obter ganhos de competitividade na produção e comercialização de energia elétrica, a introdução de computadores nas rotinas de trabalho apresentou-se como meta prioritária para a direção da empresa. A informatização e a automação facilitam a subtração do “saber fazer” do trabalhador para ser transformado em programas computacionais. Com isso, a empresa simplifica o trabalho, precariza a atividade e desqualifica o trabalhador, pois passa a não necessitar mais do operário qualificado

para realização das tarefas, isso garante um controle mais eficaz do capital sobre o trabalho.

Na Copel, para adaptar a força de trabalho às novas tecnologias, foi necessário a iniciação e o aperfeiçoamento dos trabalhadores no uso dos equipamentos. A empresa ofereceu cursos internos de informática, com ênfase no uso das ferramentas básicas do sistema Windows: Word, PowerPoint, Excel e Acces, mais utilizadas pelo programa de qualidade para elaboração de planilhas, gráficos e apresentações. O treinamento atingiu os técnicos comerciais, eletrotécnicos, gerentes e alguns eletricitas, que se destacaram nos grupos de qualidade.

Os setores de treinamento das áreas de recursos humanos, sob pressão, tentaram encontrar formas de preparar os funcionários para nova economia, ou seja, para o ambiente de trabalho em contínua mudança, que exige aprendizagem constante, geração de novos conhecimentos globais (Vieira, Garcia, 2004, p.4).

O treinamento aparece aqui como uma necessidade de qualificar o trabalhador de forma a potencializar sua produtividade. Até mesmo porque o conteúdo dessa formação busca unicamente adaptá-lo ao novo modelo de empresa toyotista voltada para o aumento da lucratividade. “Nessa visão, a organização torna-se uma instituição de aprendizados para qual um objetivo fundamental é a expansão do saber sobre os negócios e as oportunidades que se apresentam”. (Zuboff, 1994, p.89).

A Copel estava organizada segundo o padrão fordista/taylorista de organização do trabalho, estruturada em vários departamentos e divisões com um número considerável de trabalhadores para agilizar o trânsito informacional, produzir relatórios, controles, entre outros. O advento da tecnologia e do sistema computacional em rede diminuiu o tempo do trânsito da informação na empresa, facilitou a implantação do sistema Toyota que estruturou escritórios mais enxutos, eliminou a necessidade da proximidade entre os trabalhadores, diminuindo o contato físico e os tempos ociosos, além de redefinir seus processos de trabalho. “A digitalização microeletrônica permitiu ao capital reestruturar por completo o trabalho informacional, ao reduzir o trabalho morto um quantum incomensurável do trabalho vivo que até então precisa mobilizar no “escritório” e no “chão-de-fábrica”” (Dantas, 1999, p.246-247).

A nova empresa toyotista exige dos gerentes e diretores a tomada de decisão rápida baseada em “dados e fatos”, expressão comumente utilizada no discurso gerencial na Copel. Neste sentido, a área de TI, juntamente com a área de qualidade, desenvolveu programas específicos para a empresa que cumprem o papel de armazenar, organizar, sistematizar e disponibilizar em tempo real as informações necessárias para tomada de decisões. Com a reestruturação produtiva na Copel, a disponibilidade e a velocidade do acesso às informações objetivadas na rede passaram a ser determinantes para a execução do seu processo produtivo.

A produção organizada de conhecimento passou por uma notável expansão nas últimas décadas, ao mesmo tempo que assumiu cada vez mais um cunho comercial. [...] Em primeiro lugar, as informações precisas e atualizadas são agora uma mercadoria muito valorizada. O acesso à informação, bem como o seu controle, aliados a uma forte capacidade de análise instantânea de dados, tornaram-se essenciais à coordenação centralizada de interesses corporativos descentralizados (Harvey, 1993, p.151).

Empresas grandes, médias ou pequenas se interligam pela rede de computadores constituindo redes de produção espalhadas pelo mundo, onde os mais diversos trabalhadores estão separados pela distância, mas unidos na produção através do sistema computacional.

Informações contendo imagens, textos, logotipos, contratos, volumes de estoques, dados sobre depósitos, pagamentos, recebimentos e movimentações financeiras etc., circulam através dessa rede capitalista, num volume de bilhões e bilhões de terabits. Para isso, faz-se necessário uma portentosa e eficiente rede de telecomunicações (Dantas, 1999, p. 222).

É nesta conjuntura de rápidas mudanças do capitalismo nacional e internacional que a Copel realizou sua reestruturação produtiva, tendo como um dos carros chefe a inserção tecnológica. No entanto, para que a tecnologia tivesse o efeito esperado sobre os processos de trabalho, foi preciso paralelamente à inovação tecnológica criar entre os trabalhadores uma “cultura de qualidade” a fim de que aderissem mais facilmente às mudanças desejadas. O programa de qualidade foi lançado na Copel em 1993 e buscava garantir a adesão dos trabalhadores às novas mudanças. O trecho da apostila elaborada pelo Escritório da

Qualidade e Produtividade e utilizada nos cursos de introdução do programa de qualidade na empresa confirma a “necessidade” da junção qualidade/tecnologia:

1.6 – DOMÍNIO TECNOLÓGICO - Cabe ao gerente ter o domínio tecnológico do sistema de sua responsabilidade. É através do conhecimento padronizado que as pessoas executam as tarefas da mesma maneira. Se todos conhecem o trabalho, a ausência de qualquer pessoa não deve prejudicar o resultado atingido. Ter domínio tecnológico é ser capaz de estabelecer (padronizar sistemas); realizar o trabalho de acordo com os padrões, assegurar os objetivos de qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral e segurança; ser capaz de analisar o sistema para garantir o atendimento dos objetivos. [...]

1.7 – CONTROLE DA QUALIDADE - A missão do sistema é obter produtos ou serviços com QUALIDADE TOTAL, decorrentes do controle de qualidade que deve eliminar a causa fundamental dos problemas do sistema (Apostila Gerenciamento da Rotina / COPEL - Escritório da Qualidade e Produtividade, 1993, p. 20-22).

A busca de uma cultura da qualidade tinha como objetivo o aumento da produtividade, tanto que o grupo responsável pela formulação de todo material do programa de qualidade da Copel foi intitulado de “Escritório da Qualidade e Produtividade”. A Fundação Christiano Ottoni (FCO) coordenou o processo de implantação do programa na empresa e utilizou como guia o livro de Campos (1992), sob o título “TQC – Controle da Qualidade Total”, que serviu de subsídio principal para elaboração das apostilas utilizadas. O livro foi tão utilizado pela empresa que o programa ficou conhecido entre os trabalhadores como TQC<sup>53</sup>.

#### 2.4 – CONCEITO DO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

Numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. Hoje são necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa. Estes métodos devem ser aprendidos e praticados por todos. Esse é o princípio da abordagem gerencial do TQC (Campos, 1992, p. 15).

Durante a implantação do programa a Copel sempre fez o discurso da necessidade da qualidade como forma de garantir a competitividade e a produtividade. Para a direção da empresa a única forma de se manter competitiva no

---

<sup>53</sup> A sigla TQC - Total Quality Control (Controle da Qualidade Total) também é uma das variações das denominações utilizadas por empresas para os programas de qualidade.

mercado se daria com a inovação, através do investimento em tecnologia e da reformulação dos processos de trabalho. Disseminou essa ideia entre todos através dos cursos, grupos de estudo e materiais que tratavam do assunto, o que ajudou na adesão da maioria dos trabalhadores, como é possível comprovar no depoimento que se segue:

A qualidade mudou muito a forma de se trabalhar na Copel. A empresa sempre foi uma referência do setor, mas com a implantação do programa de “qualidade total” melhorou muito o trabalho. Não tem mais aquela, de cada um fazer o que quer, agora está tudo padronizado, tem regra e fica mais fácil de fazer. [...] Além de que, qualquer empresa que queira se manter no mercado hoje em dia tem de trabalhar seguindo os conceitos de qualidade, a empresa tem que se atualizar e nós também. Se a Copel for bem, ela tem mais lucratividade e nós também ganhamos com uma PLR melhor (Eletrotécnico – 22 anos de empresa).

Os primeiros treinamentos acerca da qualidade foram direcionados à área gerencial, atingindo cerca de 700 gerentes. Os coordenadores e palestrantes desses cursos na sua maioria eram consultores externos ligados ao setor privado com larga experiência na implantação de programas de qualidade. A ideia era sensibilizar os gerentes e supervisores para que assumissem a implantação do programa e motivassem os demais trabalhadores, conforme trecho da apresentação da apostila utilizada nos primeiros cursos realizados para implantação do programa:

Na implantação do TQC, a prioridade é implantar o Gerenciamento do Trabalho do Dia-a-Dia, recomenda o Prof. Falconi. Assim, o Escritório da Qualidade e Produtividade da Copel – criado por circular do Diretor Presidente em 18.06.93 – ficou encarregado de executar o treinamento interno para implantação do Programa. [...] Nesta primeira etapa – a partir de agosto/93 – serão treinados cerca de 700 gerentes (Apostila do Escritório da Qualidade e Produtividade, 1993, p.1).

A partir de 1994 a empresa passou a desenvolver esse treinamento para os demais trabalhadores, atingindo a todos na empresa. A Direção da Copel acompanhou a implantação do programa através de grupos criados exclusivamente para esse fim e diretamente ligados a ela: o Comitê de Implantação, o Escritório da Qualidade e os Assessores. Essa estrutura se localizava em Curitiba e foi responsável pela implantação, disseminação, apoio e consultoria interna do programa em nível estadual.

Os diretores e superintendentes regionais foram designados “coordenadores da qualidade”, responsáveis pelo programa nas superintendências. Deveriam motivar e fomentar o uso da ferramenta do “Gerenciamento da Rotina” para acompanhamento das metas e incentivar a padronização de todos os processos de trabalho da empresa. Desta forma demonstrariam aos demais trabalhadores que “a qualidade era uma nova filosofia de trabalho e de vida, que tinha como objetivo a busca da eficácia, eficiência e autorrealização das pessoas”, conforme nos afirmou um dos gerentes aposentado e entrevistado.

Os “Facilitadores” do programa foram escolhidos entre aqueles que se destacaram nos diversos seminários e cursos realizados ou por indicação direta dos gerentes. Estavam espalhados por todo Paraná, em média um para cada cem trabalhadores, e atuavam como disseminadores e consultores internos da qualidade. Promoviam reuniões nas áreas, corrigiam pequenos “desvios” dos grupos de qualidade e buscavam motivar todos para o envolvimento no programa. Estes trabalhadores receberam treinamentos especiais, voltados para área de qualidade, gestão, mercado, recursos humanos, entre outros. Tinham que estar “preparados” para responder às equipes de qualidade e às pessoas.

O programa propunha uma administração participativa, sendo constituído de grupos de estudo da qualidade, mesclando trabalhadores, supervisores e gerentes. Esses grupos eram inspirados nos “círculos de qualidade” do toyotismo e buscavam o convencimento e a adesão “voluntária” dos “colaboradores”. A categoria “trabalhador” foi substituída pela direção da Copel pelo termo “colaborador” na busca de homogeneizar a força de trabalho e colocá-los numa mesma condição de igualdade e de participantes no processo de melhoria dos resultados da empresa. Essa terminologia é própria dos programas de qualidade e busca mascarar a hierarquia existente entre gerentes, supervisores e trabalhadores. Em seu estudo sobre os atendentes de telemarketing, Braga (2006, p. 16) constatou que a utilização da terminologia de “operador” ou “teleoperador” pelas empresas do setor em substituição ao termo “operário” consistia na ideia de descaracterizar a relação capital e trabalho existente no interior dessas empresas.

Na Copel os grupos se reuniam periodicamente para estudar os conceitos da “qualidade” e os exemplos descritos nos livros da FCO, buscando adaptá-los para implantação na empresa. Além disso, padronizaram os processos

de trabalho da maioria das atividades da empresa, confirmado pelo depoimento de trabalhador que participou dos grupos de qualidade:

Houve um período que nos reuníamos praticamente toda semana para discutir a qualidade total e padronizar as atividades. Debatíamos, discordávamos uns dos outros e às vezes era difícil o consenso. Mas no final prevalecia o bom senso e a tarefa era padronizada. Foi um processo muito demorado, mas foi muito interessante o trabalho em grupo, a gente aprendeu muito um com o outro (Técnico Comercial – 29 anos de empresa).

Além de ser um pressuposto dos programas de qualidade, o trabalho em equipe aparece aqui também como uma exigência da informatização, na medida em que a reestruturação produtiva requer uma ação em grupo para padronização dos processos de trabalho que vão se transformar em programas computacionais. O trabalho em grupo aparece como um instrumento importantíssimo para a constituição da empresa toyotista, pois cria uma cultura de comprometimento e de sentimento de participação na definição dos rumos da empresa por parte do trabalhador. Também do ponto de vista da gestão, o trabalho em grupo facilita a ação gerencial, na medida em que os trabalhadores em grupo acabam por vigiar um ao outro na execução da atividade. De certa forma observamos no toyotismo um aprimoramento do fordismo, na medida em que acaba exercendo um controle muito mais eficaz sobre o trabalhador. “Em virtude do incentivo à competição entre os operários, cada um tende a se tornar supervisor do outro. “Somos todos chefes” é o lema do “trabalho em equipe” no toyotismo” (Alves, 2000, p. 54).

A partir do debate feito nos grupos de qualidade da Copel, constituíram-se os primeiros manuais de procedimentos padronizados que passaram a nortear as atividades na empresa. Na medida em que se criaram os padrões para execução de processos de trabalho, não se justificava mais que uma atividade fosse executada de forma particular e diferente da padronização:

Tal como observou Morris-Suzuki (1997), tais informações, prioritariamente, vão alimentar os *copyright* com “instruções de trabalho” que, uma vez transformadas em dados, convertem-se em matérias-primas sujeitas a incrementação destes sistemas. O estudo de caso nos mostrou que isso é realizado pela mediação da metodologia da Qualidade Total, a qual garante a expropriação desse nível de saber no âmbito de unidade empresarial. Inclusive, a terminologia “instrução de trabalho” compõe o léxico desses programas (Wolff, Cavalcante, 2009, p. 21).

A partir da padronização materializada nos manuais, a área da TI se encarregou de transformar essas informações em dados e incorporá-los ao sistema computacional na forma de softwares. O conhecimento tácito do trabalhador refere-se ao conceito de “trabalho vivo”, pois é o resultado da experiência acumulada deste acerca da forma de executar o seu processo produtivo, embora isso não signifique que já não tenha um certo grau de precarização e simplificação. Ao ser transformado num software computacional o trabalho vivo é objetivado na máquina e torna-se um “trabalho morto”. Por sua vez este trabalho morto não é capaz de gerar trabalho vivo, por isso com o passar do tempo necessita da criatividade do trabalhador para sua atualização.

O antagonismo desse processo refere-se ao fato que, consciente ou inconscientemente, é o trabalhador quem promove a incorporação pela maquinaria do seu saber tácito, especialmente através dos grupos de qualidade. Segundo Braga (2006a, p.141), o processo de aprisionamento do conhecimento dos trabalhadores pelo capital se dá através da padronização das rotinas de trabalho transformadas em padrões informatizados de execução das atividades produtivas. Com isso, a empresa coordena e controla através da tecnologia o ritmo de produção dos trabalhadores e possibilita a diminuição dos custos empresariais.

Se a categoria trabalho já havia perdido campo para o capital com a aplicação do taylorismo/fordismo que propiciou a expropriação das habilidades manuais dos trabalhadores objetivando-as nas máquinas, a tecnologia computacional permitiu intensificar e aprimorar ainda mais essa expropriação ao subtrair, além das habilidades manuais, também as habilidades cognitivas do trabalhador.

Uma consequência imediatamente perceptível deste potencial refere-se ao fato de que a formalização e a troca dos saberes tácitos, neste novo contexto, acontecerá de uma forma mais rápida e intensa, levando a que sejam questionadas as decorrências para os trabalhadores dessa ampliação dos fluxos de conhecimento partilhado. Pode-se supor que ao ser invadido no seu espaço particular e ao ter formalizado e tornado universal o seu saber tácito, o trabalhador tenderá a ver reduzido o seu poder de barganha (Bianchetti, L, 1999, p.141).

A padronização dos processos de trabalho também simplificou o trabalho e possibilitou a homogeneização dos trabalhadores, na medida em que,

apoiados pelos novos manuais, os operários com menor experiência também passaram a executar as mesmas tarefas que antes exigiam certo grau de experiência. Para a Copel, mercadologicamente, isso foi interessante pois permitiu reduzir os salários pagos aos novos contratados na medida em que o trabalho foi precarizado, conforme vimos anteriormente.

Outras práticas de incentivo à participação dos trabalhadores foram desenvolvidas, tais como: o programa “Copel Inovações” e a “Semana do Conhecimento”, que ocorrem anualmente e oferecem premiações simbólicas aos trabalhadores que criam equipamentos ou programas que melhorem os processos de trabalho e/ou o produto final da empresa. A maioria dos trabalhadores que participam desses eventos se sentem motivados e “valorizados” na sua criatividade. Para a empresa, essas ideias possibilitam o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, a redução de custos na produção, o aumento dos lucros e a diminuição das despesas com a contratação de consultorias externas. Assim,

o discurso da cooperação mútua permitirá a apropriação do saber operário de outra maneira. As sugestões aos métodos e processos mais eficientes receberão prêmios e recompensas e, desta forma, a administração científica pretende continuar subliminarmente o processo de modelização da subjetividade do trabalhador. Ademais, direcionará, através de estímulos financeiros e congêneres, a percepção para a eficiência e a racionalidade (Heloani, 1994, p. 21).

Em 1995, a empresa implantou o “Gerenciamento pelas Diretrizes”, que consistiu na definição do “negócio” da empresa e de cada área, na elaboração das diretrizes e dos planos de ação para execução e acompanhamento contínuo das metas e na padronização de todos os processos de trabalho. Também implantou um mecanismo de avaliação e melhoria dos processos através do “Método para Solução de Problemas” (PDCA)<sup>54</sup>. Essa prática constitui-se atualmente numa das principais ferramentas de acompanhamento e intervenção nas metas da empresa.

Os gerentes foram obrigados a adotar a “Prática de Gerenciamento da Rotina de Trabalho”, que consistia em mecanismos de controle mensais, semanais e até diários e que permitiam o acompanhamento em tempo real das

---

<sup>54</sup> O PDCA refere-se a um método de planejamento estratégico empresarial que se divide basicamente em quatro estágios: planejamento, execução, verificação e atuação corretiva, sintetizadas pelas expressões em inglês: Plan, Do, Check e Action. É um ciclo que visa aprimorar os processos produtivos e que deve servir de ferramenta contínua de melhoramentos, é um método para prática de controle, muito difundido nos programas de qualidade (CAMPOS, 1992, p. 29).

metas e atividades dos trabalhadores. Para isso foram estabelecidos itens de controle de cada processo, definindo o “escopo” de cada área e determinando o papel e obrigação de cada setor no processo produtivo da companhia. Nesta fase da implantação do programa, a palavra chave foi “padronização” e o “controle diário das atividades” passou a ser a principal atividade gerencial.

Em 1997 a empresa obteve a “Certificação Interna de Qualidade de Gestão”, a “Certificação de 5S”<sup>55</sup>, implantou o “Manual de Gestão Empresarial da Copel” e definiu sua missão<sup>56</sup> e a visão<sup>57</sup>, destacando a subordinação dos objetivos da empresa à figura dos acionistas. O objetivo do manual era criar um padrão de gerenciamento para ser utilizado por todo o corpo gerencial, de modo a ser uma ferramenta de direção para a empresa, conforme orienta Campos:

O mundo vive hoje um período singular de sua história, de grande produção industrial, avanços tecnológicos e mudanças sociais muito rápidos que exigem das empresas flexibilidade a estas mudanças e baixo tempo de resposta principalmente. No TQC isso é conseguido com um *sistema administrativo* que chamaremos de “Gerenciamento pelas Diretrizes (denominado no Japão de “HOSHIN KANRI” ou “Managent by Policy” e denominado erradamente nos EUA de “Policy Deployment”). [...] **O Gerenciamento pelas diretrizes, conduzido pela alta administração da empresa**, tem como objetivo maior *direcionar* a caminhada eficiente do controle da qualidade (Rotina) para sobrevivência da empresa a longo prazo (CAMPOS, 1992, p. 67). (Grifo meu)

Constantemente esse padrão de gerenciamento era submetido a um PDCA, analisado pela alta administração da empresa juntamente com as áreas de CMK, de Recursos Humanos e assessores da qualidade. A primeira versão oficial do

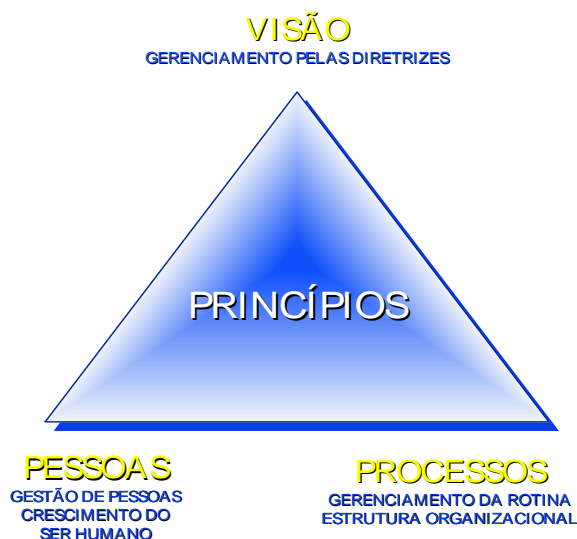
---

<sup>55</sup> O "**Programa 5S**" foi concebido por Kaoru Ishikawa em 1950, no Japão do pós-guerra, inspirado na ideia de “colocar ordem” na grande confusão que atingiu o país após a derrota para as forças aliadas. O Programa demonstrou ser tão eficaz na reorganização das empresas e da economia japonesa que, até hoje, é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e produtividade naquele país. Nas empresas é aplicado com o objetivo de transformar o ambiente de trabalho e a atitude das pessoas, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, diminuindo desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade. O "Programa 5S" ganhou esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas do programa: seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke que significa, respectivamente: descarte, arrumação, limpeza, saúde e disciplina.

<sup>56</sup> Em 1997 a missão estabelecida pela Copel era: “Atuar de forma rentável na área de energia, satisfazendo com qualidade as necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Paraná”.

<sup>57</sup> Em 1997 a visão estabelecida pela Copel era: “A Copel deseja ser até o final da década reconhecida por seus clientes e acionistas pela excelência de sua gestão e pela prestação dos serviços de melhor qualidade do país, constituindo motivo de orgulho para todos os seus empregados”.

“Modelo de Gestão Empresarial da Copel” pode ser sintetizado pela pirâmide a seguir<sup>58</sup>, amplamente difundida no período em questão:



O objetivo desta ferramenta era possibilitar a “gerência de pessoal e de processos”, buscando aprimorar e ampliar a produtividade, devendo ser utilizado por todos, cotidianamente, de forma a garantir que as metas fossem atingidas. O gerenciamento pelas diretrizes é a principal ferramenta para o acompanhamento gerencial das metas da empresa na atualidade.

Para auxiliar o processo de gestão, o setor de qualidade, juntamente com a TI, desenvolveu um programa que fornecia um relatório de Acompanhamento de Resultados, denominado de relatório “REMAR”. Esse relatório era baseado em “itens de controle” pré-estabelecidos referentes às metas da empresa, fornecendo informações mensais na forma de planilhas e gráficos dos resultados de cada item. Trazia informações como o referencial de “*benchmarking*”<sup>59</sup> de cada item de controle, o histórico dos últimos três anos, as metas estabelecidas, a periodicidade da medição, entre outras. Trata-se de um relatório padrão ainda utilizado e que fornece dados globais da empresa ou estratificados por área, departamento ou divisão. O relatório permitiu a padronização do acompanhamento das metas de cada

<sup>58</sup> A maioria das informações, o histórico da implantação do programa de qualidade, os esquemas e fluxogramas utilizados pela Copel na implantação desse programa foram fornecidos por ex-funcionários que vivenciaram esse processo na condição de participantes ou como facilitadores do Programa de Qualidade da empresa.

<sup>59</sup> Termo amplamente utilizado no meio empresarial contemporâneo que, neste caso, significa a “empresa que obteve o melhor índice (referência) em determinado item entre as empresas do mesmo ramo”, no caso elétricário. Serve como ideal de objetivo a ser alcançado e ultrapassado para as empresas.

setor e das metas globais da companhia. A cada problema detectado que afetasse a realização das metas, aplicava-se um PDCA nos grupos de qualidade a fim de solucioná-lo.

O programa de qualidade na Copel teve como principal foco o cumprimento das metas e a melhoria constante dos processos, tendo como objetivo final o aumento da rentabilidade da companhia. Essas metas recebiam monitoramento e intervenção frequente dos mais diversos níveis gerenciais, como nos afirmou um dos trabalhadores aposentados entrevistados: “a cobrança era constante e os resultados tinham de ser alcançados, para isso era fundamental o envolvimento de todos na discussão e resolução dos problemas” (eletrotécnico aposentado que atuou como supervisor).

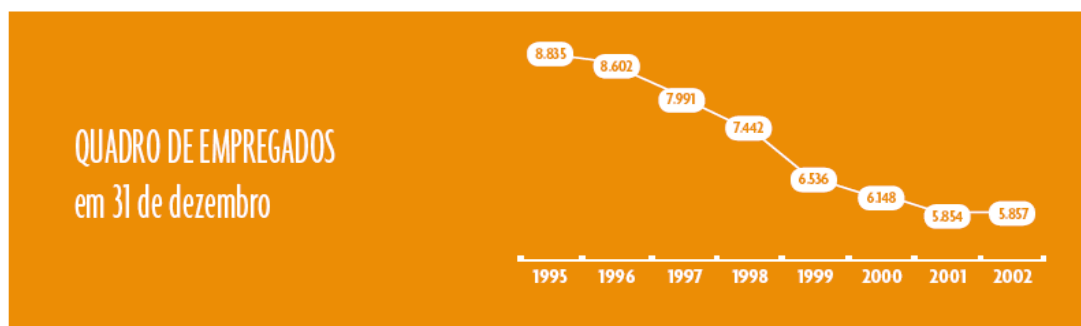
Os resultados financeiros apresentados no início de 1998 referentes ao ano de 1997 exprimiam a vitalidade alcançada pelo programa de qualidade no que diz respeito à satisfação dos acionistas. Em 1997, a rentabilidade da empresa superou a meta de 4,1%, atingindo 6,3%; a captação de recursos com a venda de ações na bolsa de Nova Iorque superou 622 milhões, atingiu uma receita líquida de R\$ 1.216 milhões, sendo superior à de 1996, que foi de R\$ 1.148 milhões; a relação entre custeio total da empresa ficou em 1997 em 44,8 % inferior à meta máxima estabelecida de 49,7% para o ano<sup>60</sup>. A amostra dos resultados de 1997 exprimiu o engajamento dos trabalhadores e o acompanhamento feito pela alta administração das metas da empresa e conforme os ensinamentos de Campos, “finalmente, o controle de processos (do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia) deve estar intimamente ligado ao “Gerenciamento pelas Diretrizes” da alta administração” (CAMPOS, 1994, p.143).

Como podemos verificar, a tecnologia e o programa de qualidade aplicados na Copel desde 1992 envolveram praticamente todos os níveis funcionais da empresa e provocaram mudanças substanciais no comportamento dos trabalhadores e no seu sistema organizacional. Como o programa focava o aumento da produtividade, buscou a redução do quadro de efetivos em todos os setores, tanto que entre 1995 e 2001 (ano programado pelo Governo para privatização da Copel), a empresa reduziu sua força de trabalho em 33,8% (2978 trabalhadores).

---

<sup>60</sup> Dados do Balanço Patrimonial da Copel – 1996 e 1997.

Em contrapartida, no mesmo período, aumentou 18,3%<sup>61</sup> o número de consumidores atendidos, conforme dados do gráfico a seguir:



Fonte – Copel Relatório anual 2002, p. 22

O programa de qualidade nitidamente foi direcionado com vistas a preparar a empresa para a privatização, pois esteve voltado para a constituição de uma empresa enxuta, rentável e atraente para sua venda, seguindo as diretrizes dos governos estadual e federal. A privatização não ocorreu, no entanto, nos anos que se seguiram a empresa intensificou o investimento em tecnologia e teve sua gestão voltada para os conceitos da qualidade, especialmente a ISO<sup>62</sup>, aprofundando ainda mais a cultura da participação dos trabalhadores na formulação dos processos produtivos. O nível do programa de qualidade de uma empresa também reflete positivamente na valorização de suas ações no mercado financeiro.

As mudanças provocadas pela reestruturação produtiva moldaram a Copel segundo o modelo toyotista de empresa, adequada ao neoliberalismo, o que levou a sua comodificação, resultando em mudanças expressivas nos processos de trabalho da empresa, conforme veremos a seguir.

### 2.3 AS MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO

Conforme vimos, o macroprocesso de produção da Distribuição compreende a venda de energia elétrica aos consumidores e a prestação de serviços de atendimento emergencial ou programado correlatos à atividade. A

<sup>61</sup> Informativo Copel “Consultoria e Serviços” 1995 – p. 3 e Copel - Informativo Trimestral Dezembro/2001 – p.6

<sup>62</sup> ISO - Significa “International Standartization Organization”. Trata-se de uma organização internacional formada por um conselho e comitês com membros oriundos da maioria dos países. Seu objetivo é criar

Distribuição é responsável por 77% da força de trabalho da Copel, 6508 de um total de 8405<sup>63</sup> trabalhadores, e atende diretamente cerca de 3,4 milhões de clientes espalhados por 393 municípios do Paraná e 1 de Santa Catarina. Possui uma frota de 3 mil veículos leves e pesados e 300 motocicletas para o atendimento comercial e emergencial da empresa.

As principais áreas que envolvem a Distribuição estão relacionadas ao atendimento aos clientes e, basicamente, são compra<sup>64</sup> e venda de energia elétrica; projeto e construção de obras para atendimento aos consumidores urbanos e rurais em média e baixa tensão; medição das unidades consumidoras; manutenção do sistema elétrico; execução de atendimento emergencial e comercial das unidades consumidoras; leitura de medidores e entrega de faturas; processamento e arrecadação (faturamento); operação do sistema elétrico; atendimento aos clientes, telefônico (0800) e personalizado (agências locais). As principais áreas de apoio são suporte de TI; cadastramento e manutenção do geoprocessamento; normatização administrativa, técnica e operacional e setor de planejamento, orçamento, licitação e compras.

Podemos dividir os trabalhadores da Distribuição em quatro categorias básicas: a operacional (eletricistas), representa 33% dos efetivos; a técnica (eletrotécnicos), representa 20% dos efetivos; a administrativa e profissional (técnicos comerciais e técnicos administrativos), representando 45% do efetivo e a área gerencial (engenheiros e administradores) que representa 2% do efetivo. A gama de processos de trabalho que envolvem essas áreas não nos permite fazer uma análise da totalidade destes. Por essa razão, conforme indicamos na introdução do trabalho, focamos nossa pesquisa em três processos de trabalho que consideramos mais relevantes para nosso estudo e que contemplam as três principais categorias de trabalhadores da Distribuição: os **eletricistas** emergenciais/comerciais, os **eletrotécnicos** do setor de operações e os **técnicos comerciais** do atendimento personalizado. Apesar de não efetuarmos a análise de todas as atividades desenvolvidas na Distribuição, os processos de trabalho

---

normas e padrões universalmente aceitos sobre como realizar as mais diversas atividades comerciais, industriais, científicas e tecnológicas.

<sup>63</sup> Copel Informativo Trimestral – DEZ. 2008 – dados referentes ao encerramento do exercício de 2008.

<sup>64</sup> Apesar da Geração da Copel produzir energia suficiente para o seu abastecimento, a Distribuição não pode comprar energia diretamente desta, pois o novo modelo energético exige que a compra seja feita via leilão fiscalizados pela ANEEL. A nova legislação obrigou as empresas a se desverticalizarem e criarem empresas distintas para geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no Brasil.

escolhidos atendem o nosso objetivo de demonstrar como a reestruturação produtiva, que levou à “comodificação” da Copel, também alterou organizacionalmente o trabalho e culturalmente o comportamento dos trabalhadores.

### 2.3.1 – Atendimento Personalizado: sob o Comando dos Manuais Informatizados

O técnico comercial atua em diversas áreas da Distribuição, principalmente no faturamento, na arrecadação e no atendimento a clientes. Focamos nossa análise no processo de trabalho do atendimento personalizado aos clientes, feito pelo atendente (técnico comercial) no horário comercial nas agências localizadas nas principais cidades do estado. A formação exigida pela empresa para essa função é o ensino médio completo, não há necessidade de formação técnica específica para a atividade. No processo de “comodificação” da Copel, a terceirização não afetou essa função, mas a reestruturação produtiva promoveu a padronização e informatização das atividades desses trabalhadores, sujeitando-os totalmente ao sistema computacional.

Antes da reestruturação produtiva o atendimento aos clientes era feito nas agências, de forma personalizada, pelos atendentes que verificavam assuntos relacionados à ocorrência emergencial (falta de energia elétrica) ou ocorrências programadas (ligação de energia elétrica, desligamento, solicitação de extensão de rede, entre outros). O atendente recepcionava o cliente, anotava os dados da solicitação em formulário específico com todos os dados referentes a endereço, localização, tipo de serviço, entre outros, e que posteriormente era repassado aos trabalhadores pessoalmente ou por rádio VHF<sup>65</sup>. Concluído o serviço, o eletricitista devolvia o formulário preenchido com os dados da realização do trabalho para serem digitados no sistema a fim de gerar os relatórios dos índices de atendimento.

Como vimos no item anterior, os manuais utilizados pelo atendimento foram organizados pelos trabalhadores mais experientes nos grupos de

---

<sup>65</sup> **VHF** é a sigla para o termo inglês **Very High Frequency (Frequência Muito Alta)** que designa a faixa de radiofrequências de 30 a 300 Mhz. A VHF é comumente utilizada para transmissão de rádio FM (comumente em 88-108 MHz) e transmissões televisivas (em conjunto com a faixa de frequência UHF). Também é geralmente usada para sistemas de navegação terrestre, comunicações aéreas (dos aviões), comunicação entre veículos de uma mesma empresa em determinada região e radioamadorismo, depende principalmente de antenas para transmissão do sinal de comunicação.

padronização e com auxílio da TI foram transformados em programas computacionais e disponibilizados na rede para utilização dos envolvidos. Através da constante troca de experiências dos atendentes via rede foi possível homogeneizar os processos e criar os “procedimentos padronizados” para a área de atendimento aos clientes, conforme depoimento:

Foi em função da rede de computadores que a Copel criou que foi possível padronizar as formas de executar as tarefas. Na Copel, antigamente, o trabalho era executado do jeito que cada um achava melhor. Cada um criava um padrão para seu uso e estava tudo certo. O estado (PR) é muito grande, então você imagina de quantos jeitos não se fazia a mesma tarefa. Com a rede foi possível criar e adotar um padrão para todos (Técnico Comercial – 20 anos de empresa).

Com a padronização e o início da informatização do atendimento, a empresa determinou a extinção gradativa do atendimento personalizado que estava presente em mais de 30% dos municípios do Paraná. Esse serviço passou a ser feito através da criação do setor de Atendimento Telefônico Centralizado (0800). Ao final de 1998, todas as agências haviam sido fechadas, sendo que os clientes passaram a ser atendidos exclusivamente pelos técnicos comerciais do 0800. A informatização associada à padronização estabeleceu as condições básicas para a criação do Atendimento Telefônico da Copel, composto por funcionários efetivos.

A estrutura física do atendimento telefônico organizou-se em cinco grandes centrais<sup>66</sup>, localizadas na sedes das superintendências e interligadas entre si através da rede de computadores, utilizando-se do mesmo número de telefone para atendimento em qualquer região do estado. O 0800 criado pela empresa seguiu a tendência mundial das empresas de *Call Center*, tendo como prioridade a constante diminuição dos tempos de atendimento. Para isso foram estabelecidas metas a serem atingidas e criadas ferramentas de controle da produção dos teleatendentes. As ligações telefônicas passaram a ser gravadas e a pressão pela produção se tornou cada vez mais intensa.

Com o fechamento do atendimento nas agências, muitos técnicos comerciais que trabalhavam nesses locais foram transferidos para o Atendimento Telefônico (0800). Alguns foram readaptados em outras funções, especialmente na área de arrecadação e faturamento e a maioria dos que estavam aposentados pelo

INSS, aderiram ao PDV, principalmente pelas dificuldades de adaptação à nova função, em uma nova cidade, conforme relatos.

Quem estava aposentado não teve dúvida e preferiu sair. Pra quem já estava aposentado não compensava aceitar a transferência, pois já estávamos fixados na cidade, tínhamos casa própria, estabilidade, família aqui, não compensava mudar-se. Agora, muita gente ficou chateada, pois foi obrigado a se mudar de uma hora para outra e ninguém (os gerentes) se preocupou se a pessoa queria ou não ser transferida, simplesmente informou que o cidadão estava transferido e pronto. Foi um período difícil pra todos (Técnico comercial aposentado).

Os dois principais manuais criados para o atendimento determinaram a forma de execução desta atividade e simplificaram o processo de trabalho dos atendentes. O Manual de Atendimento Informatizado (MAI) estabelece as perguntas que devem ser feitas aos consumidores de acordo com o tipo de solicitação feita. Comanda a ação do atendente até a conclusão e geração de documento eletrônico que é enviado automaticamente para o despacho para o veículo mais próximo do local da ocorrência e que esteja com o turno de serviços aberto no sistema. É a principal ferramenta do atendimento telefônico do Call Center (0800) e do atendimento personalizado (agências).

O Manual de Instruções Comerciais (MIC) detém informações detalhadas para consulta de dúvidas das áreas de atendimento, faturamento, arrecadação, entre outros. Este manual normatiza as atividades relacionadas aos direitos e deveres dos clientes e foi formulado a partir do conhecimento acumulado dos trabalhadores das áreas afins levando em consideração aspectos jurídicos e normativos das instituições reguladoras do Setor Elétrico Nacional e dos órgãos de defesa do consumidor. Embasa a relação comercial entre a Copel e seus clientes.

Esses padrões facilitaram a execução das tarefas para os trabalhadores com pouca experiência, na medida em que o “saber fazer”, fruto da experiência dos trabalhadores mais antigos, está materializado nestes manuais informatizados. Em contrapartida, tornaram o trabalhador extremamente subsumido à máquina e conseqüentemente ao capital, pois o conhecimento foi objetivado no

---

<sup>66</sup> Atualmente está em discussão a centralização desse atendimento num único local como forma de unificar ainda mais o atendimento e diminuir custos operacionais para o sistema.

software que pertence à empresa (capital) e não mais ao trabalhador. Com isso o trabalho é “submetido e incorporado ao capital” (Dantas, 2003, p.12).

A partir de 2005, seguindo uma exigência da ANNEL, a empresa retomou a abertura do atendimento personalizado aos consumidores nas agências nas principais cidades do Paraná. Porém, o processo de atendimento sofreu uma mudança substancial, principalmente em função do papel da tecnologia e dos novos preceitos organizacionais, herdados do atendimento telefônico. Atualmente, o cliente se dirige a uma agência e faz uma solicitação de serviços, o técnico comercial acessa o sistema através de um número identificador do cliente constante na fatura ou através de qualquer informação, como nome, endereço, documento, e com isso o sistema localiza o cadastro com todos os seus dados, automaticamente. Inicia-se assim o processo de atendimento, criando um documento eletrônico.

Todas as perguntas e respostas necessárias para o atendimento são definidas pelo software mediante dados fornecidos ao computador na medida em que o atendimento se desenvolve. Cada ocorrência assume um código específico para cada tipo de serviço de forma que o sistema efetua a distribuição correta para as equipes correlatas àquela atividade. Ao técnico atendente cabe apenas digitar as opções que o cliente faz e o resultado final é a formulação de uma “ocorrência” programada ou emergencial. Ao término do atendimento na agência, a ocorrência gerada é enviada automaticamente para o equipamento do veículo do eletricitista disponível e responsável pela área e/ou pela atividade.

As mudanças provocadas no atendimento pela tecnologia e pela padronização das tarefas simplificaram a atividade e subordinaram o atendente ao programa computacional, conforme relatos dos técnicos comerciais atendentes:

Antigamente tínhamos que ter muito conhecimento para efetuar os atendimentos. Quando não sabíamos como proceder recorríamos ao gerente ou aos manuais comerciais para efetuar o atendimento, depois preenchíamos um formulário que era entregue ao eletricitista ou nas mãos do técnico (operador) para ser repassado via VHF (rádio amador). Depois recebíamos o formulário de volta e tínhamos que transformar as informações dos eletricitistas em códigos para digitá-los no sistema para elaboração dos relatórios. O atendente tinha que conhecer todo o processo, senão não conseguia fazer o atendimento (Técnico Comercial – 25 anos de empresa).

O atendimento é relativamente simples, desde que se saiba navegar no sistema. A grande vantagem é que o programa solicita todas as informações até concluirmos o pedido ou reclamação (solicitação do

cliente). Depois de preenchida é só dar um “*enter*” e pronto, vira uma ocorrência e vai para o veículo do eletricista. [...] Depois que a ocorrência é despachada a gente não precisa fazer mais nada, pois o eletricista executa o serviço e encerra a ocorrência por lá mesmo, diretamente com o sistema (Técnico Comercial – 5 anos de empresa).

A mesma filosofia de trabalho do Atendimento Telefônico foi incorporada ao Atendimento Personalizado das agências reabertas. Além da exigência do uso do computador e dos manuais padronizados de atendimento, os atendentes devem cumprir metas estabelecidas para o tempo de atendimento dos clientes. A TI desenvolveu um software específico e disponibilizado na rede para os gerentes, onde o cliente é cadastrado pelo estagiário assim que adentra na agência. A partir daí o gerente tem acesso via rede a todas as informações sobre o andamento deste atendimento, desde o tempo que o cliente aguardou para iniciar o atendimento até quem o atendeu e quanto tempo demorou. Isso permite uma vigilância constante dos tempos de execução do trabalho de forma a eliminar os tempos ociosos. Conforme relato, o controle dos tempos provoca pressão sobre o atendente:

Antes de vir para a agência, eu trabalhei no 0800.[...] Lá (no 0800) o pessoal trabalha num ritmo frenético, pois o tempo de atendimento não pode passar de 3 minutos, a vantagem é que o cliente está do outro lado da linha, é mais fácil ser formal. Aqui (na agência) é diferente, pois o cliente está na sua frente, não dá pra ser formal, além disso, normalmente quem vem no atendimento personalizado tem maior dificuldade de expressar-se, por isso o tempo de atendimento acaba demorando um pouco mais. Só que o pessoal (gerente) não quer nem saber, nós temos que cumprir a meta estabelecida, se você demora um pouco mais já querem saber o motivo. A vigilância e pressão está muito parecida com aquela que tínhamos no 0800 (Técnico Comercial – 6 anos de empresa).

O controle dos tempos do trabalho via rede configura-se como uma das ferramentas de aumento da produtividade e permite ao gerente intervir de forma efetiva para diminuir o tempo ocioso entre uma atividade e outra, incluindo mais trabalho ao atendente. Em última análise, aumenta a mais-valia e facilita o processo de “comodificação” da Copel, pois todas as mudanças implantadas nos processos de trabalho buscam o aumento da lucratividade e provocam o aprofundamento da mercadorização da empresa.

Ao mesmo tempo, o controle excessivo do trabalho aparece como uma das contradições do capitalismo contemporâneo, pois entra em choque com o discurso toyotista da administração participativa que enfatiza a suposta “liberdade” dos trabalhadores no processo produtivo. Neste caso, o controle aparece muito mais como um aprimoramento do que uma ruptura do sistema de produção fordista, uma vez que “toda essa aparente autonomia dada pela administração participativa cai por terra quando se divisa com a emergência de um novo tipo de controle, muito mais sutil e, por isso mesmo, mais insidioso, que a informatização trouxe a reboque dessas mudanças: o monitoramento informatizado” (Wolff, 2007, p.14).

Na Copel, a maquinaria, representada pelos computadores e novos equipamentos, passou a ser o fator determinante na execução das tarefas, incorporando o conhecimento e a habilidade do trabalhador e determinando o ritmo da produção. Como os computadores pertencem à Copel, que na relação entre trabalhador/empresa representa o capital, então a dependência dos trabalhadores da tecnologia para execução das atividades sujeita-os totalmente ao capital. O saber fazer materializado pela maquinaria não pertence mais ao trabalhador, mas sim à máquina (computador), que é propriedade do capital. Efetiva-se assim uma forma de subsunção real do trabalho ao capital que se dá com pleno consentimento do trabalhador que não deseja mais efetuar o trabalho nos moldes antigos.

É o caso dos atendentes que executam sua tarefa seguindo uma sequência pré-estabelecida pelo Manual Informatizado de Atendimento (MAI), que informa automaticamente passo a passo a execução da atividade. O manual informatizado, ao assumir a condição de “ator principal” do processo produtivo, implica afirmar que o trabalho morto, corporificado na máquina, é que passa a determinar a forma e a velocidade da produção. O trabalhador é remetido à condição de “coadjuvante” da produção, os processos de trabalho na Copel tornaram-se totalmente dependentes do sistema informacional.

Esse processo representa uma perda de autonomia do trabalhador em relação à execução da tarefa, ou seja, o atendente passa a ser um instrumento da maquinaria na medida em que o ritmo de sua produção depende dela. A tecnologia transformou o conhecimento subjetivo do trabalhador em informação objetivada na forma de dados. Com isso, a informação se mercadoriza num processo similar ao da indústria que transforma a matéria-prima em produto final. A centralidade do processo produtivo inverteu-se, com o trabalhador subordinando-se

à máquina, é a *subsunção real do trabalho ao capital*, expressada na sujeição do trabalhador ao sistema computacional. Na Copel, a exemplo de outras grandes empresas, o banco de dados parece assumir vida própria e domina os trabalhadores a partir da apropriação das suas habilidades manuais e cognitivas.

### 2.3.2 Operação do Sistema: Padronização, Simplificação e Precarização

Os eletrotécnicos têm uma atuação diversificada na Distribuição. Respondem pelas áreas de medição de energia, projetos e obras, controle de qualidade do sistema elétrico, manutenção de equipamentos e especialmente na operação do sistema elétrico. Também cumprem a função de apoio técnico para os eletricitistas, fazendo a ponte destes com os gerentes e engenheiros. Focaremos nossa análise no processo de trabalho específico dos eletrotécnicos operadores, pois a operação foi uma das áreas onde as transformações proporcionadas pela tecnologia foram mais profundas na Distribuição. Para a função de eletrotécnico, a Copel exige formação técnica em nível médio na área de eletrotécnica ou em eletrônica, para as atividades ligadas à automação de equipamentos. Esta função também não foi afetada pela terceirização, no entanto, a reestruturação produtiva revolucionou a forma de atuação do operador, especialmente através da informatização do sistema operacional.

Os operadores eletrotécnicos trabalham em sistema de turno de revezamento, sendo que a área da operação do Sistema de Distribuição de Energia Elétrica, denominada de COD (Central de Despacho e Operação), funciona 24 horas por dia. Os eletrotécnicos operadores são responsáveis pelo despacho de serviços e pela coordenação dos eletricitistas na operação do sistema elétrico em manobras programadas ou emergenciais, ou seja, têm a função de coordenar o reestabelecimento do sistema elétrico em caso de desligamentos acidentais ou programados.

Antes da reestruturação produtiva, o trabalho do operador eletrotécnico consistia no repasse das ocorrências anotadas pelo atendente em formulário específico aos eletricitistas para execução. Fora do horário comercial, quem anotava as ocorrências emergenciais do cliente, feitas via telefone local, era o próprio operador. De posse da reclamação anotada executava o despacho do serviço pessoalmente ou via rádio VHF e dava todo apoio necessário aos

eletricistas, tais como: verificação de endereço, fazer contato com o cliente, orientar manobras de recomposição do sistema em caso de desligamentos programados ou acidentais, compatibilizar as reclamações e determinar a possível localização de defeito na rede, entre outros. A função de operador exigia um grande conhecimento técnico, teórico e prático do sistema elétrico operado, conforme nos relata um dos operadores entrevistados:

Antes dessa mudança toda (informatização do sistema), o camarada para trabalhar como operador do COD precisava conhecer na prática, onde se localizava cada consumidor, em especial os da zona rural. Os eletricistas chamavam e a gente tinha que saber onde era a estrada pra chegar no consumidor. Além disso, precisávamos saber como operar as subestações e como operar as chaves estratégicas da rede. [...] Hoje está tudo mais fácil e mais rápido, a gente tem o geoprocessamento que é só fornecer o endereço, um número de documento, a identificação do talão de luz ou o nome do proprietário e o sistema indica a localização do cliente e onde está o veículo mais próximo e ainda o caminho que ele (eletricista) deve seguir. É só jogar no sistema, apertar o botão o pronto, o sistema informa tudo, inclusive as manobras que os eletricistas têm de fazer para religar a rede (Eletrotécnico operador - 29 anos de empresa).

As manobras para recomposição do sistema dependiam da habilidade e do conhecimento dos operadores e muitas vezes eram realizadas sob condições adversas, em média um único operador coordenava diariamente cerca de 40 municípios. Nos dias de chuvas intensas (temporais) que ocorrem desligamentos acidentais provocados por descargas atmosféricas, ventos, danos na rede, entre outras, a pressão sobre o trabalhador era muito intensa. Por isso, o perfil do operador exigia um trabalhador qualificado, com larga experiência de atuação na rede elétrica e com capacidade de trabalhar sob pressão, pois a principal atividade do operador consistia no apoio aos eletricistas nas manobras para religamento das redes e localização de defeitos no sistema.

Em 1996 a Copel tinha 25 unidades de COD's localizadas nas maiores cidades do estado. Com o investimento pesado na criação do sistema computacional, promovido pela reestruturação produtiva, os COD's foram fundidos em cinco grandes unidades localizadas nas sedes das superintendências<sup>67</sup>. Assim como no atendimento, na área operacional a transformação do conhecimento dos

---

<sup>67</sup> Atualmente existem estudos para centralização da operação em uma grande estrutura capaz de manobrar e operar todo sistema de distribuição do estado de um único local, diminuindo custos para operação do sistema.

trabalhadores em softwares também permitiu a uniformização dos procedimentos e a criação de um sistema operacional sofisticado que agiliza a execução dos trabalhos e a recomposição do sistema elétrico, quando desligado por motivos acidentais.

São basicamente dois manuais que orientam a operação e que subsidiaram a criação dos sistemas operacionais informatizados. O Manual Operacional Informatizado (MOI), que é a principal ferramenta de apoio à ação dos operadores no sistema elétrico com vistas a facilitar a coordenação, a recomposição e o funcionamento do sistema elétrico. Todas as atividades operativas estão padronizadas e disponíveis no MOI, desde o simples atendimento a um consumidor individual, até os procedimentos operativos para reestabelecimento de uma subestação que atende toda uma cidade. Com simples comandos o operador tem acesso a uma infinidade de informações operacionais, localização dos veículos da Copel, o mapa da rede elétrica, equipamentos de operação, a base cartografia da região através do geoprocessamento, entre outros. As informações aparecem na tela pelo simples comando no teclado ou no mouse do computador. Outro manual de apoio utilizado pela operação é o Manual de Instruções Técnicas (MIT) que serve de apoio para as áreas técnicas e de engenharia e versa sobre operação do sistema, construção de redes de energia elétrica de baixa e alta tensão, construção de subestações, trabalho de medição, entre outros.

Atualmente, o despacho das ocorrências cadastradas pelos atendentes foi ainda mais simplificado e passou a ser feito automaticamente pela rede interligada num sistema sofisticado de comunicação de dados que envia e recebe mensagens através de equipamento instalado no veículo. Após o término do atendimento, o serviço é encerrado pelo eletricitista diretamente com o sistema, abolindo a ação do operador, que passa a intervir apenas nos casos em que haja falha do sistema.

Se no fordismo a criação de formulários simplificou o trabalho dos operadores, com o toyotismo a introdução da informática eliminou o uso desses papéis precarizando ainda mais o trabalho dos operadores, diminuindo suas atribuições. Com isso, passaram a realizar outras tarefas como a elaboração de planos de ação, a montagem de gráficos específicos, conferência de relatórios e especialmente o acompanhamento dos índices (metas) da operação, que impactam diretamente nos resultados da empresa junto aos consumidores e junto à ANEEL. A partir desse acompanhamento é possível oferecer subsídios para as áreas de

manutenção e planejamento a fim de promover correção de possíveis falhas do sistema elétrico. Anteriormente essas tarefas eram delegadas à gerência e à supervisão.

Nesta mudança da forma organizativa da operação verificamos ao menos dois reflexos visíveis sobre o operador: o primeiro é o da desqualificação do trabalhador, que se materializa na perda do controle por parte deste sobre o seu processo de trabalho, na medida em que o sistema praticamente passou a executar automaticamente quase todas as atividades rotineiras da operação. O segundo refere-se à exigência mercadológica da empresa, pois proporciona o aumento da taxa de lucratividade a partir da combinação da tecnologia com a padronização. O capital, ao introduzir tecnologia, possibilita que o sistema computacional desempenhe as antigas funções dos operadores. Com isso, as atribuições, antes gerenciais, passam a ser designadas aos operadores, o que na prática significa o aumento da mais-valia a partir da introdução da tecnologia e da reformulação organizacional da operação. Ao final dessa cadeia de transferência de atribuições proporcionadas pela tecnologia o resultado é o desemprego, pois o sistema tende a absorver quantidades cada vez maiores de trabalho vivo.

A TI, juntamente com os eletrotécnicos mais experientes, desenvolveu um software operacional para localização de defeitos no sistema elétrico. Assim, a partir das reclamações de falta de energia elétrica inseridas no sistema, o novo software rastreia as possibilidades e indica o local e o provável defeito na rede elétrica e envia automaticamente essa informação para os eletricitistas no campo. Esse processo dependia anteriormente do nível de conhecimento dos operadores, agora a máquina cumpre essa função na medida em que detém o conhecimento do trabalhador incorporado no computador.

Em última análise, isso representa um aprofundamento da subsunção real do trabalho ao capital, na medida em que a tecnologia passa a atribuir à máquina adjetivos de inteligência antes pertencentes ao trabalhador, de verificação e identificação das falhas nos processos produtivos. Ao mesmo tempo, também simplifica o trabalho dos operadores e desqualifica-os, na medida em que os novos trabalhadores não têm mais a condição de obter o conhecimento da totalidade do processo operacional, pois a máquina (capital) se tornou a proprietária desse conhecimento, conforme relato a seguir:

O sistema faz tudo pra gente, envia a ocorrência, fecha o serviço, indica para o eletricista onde é o provável defeito. Tudo isso automaticamente. Isso é ruim porque os novatos (operadores com menos de 5 anos), não aprendem as “manhas” de cada rede (rede elétrica) e, no dia que tem temporal e que o sistema trava, aí o “bicho” pega e a experiência é que vale. Mas, como isso é de vez em quando, na hora que aperta chamam alguém mais experiente pra ajudar (Eletrotécnico operador – 28 anos de empresa).

A simplificação, propiciada pelo uso do computador e da padronização, permitiu que a empresa substituísse gradativamente os operadores mais experientes por operadores com menor experiência técnica, mas com maior habilidade no uso da informática. Ao promover essa desqualificação, a tecnologia alterou o perfil dos trabalhadores da operação, as exigências para a função passaram a residir muito mais na habilidade do uso da informática do que no conhecimento técnico e prático do sistema operativo.

Em conjunto, esses elementos da última reestruturação produtiva fundamentam um novo quadro de subordinação dos trabalhadores em relação ao capital: crescente intensificação do ritmo de trabalho, diminuição dos postos de trabalho, acúmulo de funções, qualificação técnica individualizada, porém, com desqualificação progressiva para o coletivo de trabalhadores (Amorim, 2006, p. 92).

Para operar as novas máquinas revestidas de tecnologia, o trabalhador necessita de conhecimentos específicos dos comandos autômatos, ou seja, a habilidade no uso do computador. Contraditoriamente, a tecnologia normalmente apresentada como sinônimo de complexidade, materializada pelos circuitos eletrônicos, tende a simplificar as atividades e conseqüentemente, precarizar o trabalhador, facilitando a contratação da força de trabalho com baixa qualificação e baixa remuneração (Braga, 2006a, p.138).

O capital atualmente, além de deter os meios de produção tradicionais, instalações, máquinas e matéria-prima, agora, através da tecnologia e da padronização, simplifica o processo produtivo e desqualifica o trabalhador, precarizando-o. Nas empresas, a precarização cumpre o papel de baratear a força de trabalho ao exigir uma qualificação menor para o trabalhador, esse também passou a ser o comportamento da empresa estatal “comodificada”, conforme verificamos na prática salarial atual adotada pela Copel.

No capitalismo contemporâneo do status de mercadoria, a força de trabalho se transformou em acessório do processo produtivo. O desequilíbrio na relação entre capital e trabalho em favor do primeiro tornou-se latente com a subordinação do trabalhador ao sistema computacional e a afirmação de Braverman (1981, p.199) parece mais atual do que nunca: “O progresso do capitalismo parece apenas aprofundar o abismo entre o trabalhador e a máquina e subordinar o trabalhador cada vez mais resolutamente ao jugo da máquina”.

### 2.3.3 Execução do Atendimento ao Cliente: Automação e Tecnificação do Trabalho

Os eletricitistas na Distribuição atuam diretamente junto às unidades consumidoras executando serviços, comercial e emergencial e/ou de manutenção programada ou corretiva. Esta categoria foi afetada primeiramente pela terceirização e em seguida sofreu com o efeito da introdução de novos equipamentos de comunicação de dados. Além disso, a automação de subestações e de equipamentos na rede também alterou profundamente a tarefa dos eletricitistas. A formação exigida para função de eletricitista é o ensino fundamental completo e a empresa oferece todo treinamento específico para o exercício da função.

Até 1997 o processo de trabalho dos eletricitistas resumia-se no recebimento das ocorrências programadas ou emergenciais do operador e anotadas em formulário específico ou repassadas via VHF instalado nos veículos. Em seguida, o eletricitista se deslocava até o local da ocorrência e executava a tarefa, anotava os horários de atendimento do cliente, o endereço e serviço executado e devolvia aos técnicos comerciais para digitação. As reclamações ou solicitações também eram feitas diretamente pelos clientes aos eletricitistas dos plantões de cidades isoladas (sem agência local). A atividade exigia do eletricitista o conhecimento da topografia da região, dos consumidores e das referências geográficas para localização das ocorrências.

O sistema de comunicação via rádio apresentava limitações de funcionamento em função de distância, problemas de cobertura de área, topografia acidentada ou insuficiência de antenas instaladas. As regiões com pontos mais baixos ou com obstáculos físicos para propagação das ondas de rádio dificultavam ou até inviabilizavam a comunicação, gerando situações limitantes para envio de

ocorrências, mensagens, recomposição do sistema. Isso provocava situações de riscos para eletricitistas e clientes.

A partir de 1997 o processo de reestruturação produtiva passou a introduzir a comunicação de dados via satélite e a telefonia celular para repasse e encerramento das ocorrências, o que revolucionou o trabalho dos eletricitistas. O primeiro sistema implantado na Copel funcionava via satélite e foi contratado junto à empresa “Autotrak”, que atua no mercado de monitoramento de veículos. Este equipamento apresentava uma ótima cobertura de sinal, mas um alto custo.

A segunda geração desses equipamentos foi o “Omhnlink”, um equipamento mais compacto com um sistema de comunicação mais rápido em termos de processamento que o Autotrak, além de muito mais barato. Utiliza sistema misto para comunicação, normalmente opera pela telefonia celular e na sua falta, migra para os satélites, aumentando a área de cobertura. Outra ferramenta de comunicação utilizada é o “Palm”, dispositivo similar ao telefone celular, porém com uma quantidade maior de recursos, embora com área de cobertura limitada.

Atualmente o eletricitista recebe via satélite ou telefonia móvel as ocorrências com todas as informações necessárias, endereço, local provável do defeito, pontos de referência, nome do cliente, entre outras. Cada passo do atendimento é informado pelo eletricitista através de um simples “enter” no equipamento que envia os dados ao sistema computacional da empresa. As informações referem-se aos horários de recebimento, saída para o serviço, deslocamento, realização da tarefa, encerramento e deslocamento final, quilometragens do veículo, causa da ocorrência e o material aplicado no atendimento. O equipamento do eletricitista possui os códigos necessários para digitação dos dados.

O sistema recebe os dados e atualiza imediatamente permitindo a consulta instantânea. A geração de relatórios que envolvam índices mensais para análise e controle das atividades dos eletricitistas é liberada no dia seguinte à entrada dos dados. Essas informações permitem ao gerente aprimorar o processo produtivo de forma a aumentar a produtividade, ou seja, propor formas de acréscimo de mais-valia.

O controle da atividade de campo do eletricitista por parte do gerente é quase total, pois os sistemas de geoprocessamento e de comunicação via satélite ou telefonia móvel informam a localização exata do veículo na planta cartográfica

informatizada da região, em tempo real e com precisão de centímetros. Os eletricitas ficam permanentemente conectados à empresa, que monitora o tempo gasto em cada tarefa executada. Isso permite ao gerente impor uma carga de trabalho maior para os eletricitas na busca de preenchimento dos tempos ociosos. Para o trabalhador, o fato de saber que o seu trabalho é monitorado constantemente obriga-o a buscar atividades laborais complementares, sob pena de ser cobrado pela sua gerência em razão de ser denunciado pela maquinaria.

Essas mudanças forçaram os trabalhadores a se adaptarem às novas tecnologias, porém os trabalhadores mais antigos tiveram dificuldade de adequar-se aos novos meios de comunicação, em especial pela pouca familiaridade com a informática, conforme Huws (2006, p.27): “os processos de inovação tecnológica e a globalização têm provocado alterações nas formas de trabalho, na natureza de suas funções e de quem as executa”. O depoimento do trabalhador a seguir reforça essa ideia:

Antigamente era menos burocrático e não tinha que dominar essa tecnologia nova. A gente tinha de conhecer o serviço, saber onde era, saber o que fazer e fazer com segurança. Agora tem que saber mexer com o computador, com o telefone ou o omhlink para preencher os dados, complicou o nosso serviço. Eu não sabia nem mexer com celular e tive que aprender a operar esse sistema, sem contar que a gente agora perde mais tempo. Ainda bem que agora estamos trabalhando em dupla, senão ia ser difícil fazer tudo e ainda ter tempo pra digitar aquilo que se faz (Eletricista – 21 anos de empresa).

Antes da reestruturação produtiva da empresa, as subestações de distribuição de energia elétrica abaixo de 138 kV eram operadas manualmente pelos eletricitas, necessitavam de uma equipe de, em média 12 operadores para atuarem em escala de revezamento com mais de um operador por turno. Todas as subestações foram gradativamente automatizadas e passaram a ser telecomandadas e monitoradas a distância pelos operadores eletrotécnicos do COD. Além disso, a TI desenvolveu softwares que executam o reestabelecimento do fluxo de energia automaticamente nestas subestações sem que haja a intervenção do trabalhador.

Com a automação, a função do operador de subestação praticamente desapareceu, sendo que atualmente a presença dos eletricitas nestes locais somente ocorre em caso de falha do sistema de automação. “Neste cenário, a

força de trabalho remanescente tende a se tornar um acessório ao sistema da máquina, com pouca ou nenhuma compreensão crítica de seu funcionamento” (Zuboff, 1994, p. 87).

A automação provoca a substituição direta do trabalho humano pelo sistema automatizado, ou seja, a substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto. O resultado é o desemprego, tanto que a automação das subestações da Copel levou vários empregados a acelerar seu processo de aposentadoria, aderindo aos PDV's, principalmente entre 1997 e 2001. Aqueles que permaneceram foram remanejados para outras funções, mas alguns tiveram dificuldades de adaptação seja pela falta de conhecimento das novas atividades ou pela dificuldade de utilização das novas tecnologias.

Eu já estava na Copel há 25 anos (em 2001), sempre como eletricista operador de subestação. Quando veio a automação foi uma “loucura”. Quem tinha condições se aposentou, quem não tinha teve de se adaptar em outras funções. Eu ainda tive sorte, fui transferido para área de manutenção de equipamentos de subestação junto com o pessoal da eletromecânica, até me aposentar. Mas teve colega que preferiu sair, não tinha jeito, se aceitasse a transferência o cidadão teria que aprender tudo de novo. Aí, quem tinha tempo (direito à aposentadoria ou já aposentado pelo INSS) aposentou, quem não tinha teve que aceitar e se adaptar (Eletricista - aposentado).

Na atualidade, a velocidade das mudanças no mundo do trabalho propiciadas pelo avanço das forças produtivas, em especial da tecnologia, exige dos trabalhadores capacidade de se adaptar. Para aqueles remanescentes e acostumados com o sistema fordista as dificuldades de adaptação apresentam-se maiores ainda. As novas tecnologias de informação encontram-se no coração do processo de reestruturação do capitalismo contemporâneo, representando uma mudança radical no processo produtivo, comparável, segundo Braga (2006b, p.2), ao “surgimento do tear no nascedouro do capitalismo moderno”.

Com a automação de equipamentos da rede e das subestações distribuidoras de energia o tempo gasto para o restabelecimento do sistema em caso de manobras programadas ou emergenciais diminuiu sensivelmente. Isso vai ao encontro do maior objetivo da empresa “comodificada”, o lucro, pois o rápido restabelecimento do fornecimento de energia elétrica para a Copel implica diretamente num aumento do tempo de consumo de energia e, conseqüentemente,

aumento na arrecadação da empresa e da lucratividade dos acionistas. A informatização da operação via automação de equipamentos e de subestações e a criação de programas computacionais específicos diminuiu as atribuições dos eletricitas e simplificou suas atividades, facilitando a terceirização nesta área, já debatida anteriormente.

Os procedimentos padronizados que norteiam a execução das tarefas dos eletricitas estão descritos no manual da Gestão de Serviços e Segurança do Trabalho (GSST). Apesar de também estar informatizado, esse manual é utilizado pelos eletricitas na forma impressa e fica disponível nos veículos operacionais para consulta de eventuais dúvidas. Orienta de forma detalhada a execução de cada tarefa de campo, dentro dos padrões técnicos e de segurança. Padroniza desde atividades simples, como o estacionamento do veículo ou o isolamento da área, até tarefas mais complexas da rede elétrica. Também foi elaborado a partir da experiência dos eletricitas mais experientes reunidos em grupos para esse fim.

A criação dos manuais informatizados na Copel representa a intensificação da apropriação pela máquina do “saber fazer” dos trabalhadores e dificulta ainda mais que os novos contratados adquiram a compreensão e o domínio da totalidade do processo de produção que os envolve. Já os trabalhadores mais antigos sentem o “estranhamento” de seu trabalho, na medida em que não se reconhecem mais como protagonistas da produção, pois a máquina passou a cumprir as suas atribuições com maior precisão e rapidez. Na Copel, os novos trabalhadores dominam a utilização das novas tecnologias, mas têm dificuldades de apropriar-se do saber fazer produtivo, conforme depoimento:

Hoje em dia para ser eletricitista não precisa mais ser bom no serviço de campo basta saber usar o computador, e o sistema faz quase tudo. A gente, que faz parte da “velha guarda” (mais de 20 anos de empresa segundo o entrevistado), tinha de conhecer todos os detalhes da rede para achar os defeitos. Agora com esses equipamentos novos o sistema faz quase tudo, só que a gente tem dificuldades em operar esses equipamentos novos, mudam muito. Eu prefiro deixar a operação desses equipamentos para os novatos e ficar com a parte de executar, de fazer o serviço e recuperar o sistema. A gente tem facilidade para fazer o serviço, eles (eletricitas novos) não têm, porque não tem a prática. Esses meninos (eletricitas novos) são bons pra operarem os computadores (Eletricitista - 30 anos de empresa).

Com isso, verificamos o aumento do poder do capital sobre o trabalho, na medida em que o saber tácito dos trabalhadores é incorporado à máquina tornando possível que o conhecimento seja expropriado e privatizado pela empresa. Essa subsunção do trabalho ao capital só é possível em função do “consentimento” da maioria dos trabalhadores, que não desejam perder as facilidades que a tecnologia lhes trouxe, não tem ideia que esse processo de corporificação do conhecimento do trabalhador à maquinaria representa uma desqualificação do mesmo pela simplificação do processo produtivo. Nesse sentido Wolff afirma:

A nova tecnologia permite que tais informações, oriundas das técnicas produtivas surgidas a partir das experiências adquiridas pelos próprios operários no dia-a-dia da produção, sejam incorporadas à própria maquinaria, e não apenas ao seu ritmo, tal como ocorria no taylorismo-fordismo. Desse modo, viabiliza a reificação do saber-fazer operário em um nível qualitativamente acrescido, tendo em vista sua cristalização nas máquinas, as quais funcionarão para otimização do capital (Wolff, 2005, p. 262).

Apesar de comumente associarmos a orientação neoliberal da reestruturação produtiva às empresas privadas, constatamos que também a empresa estatal não está livre das influências do capitalismo contemporâneo. Na Copel, a tecnologia interviu cada vez mais nas tarefas dos trabalhadores aumentando consideravelmente sua produtividade (caráter mercadológico), porém diminuiu na mesma proporção o conhecimento dos novos trabalhadores acerca da execução do seu trabalho (precarização).

O computador e os programas executam as tarefas mais complexas, cabendo ao trabalhador o domínio da informática, ao menos para executar os comandos autômatos. Antagonicamente, a produção, ao sofisticar-se através da tecnologia, simplifica o trabalho, desqualifica o trabalhador e reduz postos de trabalho. “Habilitações específicas ligadas à utilização de determinadas ferramentas ou maquinaria têm vindo cada vez mais a dar lugar a habilitações mais genéricas e em mutação rápida” (Huws, 2006, p.29).

A condição da Copel de empresa “comodificada” reforça essa precarização na medida em que intensifica o incremento tecnológico com objetivo de aumentar a produtividade e a lucratividade da empresa. Esse processo de mercadorização atua diretamente sobre a percepção dos trabalhadores, em especial

no que diz respeito à consciência de classe. No próximo capítulo analisaremos a percepção dos trabalhadores em relação a essas mudanças.

### CAPÍTULO 3

#### A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES ACERCA DA “COMODIFICAÇÃO” DA COPEL

Neste capítulo procuramos verificar a percepção dos trabalhadores em relação ao processo de “comodificação” ao qual a Copel vem sendo submetida, de modo a verificar que implicações isso trouxe para as relações de trabalho na empresa. Para isso foram distribuídos 50 questionários<sup>68</sup> aos trabalhadores, o que representa em torno de 1,5% das três principais categorias da empresa: eletricitistas, eletrotécnicos operadores e técnicos comerciais das agências de atendimento personalizado. O retorno foi de 29 questionários, o que corresponde a 58% do total distribuído. Dos respondentes, 3 (10%) têm acima de 30 anos de empresa, 17 (49%) têm entre 20 e 30 anos, 8 (27%) têm entre 10 e 20 anos e 4 (14%) têm menos que 10 anos. Do total de respondentes 79% (23 trabalhadores), vivenciaram as mudanças estruturais ocorridas na empresa desencadeadas a partir de 1992.

A aplicação dos questionários se propôs a analisar qual a percepção dos trabalhadores em relação a dois dos principais aspectos que consideramos mais relevantes para a pesquisa e que foram influenciados significativamente pela reestruturação produtiva ao qual a empresa foi submetida. O primeiro aspecto refere-se à forma como os trabalhadores veem o atual estágio de “comodificação” da Copel e as várias facetas dessas transformações: programa de qualidade, padronização, TI's, controle dos processos de trabalho, entre outras. Também busca entender a forma como se deu a adesão da força de trabalho ao projeto de reestruturação produtiva da empresa particularmente no que concerne a informatização e inovação dos processos de trabalho. Buscamos analisar em que bases se deram esses processos e a forma como se deu o engajamento dos trabalhadores. Também buscamos verificar se tal adesão foi motivada pelo “encantamento” dos trabalhadores com as novas tecnologias e com o incentivo dado para que todos colaborassem na reelaboração dos processos produtivos.

A prática da chamada “administração participativa” veio no bojo das novas políticas gerenciais incorporadas pela empresa durante a sua reestruturação produtiva. A criação dos “grupos de qualidade” foi determinante para a construção

de um ambiente favorável a adesão e ao “consentimento” dos trabalhadores para implantação do projeto toyotista na empresa. Esse “consentimento” permitiu o êxito naquilo que é a principal característica do toyotismo: a “captura” da subjetividade dos trabalhadores pelo capital (Alves, 2007), na medida em que grande parte do conhecimento acumulado destes foi transformado em softwares exclusivos da empresa (capital fixo). Ou seja, boa parte das experiências dos trabalhadores foram objetivadas nos computadores e disponibilizadas na rede, porém passaram a pertencer exclusivamente à Copel, transformando-se em meios de produção desta.

O segundo aspecto relativo à percepção dos trabalhadores refere-se ao atual sentimento de “pertencimento” destes em relação à categoria eletricitária. O questionário buscou levantar elementos para entendermos os principais aspectos que atualmente influenciam a percepção dos trabalhadores em relação ao papel do sindicato e que, inclusive, são determinantes para estabelecer a forma de atuar desta instituição. O capital, em seu estágio de mundialização, busca camuflar e dissimular os conflitos existentes entre capital e trabalho no interior das empresas que adotam os princípios e nexos organizacionais toyotistas, como é o caso da Copel, principalmente através da prática da administração participativa que, entre outras, apaga do vocabulário a categoria “trabalhador”, substituindo-a por “colaborador”. Nesse sentido, as respostas ao questionário apontaram elementos para discutirmos os aspectos mais relevantes do relacionamento entre os trabalhadores e as instituições sindicais, especialmente buscando determinar a visão atual que estes têm do papel do sindicato como mediador da relação capital e trabalho no interior da companhia. Para isso, foi fundamental questionar a visão da força de trabalho da Copel acerca de aspectos que interferem diretamente na ação sindical, tais como: terceirizações, desemprego, privatizações, questões salariais.

Verificamos que na Copel o distanciamento dos trabalhadores em relação aos sindicatos está diretamente ligado à cultura organizacional toyotista implantada. Através do desenvolvimento da prática do trabalho em equipe, construiu-se a imagem da “nívelação” entre os trabalhadores, supervisores e gerentes, dificultando a percepção destes dos conflitos nas relações de classe no interior da empresa, fazendo prevalecer a falsa ideia de existência de uma relação democrática entre capital e trabalho. É nesta perspectiva que debateremos os itens que se seguem neste terceiro e último capítulo da pesquisa.

---

<sup>68</sup> Apêndice 1

### 3.1 A ADESÃO À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: UM CONSENTIMENTO CONSTRUÍDO PELO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

De forma geral, podemos afirmar que as respostas às perguntas apresentadas no questionário aplicado junto aos trabalhadores apontam uma grande adesão destes aos princípios que regem a empresa toyotista, especialmente no que diz respeito ao programa de qualidade e à utilização das TI's na Copel. Conforme Alves (2007), a principal característica da empresa toyotista é a incessante busca da “captura” da subjetividade do trabalhador pelo capital e, por isso “a empresa toyotista busca hoje mobilizar conhecimento, capacidades, atitudes e valores necessários para que os trabalhadores possam intervir na produção, não apenas produzindo, mas agregando valor. Eis o significado da “captura” da subjetividade do trabalho” (Alves, 2007, p.123).

O processo de “captura” da subjetividade a que se refere o autor vai além da apropriação do modo de execução do trabalho pelos operários de forma a colocá-los a serviço do capital, conforme o fordismo buscava. Além das ditas habilidades “manuais”, também busca apropriar-se da capacidade intelectual dos trabalhadores para que estes produzam melhorias constantes nos processos de trabalho e, conseqüentemente, aumentem exponencialmente a produtividade e o rendimento das empresas. A reestruturação produtiva e a cristalização dos dispositivos organizacionais toyotistas na Copel foi facilitado em muito pela adesão dos trabalhadores ao programa de qualidade.

As perguntas 6 e 10 do questionário indagam aos trabalhadores sobre o que melhorou e o que piorou na empresa com o uso do programa de qualidade e com a substituição das antigas tecnologias pelas TI's. A maioria (86% - 25 respostas) afirmou que praticamente “só houve melhorias”, e destacam os seguintes aspectos: “melhoria na comunicação”, “agilidade nos processos de trabalho”, “confiabilidade do sistema”, “aumento no desempenho dos trabalhadores”, “intensificação no controle dos processos da empresa”. As afirmações que se seguem sintetizam a maioria das opiniões em relação à introdução das TI's e do programa de qualidade, respectivamente: “Muita coisa melhorou. As novas tecnologias trazem acesso à informação de forma rápida e precisa” (técnico comercial, 19 anos de empresa). “Melhorou a produção, a qualidade, o desempenho

do trabalhador. Não vejo piora com o programa de qualidade” (eletrotécnico, 32 anos de empresa).

Apenas 14% (4 respostas) das questões 6 e 10 apontaram aspectos negativos em relação às TI's e ao programa de qualidade, especialmente referindo-se a dependência dos trabalhadores em relação ao sistema computacional conforme segue: “Agilizou muitas tarefas, dando mais precisão nas informações. Aumentou o serviço, e *nos deixou escravos do PC* (computador)” (eletrotécnico, 20 anos de empresa). Também demonstram certa percepção sobre o controle excessivo do trabalho na empresa propiciado pela tecnologia: “Em função do programa de qualidade estamos tendo que trabalhar do mesmo jeito. Apenas *não temos mais tempo vago*” (eletricista, 25 anos de empresa) (grifos nossos).

A maioria dos trabalhadores também manifestou uma postura amplamente favorável às padronizações (questão 26). Do total de entrevistados, 90% (26 respostas) manifestaram ser favoráveis e, apenas 10% (3 respostas), fizeram alguma crítica às padronizações. Quando perguntados se os padrões facilitavam ou dificultavam o desempenho funcional, a resposta da maioria dos trabalhadores confirma o alto grau de incorporação, assimilação e adesão à ideologia toyotista, que reforça a tese de “captura” da subjetividade preconizada por Alves, vejamos: “Padronização é algo que precisa, todos têm que ter o mesmo rumo e trabalhar pelo mesmo produto (eletricista, 25 anos de empresa).

Como já vimos o uso dos padrões nos processos de trabalho tendem a dificultar a percepção dos trabalhadores acerca de como se constitui a totalidade do complexo produtivo. Na Copel, a prática diária dos grupos de qualidade levou a padronização consensual dos processos de trabalho e sua posterior informatização conforme discutimos anteriormente, “capturando” parte significativa da subjetividade dos trabalhadores. Além disso, ao disseminar a ideia de que todos fazem parte do “mesmo time” e por isso devem pensar de forma parecida, a empresa também homogeneizou o discurso da força de trabalho criando a falsa ideia da inexistência de uma hierarquização empresarial. Nesse sentido, Wolff nos esclarece:

Ocorre que a retórica da participação, com seu suposto abrandamento da hierarquia gerencial pela valorização da participação (leia-se comunicação) operária sobre as questões da produção, fincam novas barreiras ideológicas que dificultam a percepção da atual reestruturação produtiva como um novo tipo de reificação e, pois, exploração do capital sobre o trabalho vivo (Wolff, 2007, p.8).

A conjuntura neoliberal influenciou diretamente as transformações no interior da Copel. Ao discutir o processo de consolidação do neoliberalismo em nível internacional, Harvey (2004) atribui isso primeiramente à construção de um “senso comum” desenvolvido de forma gradual a partir do convencimento da sociedade civil. Para isso, o capital financiou a “organização de um banco de ideias” desenvolvido inicialmente nas universidades e escolas e em seguida amplamente difundido pelos meios de comunicação de massa. Na medida em que tais ideias tornaram-se hegemônicas enquanto corrente de pensamento na sociedade, viabilizaram as condições básicas para o “consentimento” coletivo e, com isso, o neoliberalismo se efetivou através do domínio político do Estado, primeiramente nos EUA e na Inglaterra com Reagan e Thatcher respectivamente e, em seguida, conquistou hegemonia global.

Aquilo que Gramsci denomina “senso comum” (definido como “sentido sustentado em comum”) tipicamente fundamenta o consentimento. O senso comum é construído com base em práticas de longa data de socialização cultural que costumam fincar profundas raízes em tradições nacionais e regionais. Não é o mesmo que bom senso, que pode ser construído a partir do engajamento crítico com questões do momento. Assim sendo, o senso comum pode ser profundamente enganoso, escamoteando ou obscurecendo problemas reais sob preconceitos culturais (Harvey, 2004, p. 49).

A Copel obteve um excelente resultado no processo de envolvimento, cooptação, e “captura” da subjetividade dos trabalhadores. O presente estudo permitiu-nos concluir que a prática da chamada “administração participativa” pela empresa, foi uma das principais responsáveis pela consolidação entre os trabalhadores uma espécie de “senso comum” de que: as inovações tecnológicas, as redefinições dos processos de trabalho (padronizações) e os nexos organizacionais toyotistas, se tornaram necessários e inevitáveis para a sobrevivência da Copel no novo contexto de “quebra do monopólio” do Setor Elétrico brasileiro, proporcionado pelas políticas neoliberalizantes em voga.

O “senso comum” é característico da “ideologia neoliberal” e, se consolidou na Copel a partir da assimilação gradual pelos trabalhadores das práticas toyotistas aplicadas cotidianamente pelo programa de qualidade. Apesar de algumas manifestações críticas a respeito da reestruturação produtiva, de forma geral os trabalhadores demonstraram que incorporaram muito bem o discurso toyotista expresso no uso cotidiano de terminologias próprias desse sistema, presentes tanto nas respostas dos questionários como nas entrevistas realizadas, tais como: qualidade, produtividade, organização, controle, rentabilidade, produtividade, mercado, metas, entre outros.

Em última análise, o toyotismo é a expressão do neoliberalismo na esfera da produção. Pensando numa escala reduzida, aquela à que se refere o autor, podemos afirmar que a construção do “consentimento” em torno da reestruturação produtiva na Copel e a consequente incorporação do vocabulário e das práticas de cunho toyotista entre os trabalhadores também se deu a partir do estabelecimento de um ambiente propício para isso. Esse ambiente está diretamente alinhado com as práticas neoliberais que incentivaram a vivência cotidiana do ideário toyotista nos grupos de qualidade. O “consentimento” não diz respeito apenas em “deixar implantar”, exige dos trabalhadores um envolvimento de “corpo e alma” nesse novo modelo flexível de organização da produção. Nesse sentido, Alves (2007, p. 173) faz um interessante esclarecimento:

Nas empresas, exige-se um novo consentimento de operários e empregados que implica um “engajamento” integral aos valores-fetiches, expectativas e utopias de mercado. Para fazer funcionar os novos dispositivos técnico-organizacionais da empresa toyotizada, o trabalho vivo é obrigado não apenas a “vestir a camisa” da empresa, mas “dar a alma” (corpo e mente) ao capital.

O “consentimento” social para consolidação do neoliberalismo em escala mundial ao qual Harvey (2004) se refere, também favoreceu a disseminação da ideologia toyotista entre os trabalhadores da Copel. Como se pode ver quando indagados se a mundialização influenciou as transformações ocorridas na empresa (questão 29), a maioria dos trabalhadores demonstraram-se adeptos desse “senso comum” e apontaram, quase que de forma unânime, 28 respostas (97%), que a mundialização teve efeito direto nas transformações desenvolvidas na Copel,

embora não associassem esse processo ao resultado da “comodificação” da empresa discutida no capítulo 2, conforme respostas que se seguem:

Sim, com certeza, as decisões, os rumos que a empresa toma são baseados nas condições do mercado lá fora, da economia mundial. A ideia de privatização é exemplo disso (técnico comercial, 19 anos de empresa).

Com certeza, para a empresa se manter no mercado ela deve ser inserida nos padrões que pede o mercado (eletricista, 3 anos de empresa).

A realidade da mundialização exigiu a adaptação da Copel às novas exigências do mercado, tornando-a uma empresa mais flexível e alterando profundamente sua produção. Quando perguntado aos trabalhadores se houve mudanças nos seus processos de trabalho em função das TI's (questão 7), a maioria (97% - 28 respostas) foi categórica em confirmar que as mudanças foram profundas. Também afirmaram que “houve melhoria na execução do trabalho”, “aumentou a clareza na forma de efetuar as atividades”, “melhorou a confiabilidade e a velocidade das informações entre o escritório e o campo”, “os controles manuais passaram a ser executados automaticamente”.

Ainda com relação à questão 7, algumas das respostas relativas às inovações tecnológicas explicitaram uma contradição entre os conceitos de “qualificação” e “desqualificação” do trabalhador. Para alguns trabalhadores o simples fato de utilizarem-se de um sistema computacional na atividade produtiva, independente das condições, pressupõe a ocorrência de uma suposta “qualificação” do trabalhador, conforme relato a seguir: “Certamente, com o advento de novas tecnologias houve disseminação de conhecimento e melhoria do capital intelectual” (eletrotécnico, 22 anos de empresa). Outras respostas, porém afirmaram que a tecnologia provocou significativa simplificação das atividades conforme segue: “Sim, alteraram. Facilitou a execução das tarefas” (eletrotécnico, 28 anos de empresa).

Ao afirmar que as novas tecnologias facilitaram a execução das atividades, os trabalhadores não percebem que isso se deu pela simplificação do trabalho e, conseqüentemente, provocou sua precarização. Com isso, o trabalhador necessita cada vez menos de conhecimento do processo produtivo, desvalorizando cada vez mais sua força de trabalho. Nestas afirmações verifica-se o fetiche que a tecnologia exerce sobre os trabalhadores que apesar de perceberem a simplificação

dos processos de trabalho não visualizam a desqualificação que sofrem em função da incorporação do seu “saber fazer” aos sistemas computacionais da empresa. O fato de terem acesso ao uso dos equipamentos de informática e de seus programas faz surgir entre os trabalhadores à ideia de uma “suposta” melhoria do seu capital intelectual (qualificação).

Nesse caso, os trabalhadores não percebem que na prática os equipamentos (novas tecnologias) e os programas computacionais incorporam cada vez mais a sua subjetividade, “capturando-a” e transformando-a em trabalho morto. O nexos essencial do toyotismo refere-se à captura da subjetividade e “o fetiche da tecnologia torna invisível, aos olhos dos trabalhadores que participam de sua reestruturação, a precarização que sua aplicação capitalista trouxe ao trabalho assalariado” (Wolff, 2007, p.9).

No entanto, essa constatação não significa que o toyotismo provoque apenas a desqualificação de todos os trabalhadores. Se de um lado a padronização e as tecnologias simplificam a maioria dos processos de trabalho e alargam a base de trabalhadores desqualificados e precarizados da empresa. Por outro lado, cria um universo seletivo de trabalhadores capazes de adequarem-se às mais diversas atividades da empresa. Neste caso, as habilidades deixam de referirem-se aos postos de trabalho e se deslocam para as chamadas “competências”, específicas e próprias de cada trabalhador. Assim,

nessa perspectiva, a competência seria gerada pela capacidade cognitiva do indivíduo de mobilizar conhecimentos, visando solucionar um dado problema, ou seja, a competência é definida como conhecimento e qualidade contextualizados. [...] Assim, é no indivíduo, ou melhor, na dimensão individual do ato humano, e não no posto de trabalho, que se podem encontrar as noções de competência (Costa, 2007, p.132-133)

As competências não estão vinculadas à função do trabalhador, dizem respeito àquilo que agrega conhecimento a ele e que facilita a sua adaptação às mais variadas atividades da empresa. Neste sentido, a Copel investe no modelo de “competência” para que o trabalhador desenvolva suas habilidades relacionais e “proativas”, que não dizem respeito diretamente às atividades produtivas, mas que permitem uma adaptação mais fácil destes, às necessidades da empresa. Para isso, disponibiliza um programa específico denominado de “auxílio-educação”, onde a

empresa arca com parte significativa dos gastos com cursos de nível médio e técnico, graduação ou pós-graduação em áreas afins à atividade da companhia. Assim, busca preparar trabalhadores polivalentes, alinhados à diretriz da “competência”, características marcantes das empresas toyotistas (Costa, 2007).

A predominância tecnológica no processo produtivo faz com que o trabalhador tenha dificuldades para compreender o seu próprio trabalho, tornando-o refém do sistema computacional e degradando sua atividade produtiva. Documentos e números chegam até ele sem que o mesmo compreenda a forma como estes se constituem. “Na sua capacidade de automatizar, a tecnologia da informação tem uma habilidade prodigiosa de eliminar o esforço humano e substituir boa parte do que era conhecido como qualificação humana” (Zuboff, 1994, p. 83).

A transformação do trabalho vivo em trabalho morto provoca o estranhamento do trabalhador em relação ao seu trabalho, em decorrência do processo de alienação a que é submetido. O saber fazer e as funções que o trabalhador executava anteriormente no fordismo/taylorismo, também estavam submetidos a um processo de alienação, estranhamento e subsunção do trabalho ao capital. A captura da subjetividade do trabalhador no novo complexo do mundo do trabalho dificulta ainda mais o “desnudamento” da ideologia toyotista de tal forma que, o trabalhador é levado a ver melhorias e conquistas onde basicamente há basicamente apenas a intensificação do ritmo de trabalho, redução de empregos e o aumento da extração de mais-valia.

Bianchetti (1999) em um artigo sobre a Telesc descreve o comportamento similar dos trabalhadores daquela empresa, que veem com naturalidade a identificação de falhas na produção através de um programa computacional desenvolvido a partir dos conhecimentos dos trabalhadores mais antigos que atuavam na supervisão da empresa, que foram codificados e transformados em software. Tanto que,

[...] ao olhar para os telões, embora nem sempre eles dêem conta, os operadores estão olhando para qualificações tácitas de vários trabalhadores que os precederam. Ali objetivados, estão saberes que vieram sendo construídos para solucionar imponderabilidades, as quais continuam se manifestando (Bianchetti, L, 1999, p.143).

A simplificação da atividade produtiva provoca a desqualificação do trabalho humano e, conseqüente, barateia a força de trabalho. A facilidade laborativa

proporcionada pela tecnologia provocou entre os trabalhadores a mitificação da tecnologia, desenvolvendo entre eles o senso comum de que o uso das Ti's no trabalho tornou-se fundamental para sobrevivência da empresa e garantia dos seus empregos. Nesse sentido, ao serem indagados se houve problemas de adaptação às mudanças provocadas pelas novas tecnologias (questão 5), a maioria confirmou dificuldades, apesar de adotarem um discurso de característica empresarial. Adequaram-se assim, a ideia predominante da atualidade da “necessidade” e da “obrigatoriedade” que todos devem ter de se adaptarem à nova realidade. Isso pode ser resumido pelas afirmações a seguir:

Acredito que houve muitas dificuldades, porém esse é um processo necessário para que a empresa possa se desenvolver e não ficar ultrapassada, perder espaço para as concorrentes (eletricista, 11 anos de empresa).

Até hoje tem gente patinando, mas isso é um processo sem volta, todos têm que se adaptar (eletricista, 25 anos de empresa).

Apesar da dependência da tecnologia e da submissão ao processo de padronização imposto pelo modelo de empresa toyotista o trabalhador não perdeu totalmente a criatividade no processo produtivo. A subjetividade jamais é totalmente expropriada, pois se isso ocorresse deixaria de ser trabalho vivo tornando-se trabalho morto. Ao perguntarmos aos trabalhadores entrevistados se utilizam apenas dos padrões para execução das atividades (questão 27), 90% (26 respostas) afirmaram utilizar-se dos padrões, no entanto desenvolveram formas próprias para a execução de várias atividades. Isso explicita uma “certa” resistência dos trabalhadores às padronizações realizadas pelos grupos de qualidade. Por outro lado, são essas discordâncias que oferecem subsídios para novas “melhorias” dos processos de trabalho. Em função da falta de organização coletiva, essas resistências ao invés de fortalecer os trabalhadores acabam atendendo mais uma demanda toyotista: o exercício da criatividade do trabalhador como forma de melhoria contínua dos processos produtivos da empresa.

Ao resistir individualmente à dominação do capital, o trabalhador é levado a criar novas formas de execução das tarefas, normalmente mais eficazes, que vêm a “aperfeiçoar” ainda mais a produção. Isso demonstra que o saber tácito no processo de trabalho continua sendo um componente essencial do trabalho. Por

vezes, a adesão e o “consentimento” às novas formas gerenciais levam os trabalhadores a um processo de alienação ao ponto de atribuírem seus próprios méritos à empresa. Neste sentido, as formas de “resistência” desenvolvidas pelos trabalhadores nos sistemas flexíveis de trabalho, como o toyotismo, têm um caráter individual diferenciando-se das formas tradicionais fordistas das ações sindicais de cariz coletivo. Essas resistências se dão no campo da individualidade e por isso produzem pouco ou nenhum efeito para totalidade da classe.

Isso explica porque os trabalhadores da Copel entrevistados, aposentados e da ativa, relataram que durante o processo de reestruturação produtiva nem tudo foi inicialmente compartilhado nos grupos de qualidade, pois havia uma preocupação por parte de alguns que isso favoreceria a terceirização e a privatização da empresa. Desse modo, algumas técnicas desenvolvidas pelos trabalhadores não foram repassadas imediatamente para a empresa, principalmente no período de preparação para a privatização. Segundo eles, buscavam assim uma suposta “garantia de emprego”, o que na prática não deu resultado, conforme vimos anteriormente. Da mesma forma, os eletricitas efetivos, temendo o desemprego, relataram que muitos não demonstravam interesse em ensinar o trabalho e nem “os macetes” (saber tácito) às equipes terceirizadas.

Alguns trabalhadores relatam ter resistido à introdução das TI's temendo o controle e do monitoramento que essas inovações poderiam exercer sobre eles. No entanto, no questionário aplicado, quando indagados sobre como viam o controle exercido sobre seu trabalho (questão 15), apenas 10% (3 respostas) afirmaram que tal controle é desnecessário. Os outros 90% (26 respostas) manifestaram ser necessário esse controle, em especial para o acompanhamento gerencial objetivando a melhoria da produtividade, conforme percebemos nas respostas a seguir: “Sim, é controlado. Esse controle é importante para se ter um melhor rendimento” (eletricista, 30 anos de empresa).

Essa resposta manifesta o “consentimento” da maioria dos trabalhadores frente à condição “comodificada” que a Copel atingiu, ou seja, o que atualmente movimenta as atitudes e ações dos trabalhadores é a busca do aumento da lucratividade. Essa subserviência do trabalhador em relação à empresa foi construída a partir das práticas desenvolvidas pelo programa de qualidade, em especial nos trabalhos em equipe. O trabalho em grupo além de motivar o trabalhador, também o doutrina a exercer uma vigilância sobre os outros

trabalhadores de forma a garantir o cumprimento das metas estabelecidas. Associado à ideologia toyotista da administração participativa, o “temor” pela perda do emprego também favorece em muito o “consentimento” na medida em que produz uma “autocoerção” do trabalhador. O medo do desemprego faz com que ele imponha a si mesmo a obrigação da adesão às exigências do capital. Nesse sentido, salienta Bianchetti (1999, p.138):

No leque dessas estratégias, cooperação espontânea, cooptação e ameaça de perda do emprego entremesclam-se, tornando mais conflitivo o campo das qualificações, pois o reconhecimento e a explicitação de que estas qualificações existem e de que o capital depende delas para manter-se/expandir-se não transforma, num passe de mágica, a resistência dos trabalhadores em consentimento e colaboração.

Desta forma, constatamos que durante o processo de reestruturação produtiva da Copel, ao mesmo tempo em que havia pequenos focos de resistência à reestruturação produtiva, a conjuntura interna e externa à empresa forçou a adesão da maioria dos trabalhadores às transformações em curso. Os trabalhadores foram gradativamente “convencidos” a participarem dos grupos de qualidade e/ou de padronizações. A cooptação dos trabalhadores na Copel se deu em parte através de uma “imposição” gerencial, mas principalmente por uma coerção sutil manifesta nas respostas e relatos que demonstram o medo do desemprego e a busca da tão difundida “empregabilidade”. Contraditoriamente, ao formularem a padronização dos processos de trabalho, criaram as condições para diminuição do quadro funcional e a contratação de força de trabalho com uma qualificação pautada pelo modelo de competências.

A preocupação constante com a lucratividade da empresa manifesta no discurso dos trabalhadores demonstra o consentimento destes em relação ao atual caráter “comodificado” da Copel. Para a maioria daqueles que responderam o questionário (87%), a busca da alta lucratividade pela empresa visa atender principalmente os interesses dos acionistas (questão 30), 90% afirmam ser importante a diversificação da atuação da companhia em outros ramos de atividades além da eletricidade (questão 31). Para esses trabalhadores isso representa oportunidades de aumento da rentabilidade da empresa e conseqüente garantia da manutenção do emprego e das aposentadorias. As respostas dadas demonstram

que os trabalhadores têm consciência da priorização, por parte da gestão da empresa, no atendimento às exigências de seus acionistas e, alinham-se plenamente com essa diretriz.

A construção de uma “cultura da qualidade” no interior da empresa, desenvolvida a partir do programa de qualidade, foi igualmente importante para a adesão dos trabalhadores ao processo de reestruturação da Copel. Quando perguntado aos trabalhadores se o programa de qualidade mudou a forma de pensarem e encararem o trabalho (questão 8), 100% afirmaram que sim e indicaram apenas pontos positivos desse processo, tais como: “facilitação da tomada de decisões através da estratificação”, “melhoria contínua”, “diretrizes definidas para o trabalho”, “simplificação das tarefas”, “evitar retrabalho”, “conhecer as metas a fim de atingi-las”, entre outros. A incorporação do discurso da qualidade aparece nas falas dos trabalhadores, conforme a seguir: “Acredito que todos nós que recebemos esse treinamento assimilamos algo de bom, agregamos ao nosso dia-a-dia, dentro e fora da Copel. Como por exemplo, as ferramentas de ‘5 S’, descartar aquilo que não usa mais, organização, saúde, etc.” (técnico comercial, 19 anos de empresa).

Entre os trabalhadores da Copel o conceito de que a energia elétrica é um “serviço público” aparece de forma muito cristalizada. Romper com essa idéia, adequando-a aos novos tempos do capital neoliberal que transforma esses “serviços” em “mercadoria” não foi tarefa fácil para direção da companhia. A ideia de que a Copel é uma empresa “pública”, revestida da responsabilidade prioritária de “desenvolver” o estado levando energia elétrica ao povo paranaense, ainda é forte entre os trabalhadores, especialmente os mais antigos. Isso é confirmado através das respostas dadas pelos trabalhadores quando perguntados sobre o papel que a empresa desempenhou no passado e que deveria desempenhar atualmente para o Paraná (questão 32). Do total de respondentes, 82% apontaram que a empresa deveria priorizar o desenvolvimento social do Estado e não apenas a lucratividade, conforme ocorre na atualidade.

O programa de qualidade da Copel, através das práticas cotidianas da administração participativa, atuou diretamente visando a “captura” da subjetividade dos trabalhadores. Com isso, buscou não só consentimento, mas também a adesão destes às mudanças implementadas pela reestruturação produtiva e que constituíram a empresa numa organização de cariz toyotista. Os trabalhadores de forma geral não atribuem aspectos negativos a esse processo. A maioria, aliás,

demonstra uma concepção de caráter “empresarial”, notadamente alinhada ao perfil da empresa “comodificada”. Além dessas mudanças de comportamento dos trabalhadores em relação à empresa, veremos com maior profundidade no item a seguir que também houve alterações substanciais nas relações de classe no interior da companhia, provocando em especial um grande enfraquecimento dos sindicatos.

### 3.2 A DETERIORAÇÃO DO SENTIMENTO DE “PERTENCIMENTO” À CLASSE: SINDICATO, UMA INSTITUIÇÃO FORA DO LUGAR?

Conforme já vimos, na Copel, as práticas toyotistas promoveram a substituição do conceito de “trabalhador” pelo de “colaborador”. Com isso, trabalhadores, supervisores, gerentes, diretores da empresa “tornaram-se integrantes do mesmo time” e, conseqüentemente, passaram a ter os “mesmos objetivos” mascarando a relação de dominação existente entre patrões e empregados. Esse processo em muito favoreceu a perda do “sentimento de pertencimento à classe” entre os trabalhadores da Copel e provocou no trabalhador uma atitude cada vez mais individualista. Harvey (1993, p. 166-169), salienta que

o capitalismo está fundado, em suma, numa relação de classe entre capital e trabalho. Como o controle do trabalho é essencial para o lucro capitalista, a dinâmica da luta de classes pelo controle do trabalho e pelo salário de mercado é fundamental para a trajetória do desenvolvimento capitalista. [...] Mas a mudança organizacional e tecnológica também tem papel-chave na modificação da dinâmica da luta de classes, movida por ambos os lados, no domínio dos mercados de trabalho e do controle do trabalho.

Apesar da tentativa do capitalismo contemporâneo de mascarar os conflitos existentes entre capital e trabalho, essa relação se aflora em vários momentos. Um exemplo refere-se à questão salarial que sempre que é colocada em debate evidencia os interesses antagônicos entre as classes sociais. Nesse sentido, quando indagamos aos trabalhadores, através do questionário, se houve melhorias salariais após 1992 com a implantação do programa de qualidade (questão 17), a maioria (94% - 27 respostas) avaliou que piorou, 3% (1 resposta) afirmou que houve algum tipo de melhoria para os trabalhadores e 3% (1 resposta) não veem vinculação do programa de qualidade com os salários. Vários trabalhadores afirmaram que o programa ficou muito focado nas metas e na melhoria da

produtividade e, apontaram como um dos principais problemas a “inexistência” de um “Plano de Cargos e Salários” que atenda as demandas dos trabalhadores: “Entendo que o PQT (Programa de Qualidade Total) ficou focado na produtividade e no cumprimento das metas e não se preocupou com as questões salariais” (eletrotécnico, 28 anos de empresa).

Efetivamente, a empresa toyotista busca a adesão e o “consentimento” dos trabalhadores através do discurso falseado feito pela gerencia de que o aumento da produtividade implica no aumento da rentabilidade para todos. No entanto, a própria lógica do capital impede que isso se concretize, na medida em que os salários são considerados custos de produção e uma das formas do aumento da rentabilidade consiste justamente na diminuição dos custos produtivos. A lucratividade do capital também pode ser ampliada pela compressão dos salários.

No entanto, paradoxalmente o capital para aumentar a produtividade precisa criar as condições para que o trabalhador se sinta motivado, principalmente financeiramente. A forma encontrada pelo toyotismo para isso é a bonificação através da remuneração variável, que não se incorpora aos salários e é paga mediante o cumprimento de metas previamente estabelecidas, normalmente acima das médias produtivas. Na Copel, o carro chefe da remuneração variável é o pagamento da PLR - Participação nos Lucros e Resultados da empresa. O seu pagamento está condicionado às metas de rentabilidade da empresa, caso isso não ocorra fica desobrigada de efetuar o seu pagamento aos trabalhadores. Porém, mesmo que a rentabilidade extrapole a meta prevista, isso não significa o aumento proporcional da PLR, isso dependerá de uma decisão da assembleia dos acionistas.

A PLR está diretamente vinculada à “avaliação dos resultados” da empresa e de indicadores individuais como produtividade e absenteísmo, gerando entre os trabalhadores e equipes um clima de competição. A comissão específica para discutir a PLR é constituída anualmente através da indicação da maioria dos membros pela direção da empresa e pela eleição por parte dos trabalhadores de representantes de cada superintendência (minoria). Com a vinculação da comissão à direção da empresa, a Copel impossibilitou que os sindicatos exercessem sua função de representação da categoria frente a essa questão salarial tão importante. Dessa forma, a empresa toyotista enfraquece os sindicatos deslocando-os do papel

que historicamente sempre cumpriram de negociação salarial entre trabalhadores e patrões, no caso de salários indiretos<sup>69</sup>.

Assim a PLR acaba ser vindo a dois propósitos para empresa: primeiro serve de incentivo para o aumento da mais-valia na empresa, pois cria o fetiche entre os trabalhadores de que com o aumento da produtividade haverá o aumento para eles na participação dos lucros da empresa. Segundo, a expectativa do recebimento da PLR na força de trabalho fragmenta as negociações coletivas desmobilizando os trabalhadores, na medida em que gera expectativa similar às do momento da negociação da data-base da categoria. Desta forma, a expectativa do recebimento da PLR aparece como um “reforço” da data-base, porém não permite aos sindicatos qualquer tipo de ação sobre esse processo.

Quando perguntados se a PLR motiva o empenho dos trabalhadores (questão 19), 90% (26 respostas) responderam positivamente com afirmações como: “a PLR é uma fonte de compensação importante”, “motiva a aumentar a produtividade”, “é um ganho a mais”, “quanto maior o lucro maior a PLR”. Algumas respostas à questão 19 sintetizam a incorporação do discurso toyotista e evidenciam o autocontrole imposto aos trabalhadores pelos modelos flexíveis: “Com certeza, quanto mais lucro eu der à empresa, mais ela me repassa em PLR” (eletricista, 12 anos de empresa); “Sim, faz a gente se policiar e trabalhar no intuito de reduzir os gastos e melhorar a arrecadação da empresa” (eletricista, 4 anos de empresa).

No que diz respeito à percepção dos trabalhadores em relação a ação sindical 97% vêem o sindicato como importante ferramenta de representação (questão 21), no entanto, quando perguntado se participam das atividades sindicais (questão 22), apenas 14% (4 respostas) afirmaram se fazer presentes nos eventos e discussões promovidas pelo sindicato, 38% (11 respostas) disseram participar eventualmente e 48% (14 respostas) responderam que raramente participam das atividades promovidas pela organização.

Como vimos as práticas do programa de qualidade desenvolvidas atualmente nas empresas buscam desconstruir no imaginário dos trabalhadores a

---

<sup>69</sup> É interessante observar que o processo de “consentimento”, adesão e “captura” da subjetividade, atinge também a direção sindical. Contraditoriamente, a maioria dos sindicatos que representam a categoria eletricitária da Copel tem aceitado nos últimos anos, ao término das negociações salariais referente a data base, o pagamento por parte da empresa de uma taxa a título de “reversão salarial” equivalente a 1 ou 2 dias de trabalho de cada trabalhador, sem que isso implique em desconto para os mesmos. Assim como os trabalhadores perderam o sentimento de pertencimento à classe, os sindicatos parecem. Isso demonstra como o

ideia do antagonismo existente entre o capital e trabalho. Esse movimento é influenciado externamente pela conjuntura de expansão do capital internacional e tem na reestruturação produtiva a principal ferramenta para assimilação de sua ideologia internamente nas empresas. Na sua fase neoliberalizante, o capital promove a criação de novas formas de emprego, a financeirização, a flexibilização das empresas, as terceirizações, as privatizações, a informatização de diversas atividades e a substituição das antigas qualificações pelo modelo de competência. Esse complexo de mudanças na produção provocou uma crise estrutural no sindicalismo mundial, atingindo também o Brasil a partir da segunda metade da década de 1980. A crise, fruto da nova reconfiguração do capital, expôs ao máximo os limites do sindicalismo tradicional acostumado com a “rigidez” fordista, conforme postula Huws (2006, p.29):

Em muitos países, esta desintegração das identidades ocupacionais coincidiu com o colapso das formas institucionais da representação dos trabalhadores, tais como os sindicatos, que no passado serviram para dar uma certa forma coerente e visibilidade social a essas identidades. Estamos a ficar com uma paisagem em rápida mutação e em grande parte desconhecida na qual se criam (e desaparecem) profissões com grande rapidez, frequentemente sem sequer terem uma designação concreta – apenas uma combinação atabalhoada de ‘habilitações’, ‘capacidades’, e ‘competências’.

No caso da Copel, as novas relações de produção, determinadas pela prática da administração participativa e dos grupos de qualidade, fragilizou as relações entre os trabalhadores e reduziu ainda mais a sentimento de classe no interior da categoria. Apesar dos sindicatos eletricitários apresentem uma alta taxa de filiação, em torno de 74%<sup>70</sup>, a maior parte dos trabalhadores da Copel demonstra um distanciamento ideológico cada vez maior dos sindicatos, principalmente os recém contratados. Isso é comprovado pela baixa participação dos trabalhadores nas atividades promovidas pelos sindicatos, tanto que as assembleias de preparação da pauta de reivindicação atingem em média apenas 5% de presença dos trabalhadores da base e nas assembleias decisivas de aprovação/rejeição da

---

sindicalismo parece desfigurar-se totalmente e submetem-se cada vez mais à lógica neoliberal, perdendo o conceito de representação de classe que historicamente sempre tiveram.

<sup>70</sup> Dados fornecidos pelo STEEM (Sindicato dos Eletricitários de Maringá e Região Noroeste do Paraná). Um dos possíveis fatores para o alto índice de filiação sindical podem ser os convênios que os sindicatos mantêm com seguradoras e empresas, tais como: posto de combustível, supermercados, farmácias, entre outras.

contra-proposta da empresa, esse número normalmente não ultrapassa a 25% da categoria<sup>71</sup>.

A “promoção” à condição de “colaborador” ao qual o trabalhador é remetido na empresa toyotista, faz com que a figura do trabalhador tradicional pareça algo fora do lugar e em desacordo com a contemporaneidade. A ideia de “classe” parece não existir mais entre os trabalhadores, sobretudo, entre os mais jovens que se demonstram alheios ao associativismo e que não veem os sindicatos como instrumentos para as lutas no ambiente de trabalho. Esse processo de perda do sentimento de pertencimento à classe reflete diretamente sobre a organização sindical, haja vista que o sindicato expressa, em última análise, o poder de mobilização e de luta da categoria.

Seus porta-vozes (os sindicatos operários, os delegados de fábrica, os militantes associativos, o “Partido”), que tinham a vocação de representar (os operários) no espaço público, perderam consideravelmente sua influência. A imagem que o grupo operário fazia de si próprio se encontra pálida. Esta crise de representação contribuiu fortemente para a não visibilidade do grupo. Digamos claramente: os operários foram deixando pouco a pouco de ser temidos pelos dirigentes empresariais. Trata-se de uma ruptura importante na história das relações de classe. Ela significa que os diques construídos ao longo do tempo pelo movimento operário para se opor à exploração, dotar o grupo de uma consciência de classe e melhor resistir à dominação simbólica cederam amplamente (Braga, 2006, p.136).

A empresa toyotista busca o “desaparecimento” da figura do trabalhador “fordista”, desmobilizando a ação dos sindicatos que se mantêm prisioneiros às práticas características fordistas. Essa postura sindical é descrita por Bihl (1998) como uma opção de atuação política que resultou na incapacidade dos sindicatos em criar um discurso e uma prática voltados para o novo contexto do mundo do trabalho, capazes de mobilizar e engajar os trabalhadores. A ideia de classe perdeu espaço, na medida em que avançou o individualismo. Isso é confirmado pela análise das respostas da questão 23 que indaga se a categoria eletricitária se une em torno de luta por melhorias coletivas. As respostas indicam uma fragmentação dos trabalhadores manifestada por argumentos tais como: “pensamento individualista”, “falta de união”, “falta de coragem”, “falta de

---

<sup>71</sup> Dados levantados a partir da análise das listas de presença das assembleias do STEEM (Sindicato dos Eletricitários de Maringá e Região Noroeste do Paraná) entre 2003 e 2008.

companheirismo”, “visão particular”. Em última análise, essas afirmações aparecem como sinônimo da “falta de consciência coletiva”.

O enfraquecimento da organização sindical é fruto do desequilíbrio da correlação de forças entre capital e trabalho, em favor do primeiro. A nova conjuntura globalizada, marcada pelas inovações tecnológicas, provoca o desemprego estrutural e remete as organizações de trabalhadores a uma posição defensiva frente às novas formas de exploração impostas pelo capitalismo neoliberal. “A reestruturação produtiva foi um mecanismo de desorganização das formas de resistência da classe trabalhadora” (Amorim, 2006, p. 92).

No caso da Copel, o medo do desemprego esteve associado principalmente às privatizações do Setor Elétrico ocorridas na década de 1990. O processo de reestruturação produtiva direcionou a gestão da empresa para o enxugamento do quadro funcional com vistas a torná-la atrativa para a privatização, enfraquecendo o poder de mobilização da categoria pelos sindicatos. Isso explica em parte a dificuldade de aglutinar os trabalhadores na luta contra a desestatização da empresa em 2001. De fato, o desemprego estrutural provocado pela reestruturação produtiva cria um *exército industrial de reserva* à disposição do capital e, representa uma dura investida contra o trabalho organizado em todo o mundo. Esse processo é intensificado pelo surgimento de novas formas de contratação (terceirização), da promoção da competição entre os trabalhadores e do enfraquecimento e desmonte das organizações coletivas do trabalho.

Fontes (1996, p. 10), fornece-nos uma visão mundializada desse processo:

Com maior alcance nos países centrais — especialmente na Europa, mas atingindo outras regiões —, crescem o desemprego e a precarização das relações de trabalho, ampliando-se significativamente formas gritantes de segregação. Aprofunda-se, em escala planetária, a desigualdade social, com os segmentos mais ricos apropriando-se de parcelas crescentes da riqueza, reduzindo-se a participação dos mais pobres. Nos demais países, em que pese uma imensa variedade de situações (Ásia, África e América Latina apresentam diferenças significativas entre si, sem contar que não podem ser tomadas como unidades homogêneas), essas tendências também podem ser observadas. O sinal de alerta soa mais grave, entretanto, em algumas regiões, especialmente da África, onde se verifica um recuo dramático da participação do capital.

As respostas do questionário relacionadas ao período de quase privatização da Copel indicaram a existência de um clima de grande tensão no final de 2001, onde os trabalhadores se sentiam pressionados pelas incertezas do processo de desestatização. Questionados sobre quem foi favorável ou contra a privatização (questão 2), 93% (27 respostas) manifestaram terem sido contrários a venda da empresa e apenas 7% (2 respostas) foram favoráveis, justificando essa posição alegando que com a venda da Copel os trabalhadores teriam direito a comprarem ações da empresa com desconto e, em seguida, vendê-las com ágio proporcionando um ganho financeiro significativo: “Como o governo oferecia parte dos recursos (ações da empresa) aos funcionários a maioria acreditava ser um grande negócio” (eletricista, 25 anos de empresa).

Perguntado sobre a apatia da categoria na luta contra a privatização (questão 3), a maioria apontou como principal razão o medo do desemprego. Além disso, também afirmaram temer uma eventual perseguição por parte da direção da empresa ou dos novos proprietários; dificuldade em lutar contra algo que já havia ocorrido com outras empresas e parecia inevitável também para Copel; a pressão que impedia qualquer mobilização; a impotência dos sindicatos. A direção da Copel e o governo do Estado do Paraná procuraram criar um clima no interior da empresa de “inevitabilidade” da privatização, confirmada conforme resposta a seguir:

Houve reuniões na época onde os gerentes nos afirmavam que não haveria outro caminho, que a Copel deixaria de ser competitiva, etc. Nós achávamos que não haveria mudança no rumo que as coisas iam tomando e simplesmente fomos aceitando as coisas como vinham acontecendo (técnico comercial, 19 anos de empresa).

Os trabalhadores também manifestaram descontentamento com a atuação dos sindicatos frente a possibilidade de privatização da Copel. Do total de entrevistados contemporâneos a esse período, 23 opinaram sobre a forma como viram o trabalho sindical na luta contra a privatização (questão 4). Apenas 26% (6 respostas) afirmaram que os sindicatos se empenharam contra a privatização, 17% (4 respostas) não opinaram ou não se recordam e 56% (13 respostas) afirmaram que o sindicato teve atuação muito limitada e tímida frente ao processo.

As entrevistas são insuficientes para determinar a atuação dos sindicatos no processo de quase privatização da empresa, no entanto, podemos confirmar um distanciamento entre o trabalho sindical e a participação da categoria

eletricitária, que se mostrou apática frente à conjuntura privatista. No Brasil, o movimento sindical vem perdendo de forma mais efetiva a característica de “classe” desde a segunda metade da década de 1980 e assume uma postura cada vez mais defensiva, resumindo suas lutas à garantia de emprego e manutenção de antigas conquistas dos trabalhadores. Essa característica corporativa das instituições sindicais demonstra a ineficácia delas no trato dos novos desafios postos pelo capitalismo neoliberal, tais como a privatização e as terceirizações.

Na Copel, os sindicatos tiveram dificuldades em constituir uma relação de representação dos terceirizados, desnudando a limitação que essas instituições têm em representar esses trabalhadores enquanto classe. A alta rotatividade presente no setor dificulta ainda mais a organização sindical dos terceiros. Essa nova modalidade de trabalhadores desestrutura um dos alicerces do sindicalismo tradicional, a estabilidade da força de trabalho, principalmente numa empresa estatal como a Copel. Os sindicatos de eletricitários do Paraná aparecem revestidos de um caráter corporativo, expresso por uma preocupação visível apenas com questões relacionadas aos trabalhadores efetivos, ainda não se adaptaram ao novo perfil da força de trabalho da Copel composta um número cada vez mais significativo de terceirizados. Esse processo de flexibilização e precarização da força de trabalho remete os sindicatos a uma posição cada vez mais defensiva,

portanto, o processo de reestruturação produtiva tem conduzido a um enfraquecimento do movimento sindical através da terceirização, da subcontratação, do desemprego em massa, do subemprego e do aumento da disputa entre os trabalhadores por colocações – ainda que precarizadas – no mercado de trabalho. O patronato tem se aproveitado disso para impor regimes e contratos de trabalho cada vez mais flexíveis (Batista, 2005, p.32).

Para vários trabalhadores entrevistados, 13 (44%) a empresa promoveu a privatização como uma forma de redução de custos e de prevenção em caso de eventuais greves (questão 24). Esse processo trouxe uma significativa redução da qualidade dos serviços, especialmente dos eletricitistas, pois a alta rotatividade e a falta de trabalhadores terceirizados treinados para atuação nesta área é muito grande, em especial na operação dos equipamentos informatizados. Vejamos algumas respostas que exprimem a opinião dos trabalhadores sobre os motivos que levaram a terceirização e o reflexo disso para a qualidade dos serviços:

A terceirização visa a redução dos custos com pessoal e principalmente a empresa não se sentir refém do nível operacional (eletricistas), por ocasião de movimentos grevistas. A qualidade dos serviços diminui com certeza (eletrotécnico, 32 anos de empresa).

Porque a empresa queria diminuir o quadro de funcionários (efetivos) para privatizar. A qualidade diminuiu e ficamos sobrecarregados. Foram anos difíceis aqueles que sucederam a não privatização (técnico comercial, 19 anos de empresa).

Apesar de executar as mesmas tarefas e em condições similares, os trabalhadores efetivos demonstram dificuldades em tratar os trabalhadores terceirizados como pertencentes à categoria eletricitária. De certa forma, isso também reflete a visão de vários dirigentes sindicais, que por vezes adotam uma postura corporativa e tratam os terceirizados como elementos estranhos a sua ação. Com isso, os terceiros ficam à margem da representatividade sindical e muito mais vulneráveis ao capital. A presença da força de trabalho terceirizada na Copel facilita a fragmentação da categoria e também dificulta a mobilização dos efetivos que temem serem substituídos, no caso de haver paralisações. Isso diminui em muito o poder de barganha dos sindicatos nas negociações com a empresa.

A terceirização é uma das mais importantes armas da Copel no controle dos trabalhadores, tanto efetivos como terceirizados. No caso dos eletricitistas efetivos existe a ameaça constante de serem substituídos pela força de trabalho terceirizada, já os empregados terceirizados apresentam alta rotatividade e têm grande dificuldade de organizarem-se enquanto classe. Os trabalhadores efetivos e terceirizados vivenciam uma situação contraditória, principalmente por executarem atividades idênticas, mas receberem remunerações diferenciadas. Na busca da manutenção do emprego se comportam como “concorrentes”. Com isso, o temor da perda do emprego assume um papel estratégico para o neoliberalismo. “No Brasil, a sua ameaça constante é um dos elementos na consolidação da terceirização como a mais importante opção para minimizar custo com a força de trabalho” (Marcelino, 2008, p.129).

Os sindicatos cobram constantemente da direção da Copel que não haja a contratação de terceirizados, em especial para as atividades consideradas fins como a dos eletricitistas. Para as entidades, o fato de a Copel explorar o serviço de energia elétrica no Paraná, através de uma concessão, estabelece uma relação contratual com o Estado. Por essa razão, ao terceirizar atividades fins, a empresa

estaria arrendando seu próprio negócio para outra empresa, infringindo o contrato de concessão. Essa é a postura da maioria das empresas do setor elétrico.

Mesmo tendo em vista que uma grande parte dos processos de terceirização no Brasil – denunciados à exaustão por procuradores, sociólogos, cientistas políticos, economistas, sindicalistas, entre outros – não passa de simples intermediação da força de trabalho com o intuito de reduzir custos, acreditamos que a crítica deve se estender, ao menos na realidade brasileira, a todas as formas de terceirização do trabalho (Marcelino, 2008, p.31).

A terceirização escamoteia a relação entre trabalhadores e patrões. Os terceirizados têm grande dificuldade em reivindicar melhorias salariais ou de trabalho, pois não se relacionam diretamente com o proprietário da empresa detentora do contrato terceirizado. Esses trabalhadores encontram-se fragmentados enquanto categoria e não têm poder de negociação, atuando de forma individualizada e restrita ao universo das pequenas empresas. Na prática, o trabalhador terceirizado se relaciona diretamente com a Copel (contratante) para execução da sua atividade produtiva, mas para qualquer reivindicação tem de fazê-la junto à empresa terceirizada (contratada), o que é extremamente difícil pela ausência do patrão que, como vimos na maioria das vezes reside em outra cidade ou estado. A fragmentação desses trabalhadores é ainda maior, pois se encontram divididos em diferentes empresas terceirizadas que atuam no mesmo local, mas possuem contratos de licitação com vigências diferentes, dificultando a mobilização desses trabalhadores e dificultando a ação sindical nesse meio.

Para uma empresa pública como a Copel, que possui uma força de trabalho “estável” e concursada, a opção pela terceirização aparece como uma oportunidade de flexibilização da mão-de-obra e diminuição dos passivos trabalhistas, pois os empregados terceirizados estabelecem sua relação contratual diretamente com a empreiteira e não com a Copel. De praxe, após o vencimento de cada contrato temporário, os trabalhadores se sentem constrangidos em buscarem eventuais direitos trabalhistas. Segundo o relato destes, caso movessem qualquer ação trabalhista contra as empresas terceirizadas poderiam ter dificuldades em serem recontratados pelas empresas detentoras dos novos contratos.

Toda vez que uma empresa resolve terceirizar, o que ela faz é transferir para outra os riscos e parte dos custos com a contratação de força de trabalho (os trabalhadores, os terceiros). Isso porque o contrato deixa de ser trabalhista (empresa x trabalhador) e passa a ser comercial ou civil (empresa x empresa) (Marcelino, 2008, p.44).

A qualidade total propõe diminuir custos através da subcontratação e terceirização, aprofundando ainda mais a exploração dos trabalhadores. Isso provoca um “deslizamento” do emprego operário para o setor de serviços. A luta nesse novo contexto não é mais por salários, mas sim pela manutenção do emprego, o que estimula a concorrência entre os trabalhadores. A luta dos efetivos pela manutenção do emprego cria um embate com os trabalhadores das empresas terceirizadas, dificultando as lutas coletivas por melhorias salariais e das condições de trabalho.

O medo do desemprego desmonta a ação sindical dificultando a mobilização remetendo o trabalhador a uma condição “consentimento” às exigências da empresa. Apesar do enfraquecimento, isso não significa que as lutas e a resistência dos trabalhadores contra a exploração capitalista deixaram de existir. No entanto houve um aprofundamento na subsunção do trabalho ao capital provocando uma desestruturação do modelo fordista de organização da produção e favorecendo a consolidação do modelo da empresa toyotista.

A crise sindical da atualidade é fruto do avanço do capital sobre os trabalhadores transformando as estruturas sociais e promovendo o desmonte das instituições tradicionais de organização dos trabalhadores, provocando o desemprego, o subemprego, as terceirizações, a precarização, entre outros. Neste sentido, Santos (2007) aponta para constituição de um processo de “barbárie contemporânea”, fruto do desenvolvimento das forças produtivas e da “apropriação” da capacidade intelectual dos trabalhadores por parte do capital que facilita o processo de ampliação da mais-valia. Diferentemente do fordismo, no toyotismo esse processo se dá de forma muito mais “consentida” e “requintada”.

Por essa razão a crise não se estabelece apenas entre a base e a direção sindical, ela se dá num espectro maior, diz respeito às relações sociais estabelecidas entre o capital e o trabalho. A crise sindical adquire um caráter amplo que não se restringe apenas aos sindicatos, as novas tecnologias, ao Estado, ou a qualquer outro aspecto analisado isoladamente, se dá no nível da totalidade, pois:

Hoje, mais do que nunca, o capital precisa operacionalizar com o princípio da manipulação, da sedução e da integração, para poder gerar aquilo que está nas suas entranhas: a produção de valor. Princípios tanto mais necessários uma vez que para produzir valor, o capital continua e continuará tendo a necessidade de ancorar-se no trabalho, o que coloca as classes no primeiro plano, contrariando assim aqueles que, ideologicamente, decretaram o fim das mesmas em prol de outras formas de manifestação da vida social. (Santos, 2007, p. 52-53)

O que se observa atualmente é que o sindicalismo tem gradativamente abandonado a luta pela construção de um projeto alternativo ao capitalismo objetivo que durante muito tempo orientou a ação sindical. Com a crise, o movimento perdeu espaço e assume uma postura cada vez mais defensiva, restringindo sua luta à manutenção dos empregos e das conquistas acumuladas pela classe trabalhadora no passado. Esse quadro exige uma “atualização” dos sindicatos, sob pena de perderem cada vez mais a centralidade na mediação entre capital e trabalho, haja vista que essa relação é cada vez mais camuflada pelas novas práticas do capital. O desafio dos trabalhadores de ir “para além do capital”, exige ultrapassar os limites da prática sindical corporativa (local), marcada pela “inexistência” de qualquer ação transformadora do *“statu quo”*. Deve ser orientado para uma ação muito mais ampla que atinja o campo ideológico que permeia a sociedade e em todos os seus níveis de abrangência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa, apontado na introdução do trabalho, consistiu-se na análise do processo de “comodificação” da Copel que refere-se a transformação de uma empresa pública numa empresa notadamente alinhada às exigências neoliberais atuais. Apesar de a Copel manter-se estatizada tem atualmente sua gestão voltada preferencialmente para atender as demandas dos seus acionistas e do mercado, remetendo em segundo plano o caráter “público” de desenvolvimento socioeconômico do estado e de prestação de serviços que nortearam sua criação. Além disso, apontamos ao longo do trabalho, o importante papel desempenhado pelos trabalhadores para a efetivação dessas mudanças.

Este estudo permitiu-nos constatar que o processo de “comodificação” da Copel foi resultado da busca da empresa em ajustar-se às mudanças impostas pela dinâmica do capital globalizado, em constante mutação, marcadamente influenciado pelo neoliberalismo. Esse ajuste exigiu que a empresa alterasse significativamente os objetivos estabelecidos na sua criação em 1954 e que direcionaram sua consolidação até o final da década de 1980. Para isso, alterou o caráter de empresa “pública” produtora de antivalor e não geradora direta do lucro, em uma empresa notadamente voltada para atender as exigências mercadológicas.

O processo de “comodificação” da empresa contou igualmente com a adesão maciça dos trabalhadores ao projeto de reestruturação produtiva iniciada a partir de 1992 pelo programa de qualidade total. A cooptação da força de trabalho foi propiciada pela incorporação pelos trabalhadores dos princípios toyotistas de organização da produção. Dialeticamente, o resultado das mudanças nos processos de trabalho e do uso das TI's engendradas pela reestruturação produtiva na Copel influenciou os trabalhadores, tanto objetiva como subjetivamente, especialmente no que diz respeito às relações de classe no interior da categoria e da empresa.

Na onda do projeto desenvolvimentista brasileiro, lançado pelo presidente Vargas a partir de 1930 e que propunha a criação de uma estrutura mínima para o desenvolvimento do capitalismo urbano/industrial nascente no país, a Copel foi constituída inicialmente apenas com recursos públicos dos governos do Paraná e do Brasil. Na versão paranaense do desenvolvimentismo, o Estado investiu pesadamente na estruturação da Copel, que incorporou ao seu patrimônio as empresas municipais existentes, públicas e privadas e construiu usinas de geração,

linhas de transmissão e de distribuição de energia elétrica em praticamente todo o estado do Paraná.

A crise do capital internacional, resultante da superacumulação e superprodução desencadeada a partir de 1970, teve seus reflexos estendidos ao Brasil de forma mais efetiva somente a partir dos anos 1990. Uma das formas que o capital encontrou para redirecionar os capitais excedentes e sair da crise foi abrir novas frentes de rentabilidade capitalista absorvendo principalmente o setor dos “serviços públicos”. Diversas atividades que historicamente eram desenvolvidas pelo Estado foram repassadas ao setor privado. A energia elétrica no Brasil passou oficialmente da condição de “serviço público” à condição de “mercadoria” pela reformulação do Setor Elétrico nacional, ocorrida a partir de 1990.

Atendendo às exigências desestatizantes dos organismos internacionais representantes do capital, como o BIRD e o FMI, o governo brasileiro privatizou a maioria das empresas do setor. A Copel apesar de permanecer estatal, adequou-se às exigências neoliberais de flexibilização e enxugamento. Esse processo implicou na constituição de novas formas organizativas para produção, com especial relevância para as terceirizações, padronizações e a intensificação na aplicação das TI's. A Copel adotou o sistema toyota para gestão e organização de sua produção, que foi amplamente disseminado pelo programa de “qualidade total”, reformulou seus processos de trabalho e viabilizou um grande investimento na área de TI. No final da década de 1990 a empresa estava pronta para privatização, atingindo o auge da sua reestruturação reduzindo seu quadro de efetivos e terceirizando várias funções, inclusive algumas operacionais, como a dos eletricitistas.

A reestruturação produtiva da Copel, utilizando-se de estrutura da TI e dos grupos de qualidade, padronizou todos os processos de trabalho da empresa, transformando-os em softwares e disponibilizando-os na rede, facilitando a gestão e ampliando significativamente a produtividade dos trabalhadores e a rentabilidade da companhia. O processo de “captura” da subjetividade dos trabalhadores representa uma das principais características da empresa toyotista e alinha-se ao padrão de competitividade neoliberal atual. Desenvolvida a partir dos grupos de qualidade, a transformação dos conhecimentos dos trabalhadores em programas computacionais, associada à construção de uma cultura de “administração participativa”, criou as condições ideais para adesão dos trabalhadores ao processo de reestruturação da

Copel. O “consentimento” coletivo e individual da força de trabalho foi determinante para a consolidação do processo de toyotização na empresa.

Na prática, a “captura” da subjetividade intensificou a extração da mais-valia relativa dos trabalhadores efetivos, apropriando-se do conhecimento destes acerca da execução das tarefas e provocando um aprofundamento da subsunção real do trabalho ao capital na empresa. Uma das principais diferenças (o que não significa antagonismo) entre o fordismo e o toyotismo refere-se à forma como se dá a “captura” da subjetividade do trabalhador em cada um destes modelos, assim como a intensidade como isso é feito. Diferentemente da “rigidez” fordista/taylorista que predominava na Copel, caracterizado por uma estrutura organizacional extremamente hierarquizada, o toyotismo promoveu o enxugamento dos cargos gerenciais e de chefia, incentivando o trabalho em equipe e permitindo o exercício de uma criatividade moderada por parte do trabalhador. Com isso o capital, além de expropriar as habilidades manuais dos trabalhadores, apropria-se da sua capacidade intelectual colocando-a a serviço da melhoria constante da produtividade.

A transformação do trabalho vivo em trabalho morto, materializada pela captura da subjetividade na Copel, resultou na dependência dos trabalhadores do sistema informacional para execução de suas tarefas, além de dificultar o exercício pleno da criatividade em função do engessamento que, na prática, a padronização cria. Esse processo provocou entre os trabalhadores a simplificação, a precarização e conseqüentemente a alienação do trabalho.

Todas essas mudanças tiveram implicações diretas tanto para a Copel como para sua força de trabalho. No caso da empresa, mesmo não sendo privatizada, “comodificou-se”, moldando-se às exigências neoliberais do capital internacional. Para isso, diversificou sua área de atuação participando na composição acionária de outras empresas, principalmente dos ramos de saneamento, telefonia, carvão, entre outros. Também abriu seu capital ao mercado de ações nacional e internacional, principalmente através da BOVESPA e da Bolsa de Valores de Nova Iorque, também flexibilizou e terceirizou diversas atividades na empresa, diminuindo o quadro de efetivos em contrapartida ao crescimento do número de consumidores, conforme apontamos anteriormente.

Para que houvesse efetividade na reestruturação produtiva da empresa foi preciso garantir a adesão massiva dos trabalhadores a este processo.

Para isso a Copel, através da prática diária do programa de qualidade, desenvolveu uma forte cultura toyotista. De forma geral, o questionário aplicado pela pesquisa apontou que o programa de qualidade teve êxito neste aspecto, pois o discurso contido nas respostas dos trabalhadores demonstrou o alinhamento da maioria destes aos princípios toyotistas. Essa adesão também provocou o distanciamento dos trabalhadores em relação aos sindicatos, aparecendo como um dos grandes resultados negativos da “comodificação” para a categoria eletricitária no Paraná.

A prática da “parceria” entre trabalhador e patrão, desenvolvida pelo toyotismo, camufla os conflitos existentes na relação entre capital e trabalho e faz apagar do trabalhador o sentimento de pertencimento à classe. Com isso, verificamos que os sindicatos perderam espaço de representação junto aos trabalhadores da Copel e não conseguem atender a todas as demandas da categoria, especialmente as de cunho salarial, favorecendo assim, o distanciamento destes da entidade sindical. Isso não significa, porém, que estas instituições tenham perdido totalmente a função de defesa dos trabalhadores, no entanto, encontram-se atualmente numa condição de defensiva e, no máximo, esforçam-se em lutar pela manutenção do emprego e das conquistas anteriores da categoria. Apesar do quadro de submissão, os trabalhadores desenvolveram mecanismos de resistência contra a intensificação da exploração produtiva, porém, por vezes o fizeram de forma individualizada não afetando o conjunto dos trabalhadores da categoria.

Apesar da escamoteação dos conflitos entre capital e trabalho, característica de uma empresa flexibilizada, todas as vezes que questões conflituosas e inerentes ao capitalismo vêm à tona, aflora o antagonismo de classes. Apesar do discurso toyotista baseado nas promessas de remuneração variável (PLR, produtividade) feitas aos trabalhadores da Copel, todas as vezes em que a discussão salarial vem à tona ocorre o tencionamento das relações entre patrões e trabalhadores. Esse debate desnuda o fetiche do discurso da “inexistência de classes”, apregoado pelo toyotismo, haja vista que os salários estão diretamente vinculados ao processo de exploração do capital sobre o trabalho.

As transformações desenvolvidas no interior da Copel não ocorreram isoladamente, estão diretamente subordinadas às mudanças impostas pela nova configuração do capital internacional. A “comodificação” da empresa não se tratou de uma opção, mas sim da busca de sua adequação às exigências de flexibilidade do neoliberalismo. Esse processo transformou a gestão da empresa e

moldou o comportamento dos trabalhadores a partir dos conceitos do toyotismo e desfez a idéia da empresa geradora de “antivalor”, caracterizada pela “priorização” da busca do desenvolvimento econômico/social do estado. Apesar de manter-se na condição de estatal, a Copel passou a adotar um comportamento cada vez mais característico das empresas privadas, buscando incessantemente o aumento da lucratividade para remuneração de seus acionistas em detrimento a qualquer “função social”.

Os trabalhadores da Copel adaptaram-se a intensificação da extração de mais valia relativa pelo uso das TI's e das padronizações informatizadas e, não veem com nostalgia os tempos fordistas da empresa, ao contrário, enaltecem as “melhorias” e facilidades que tais transformações propiciaram para execução do trabalho. A tecnologia na atualidade tem essa capacidade, quase “mágica”, de encantamento e envolvimento para aqueles que dela fazem uso. Apresenta-se como um dos fatores da individualização dos trabalhadores e dificultam as lutas coletivas. Isso aponta para o desafio histórico, não só dos trabalhadores da Copel, mas de toda classe trabalhadora, que aponte para construção de mecanismos de resistência e de reação coletivos e transformadores, capazes de retirá-la da condição de imobilização em que se encontra e apontar para uma alternativa efetiva ao capitalismo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e sindicalismo no Brasil**: um balanço crítico da “Década Neo Liberal” (1900-2000). Revista de Sociologia Política, UFPR, 19, p.71-94. Nov.2002. In: <http://calvados.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/sociologia/search>. 13/10/2005

\_\_\_\_\_. **Trabalho e subjetividade**: ensaios sobre o metabolismo social da reestruturação produtiva do capital. Tese de Livre Docência – UNESP, 2007

ALVES, G.; CORSI, F. L. Dossiê "Globalização". **Revista de Sociologia Política**, UFPR, v. 19, p. 7-10. nov. 2002. Disponível em: <<http://calvados.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/sociologia/search>>. Acesso em: 27 nov. 2005.

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica. **Biblioteca Virtual**. Disponível em: <[www.aneel.gov.br](http://www.aneel.gov.br)>. 9 nov. 2005.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. **As dimensões da crise no mundo do trabalho**. Disponível em: <<http://www.oohodahistoria.ufba.br/04antune.html>>. Acesso em: 15 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. (Org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra. 3.ed. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARAÚJO, A. M. C. **Globalização e trabalho**: uma resenha da literatura. BIB 52, 2001. 2º. Semestre.

BARBOSA, E. R. N. **Privatização do setor elétrico**: discussões preliminares. Art. do VI Congresso Internacional Del CLAD. Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/anales6/barboeli.html>>. Acesso em: 15 dez. 2005.

BATISTA, R. L.; ARAÚJO, R. **Desafios do trabalho**: capital e luta de classes no século XXI. Londrina: Praxis, 2003.

BATISTA, R. (Org.) **Impactos da História**. Londrina: Praxis, 2005.

BERNARDO, J. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores**: ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo, 2000.

BIANCHETTI, L. **As novas tecnologias do espaço-tempo do saber tácito dos trabalhadores**. In: \_\_\_\_\_. Quando Estar Liberto da Necessidade do Emprego é um Tormento. Petrópolis, Vozes, 1999.

BIHR, A. **Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise**. São Paulo: Boitempo, 1998. p. 69-82.

BRAGA, R. O trabalho na trama das redes: para uma crítica do capitalismo cognitivo. **EPTIC – Revista de Economia Política da las Tecnologias de la Información y Comunicación**, v. 6, n. 3, Sep.–Dec. 2004. Disponível em: <[www.eptic.com.br](http://www.eptic.com.br)>

\_\_\_\_\_. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Revista Tempo Social**, v.18, n.1, jun. 2006.

\_\_\_\_\_. **Por uma sociologia da condição proletária contemporânea**. 30º. Encontro Anual da ANPOCS, out. 2006.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Fundação Christiano Ottoni – UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1992

\_\_\_\_\_. **TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Fundação Christiano Ottoni – UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, N. J. **Avanços na reestruturação do setor de energia elétrica**. R. J., Art. IE-URFG, 2003. Disponível em: <<http://www.provedor.nuca.ie.ufrj.br/eletrobras/artigos/castro6.htm>>. Acesso em: 13 dez. 2005.

CAVALCANTE, S.; WOLFF, S. **Os gerentes na empresa neoliberal e a crise das “classes médias”**. 32º. Encontro Anual da ANPOCS, 2008.

CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL. **Panorama do setor de energia elétrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Eletrobrás, 1998. Disponível em: <[http://www.eletrobras.gov.br/EM\\_Biblioteca/biblioteca\\_setor.asp](http://www.eletrobras.gov.br/EM_Biblioteca/biblioteca_setor.asp)>. Acesso em : 10 nov. 2005.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COPEL - **Informativos Trimestrais: 1997 a 2009**.

\_\_\_\_\_. **Consultoria, Serviços e Novos Negócios - 1995**.

\_\_\_\_\_. **Relatório Social 1997**.

\_\_\_\_\_. **Apostila Qualidade Total**. Escritório da Qualidade e Produtividade. 1993.

COPEL. **Material promocional sobre serviços e negócios**, 1998.

\_\_\_\_\_. **“Copel em números”** Informativo administrativo – julho 2005.

\_\_\_\_\_. **Companhia Paranaense de Energia – Dados, balanços, histórico**. Disponível: <[www.copel.com](http://www.copel.com)>. 15 out. 2007.

COSTA, L. R. A crise do Fordismo e o embate entre qualificação e competência: conceitos que se excluem ou que se completam?. (art.) **Revista Política & Trabalho**, n. 26, abr. p. 127-142, 2007.

DANTAS, M. **Informação e globalização na era do conhecimento**. URFJ IE – Instituto de Economia. Campos, 1999.

\_\_\_\_\_. Informação e Trabalho no Capitalismo Contemporâneo. **Revista Lua Nova**, n. 60, 2003.

DIEESE. Perfil ocupacional dos empregados do setor de energia elétrica no Brasil: 1998/2004. **Estudos e Pesquisas**, v. 3, n. 28, dez. 2006.

\_\_\_\_\_. As tarifas de energia no Brasil: sistemática de correção e evolução dos valores. **Nota Técnica**, n. 58, dez. 2007.

DOOB, M. H. **A evolução do capitalismo**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

FAYET, L. A. **Reflexões sobre a privatização da Copel – 2001**. Disponível em: <<http://www.fayet.com.br/2001privatizacao.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2005.

FONTES, V. Capitalismo, exclusões e inclusão forçada. **Revista Tempo**, Rio de Janeiro, v.2, n. 3, p.34-58, 1996.

FRANZOL, N. L. Kanban. In: CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis, Vozes, 1997, p.137

GOMES, A. A. C. **Reestruturação das indústrias de rede**: uma avaliação do setor elétrico brasileiro. Biblioteca depositária Central da Universidade Federal de Santa Catarina- CAPES, 1998.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo**: na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, A. Americanismo e Fordismo. In Obras escolhidas. Tradução de Manuel Cruz, São Paulo: Martins Fontes, 1978

HARVEY, D. **Condição pós moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

HARVEY, D. **O novo imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2004.

HELOANI, J. R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

HERMAN, C.; BRANDT, T.; SCHULTEN, S. Commodification, casualisation and intensification of work in liberalised European postal markets. **Work Organization, Labour & Globalization**, v. 2, n. 2, Autumn, 2008.

HUWS, U. Fixo, volátil, ou dividido: O trabalho, a identidade e a divisão espacial do trabalho no séc. XXI. **Revista Eletrônica Pegada**, v. 7, n. 2, nov. 2006.

\_\_\_\_\_. The new gold rush: the new multinationals and the commodification of public sector work. In: **Work Organization, Labour & Globalization**, v. 2, n. 2, Autumn, 2008.

IANNI, O. **A sociedade global**. 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira,. 1992. p 53-68.

KREMER, A. **Reestruturação produtiva e precarização do trabalho**: um estudo sobre as transformações no mundo do trabalho. Biblioteca do setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR - CAPES, 2004.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial a pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho Imaterial**: forma de vida e produção da subjetividade. Ed. DP&A, 2001.

LEITE, M. P., SILVA, R. A. **A sociologia do trabalho diante da reestruturação produtiva: uma discussão teórica**. BIB 42, 1996, 2º. Semestre.

LEME, A. A. **A reestruturação do setor elétrico brasileiro**: uma abordagem sociológica acerca da privatização. Biblioteca depositária Comunitária UFSC – CAPES, 2003.

LORENZO, H. C. **O setor de energia elétrica no Estado de São Paulo**: 1900-1989. UNICAMP, 1987

\_\_\_\_\_. **O setor elétrico brasileiro**: reavaliando o passado e discutindo o futuro. Disponível em: <<http://www.eletrobras.gov.br/IN/setoreletrico.asp>>. Acesso em: 20 nov. 2005.

MACHADO, J. A. S. (Org.). **Trabalho, economia e tecnologia**: novas perspectivas para a sociedade global. 2.ed. São Paulo: Tendenz; Bauru: Praxis, 2003.

MACIEL, M. L. **Ciência, tecnologia e inovação**: a relação entre conhecimento e desenvolvimento. BIB 54, 2002. 2º. Semestre

MARCELINO, P. R. P. **Terceirização e ação sindical: a singularidade da reestruturação do capital no Brasil**. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas, 2008

MOTIM, B. M. L. Mudanças no trabalho e no mercado de trabalho: trabalhadores do ramo de telecomunicações no Brasil. **Scripta Nova**, Revista Eléctronica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona, v.6, n. 119(75), 2002. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-75.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2005.

NOGUEIRA, V. A. **Reestruturação do setor elétrico**: um estudo qualitativo das condições de trabalho e saúde dos eletricitários frente a privatização da CERJ. Tese (Mestrado) – Fund. Osvaldo Cruz, Esc. Nacional de Saúde Pública, 1999. Disponível em: [http://portalteses.cict.fiocruz.br/transf.php?script=thes\\_chap&id=00002405&lng=pt&nr=iso](http://portalteses.cict.fiocruz.br/transf.php?script=thes_chap&id=00002405&lng=pt&nr=iso). Acesso em: 25 nov. 2005.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Empresa multinacionais no setor de energia elétrica brasileiro**: Duke, Tractebel, EDF e AES. São Paulo, DEZ. 2007

OLIVEIRA, D. **Urbanização e industrialização no Paraná**. Curitiba: SEED, 2001.

OLIVEIRA, F. **Os direitos do antivalor: a economia política da hegemonia imperfeita**. Petrópolis – RJ: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. O surgimento do antivalor: capital, força de trabalho e fundo público. **Novos Estudos CEBRAP**, Rio de Janeiro, n. 22, out. 1988.

PINTO, A. P. **Eficiência técnica e crescimento da produtividade no setor elétrico brasileiro**: evidência empírica do período 1997/1999. Biblioteca depositária Central da UFMG. CAPES, 2000.

ROSA, L. P. **A reforma do setor elétrico no Brasil e no mundo: uma visão crítica**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1998.

\_\_\_\_\_. **Participação privada na expansão do setor elétrico ou venda de empresas públicas?**. 2.ed. COPPE/URFG, 2003.

SANTOS, A. O. **Trabalho e globalização: a crise do sindicalismo propositivo**. Ed. Práxis, 2001

\_\_\_\_\_. A nova face da velha barbárie. (art.) **Revista Pegada**, v.8, n. 2, dez., 2007.

SANTOS JUNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **RAE Eletrônica** – Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração. Disponível em: <[www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica)>. Acesso em: jul/dez 2004.

SILVER, B. J. **Forças do trabalho: movimentos de trabalhadores e globalização desde 1870**. São Paulo: Boitempo, 2005.

STEEM, **Sindicato dos Trabalhadores da Empresas de Energia Elétrica de Maringá e Região Noroeste**. Arquivos, atas de reuniões, processos jurídicos, informativos, entre outros.

TAVARES, M. C. **Acumulação de capital e industrialização no Brasil**. Campinas: Unicamp, 1986.

VIEIRA, A.; GARCIA, F.C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso da indústria automobilística. **RAE Eletrônica**: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração. Disponível em: <[www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica)>. Acesso em: jan/jun 2004.

VIEIRA, J. P. **Energia elétrica como antimercadoria e sua metamorfose no Brasil: a reestruturação do setor e as revisões tarifárias**. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Antivalor**: um estudo da energia elétrica: construída como antimercadoria e reformada pelo mercado nos anos 1990. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

WOLFF, S. **O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações**: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas UNICAMP, 2004.

\_\_\_\_\_. **Informatização do trabalho e reificação**: uma análise à luz dos programas de qualidade total. Campinas: Universidade Estadual de Campinas UNICAMP, 2005.

\_\_\_\_\_. Percepção e Vivência operária sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos: o caso de uma empresa de telecomunicações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 13., Recife - PE, 2007. **Anais...** Recife, 2007.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **RAE Eletrônica**: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração. Disponível em: <[www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica)>. Acesso em: nov/dez 1994.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A

Questionário para análise da percepção dos trabalhadores acerca da reestruturação produtiva da Copel (não há necessidade de identificação do respondente e se faltar espaço ou quiser abordar outro assunto escreva no verso)

Atividade:    ( ) eletricista            ( ) eletrotécnico            ( ) técnico comercial

Tempo de empresa – \_\_\_\_\_

Filiado ao sindicato? Quanto tempo? – \_\_\_\_\_

### Visão da empresa

1 – O que representa a Copel para você atualmente? A sua visão dela mudou nos últimos anos? Comente.

---



---



---

### Quase privatização

2 – Você foi contra ou a favor da privatização da empresa em 2001? Por quê? Comente.

---



---



---

3 – A maioria dos trabalhadores da Copel não aderiram ao movimento contra a privatização da empresa em 2001? Na sua opinião, quais os motivos desse comportamento?

---



---



---

4 – Como você viu o trabalho feito pelos sindicatos no processo da luta contra a privatização da empresa? Comente.

---



---



---

### Novas Tecnologias de Informação

5 – Você acredita que houve dificuldades de alguns trabalhadores em se adaptar as novas tecnologias implantadas na empresa nos últimos anos, como você vê isso?

---



---



---

6 – O que melhorou e o que piorou com as novas tecnologias?

---



---



---

7 – Em sua opinião as novas tecnologias alteraram os processos de trabalho da empresa? Se sim, de que forma isso mudou a execução das tarefas? Comente.

---

---

---

---

### **Qualidade**

8 – Você acha que o programa de qualidade total implantado pela empresa alterou sua forma de pensar e encarar o trabalho? De que forma? Você se sente mais comprometido? Comente.

---

---

---

---

9 – Para você o programa de qualidade da empresa melhorou a produtividade, facilitou atingir as metas? Se sim qual sua opinião sobre isso.

---

---

---

---

10 – O que melhorou e o que piorou com o programa de qualidade total? Comente.

---

---

---

---

11 – Os trabalhadores se sentem motivados a contribuir com os objetivos estabelecidos pela empresa? Na sua opinião o programa de qualidade auxilia nisso? Comente.

---

---

---

---

### **Reestruturação produtiva**

12 – O seu trabalho mudou a partir dessas transformações ocorridas na Copel nos últimos anos? Como era antes e como é agora?

---

---

---

---

13 – Com a tecnologia e informatização das atividades o seu trabalho aumentou ou diminuiu? Como você vê esse processo?

---

---

---

---

14 – Essas mudanças na Copel alteraram o ritmo de seu trabalho, a quantidade, a qualidade? Comente

---

---

---

---

15 – O seu trabalho é controlado? Se sim, como você vê esse controle?

---

---

---

---

16 – Em sua opinião a informatização dos processos de trabalho aumentou ou diminuíram o seu conhecimento da totalidade do seu processo produtivo? Comente.

---

---

---

---

### **Salarial**

17 – Você acredita que melhorou ou piorou a questão salarial da empresa nos últimos anos, desde 1992 com a introdução do programa de qualidade? Comente.

---

---

---

---

18 – Como você vê as diferenças salariais entre os novos contratados e os antigos trabalhadores da empresa? É justa? Comente.

---

---

---

---

19 – Como você vê a PLR, ela ajuda você a trabalhar com mais empenho? Comente.

---

---

---

---

20 – Como ficou a política salarial da Copel após o programa de qualidade total, melhorou, piorou? Comente.

---

---

---

---

### **Sindicatos**

21 – Como você vê a comparação entre o papel dos sindicatos e da comissão da PLR? O que é mais importante para você, a PLR ou a negociação da data base em outubro? Comente.

---

---

---

---

22 – Qual sua opinião sobre o sindicato? Você participa, acompanha e apóia? Como? Comente.

---

---

---

---

23 – A categoria eletricitária se une em torno da luta por melhorias gerais? Comente.

---

---

---

---

**Terceirizados**

24 – Porque a empresa promoveu mudanças como a terceirização, os PDV's, o enxugamento do quadro administrativo? Esse processo diminuiu a qualidade do serviço da empresa? Comente.

---

---

---

25 – Como você enxerga os terceirizados na empresa? São parceiros ou representam uma ameaça aos efetivos? Comente.

---

---

---

**Padronização**

26 – Os padrões de atividades facilitam ou atrapalham o desempenho da função. Comente.

---

---

---

27 – Você executa suas atividades utilizando-se apenas dos padrões para execução das tarefas, ou criou formas próprias para executar suas atividades? Comente.

---

---

---

28 – Como você vê o trabalho na empresa executado na forma de rede, em especial com o uso dos programas e padrões para as atividades? Comente.

---

---

---

**Mundialização**

29 – Você acha que a conjuntura mundial influenciou nas mudanças que Copel sofreu nos últimos anos? Comente.

---

---

---

**Mercadorização**

30 – Como você vê a busca incessante pelo aumento da lucratividade na empresa? Isso é bom para quem? Comente.

---

---

---

31 – Você tem conhecimento que a Copel diversificou suas atividades e hoje participa como investidor em outras empresas, como gás, água, telefonia, carvão, entre outras. Como você vê isso, e qual o objetivo? Comente.

---

---

---

32 – Durante muito tempo a imagem da Copel esteve associada ao objetivo de “promover o desenvolvimento econômico e social do estado do Paraná”, isso se mantém, ou você acha que ela mudou o seu foco? Isso é bom para quem, comente.

---

---

---

---