

A DINÂMICA DO SIGNIFICADO DO TRABALHO NA IMINÊNCIA DE UMA PRIVATIZAÇÃO

The Dynamic of Work Meaning on the Privatization Imminence

Márcia Prezotti Palassi

Professora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração e de Ciências Sociais. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES, Brasil. E-mail: mprezotti@hotmail.com

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES, Brasil. E-mail: alfredoufes@gmail.com

Resumo

Este artigo visa a evidenciar a dinâmica do significado do trabalho na iminência da privatização de uma empresa do setor de saneamento brasileiro. A discussão apoia-se nas ideias do MOW (1987) sobre a construção do significado do trabalho e de Tajfel (1981) sobre a pertença a grupos sociais. A ênfase na iminência baseia-se no entendimento de Figueiredo e Viana (1982) de que a contínua expectativa de frustração gera impacto diferenciado em relação a uma situação definida. Os dados foram coletados por meio de observação participante e de questionários. Os dados quantitativos foram analisados através da estatística descritiva e os qualitativos submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelaram uma dinâmica que fragmenta os significados do trabalho na iminência da privatização e se apresenta associada a diferentes sentidos e aspectos da situação. Propõe-se que a fragmentação do significado do trabalho diante da iminência de determinadas situações repita-se em outros contextos na atualidade.

Palavras-chave: Significados do Trabalho. Iminência da Privatização. Pertença a Grupos.

Abstract

The aim of this paper is to show the dynamic of the work meaning on the privatization imminence of a Brazilian sanitation company. The discussion is based on the (MOW, 1987) ideas about construction of work meaning and Tajfel (1981) about to belong to social groups. The emphasis on imminence is based on the Figueiredo and Viana (1982) understanding that the continuous expectation of frustration generates a differentiated impact related to a previously defined situation. Data collection procedure was carried out through participant observation and questionnaires. Quantitative data were analyzed by using descriptive statistics and qualitative data by using content analysis. The results revealed a dynamic that fragments the work meanings on the imminence of privatization and presents itself associated with different meanings and aspects of the situation. It is proposed that the fragmentation of work meaning on the imminence of certain situations can be repeated in other contemporary contexts.

Keywords: Meaning of Working. Imminence of Privatization. Belonging to Groups.



1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é evidenciar a dinâmica do significado do trabalho na iminência da privatização de uma empresa do setor de saneamento de um estado brasileiro. O foco da discussão é o processo de construção do significado do trabalho e dos sentidos atribuídos pelos trabalhadores aos aspectos que o envolve mediante a iminência da privatização.

Para desenvolver a argumentação proposta, assume-se o entendimento defendido pelo Meaning of Work International Research Team (MOW, 1987), de que a construção do significado do trabalho envolve um conjunto de dimensões inter-relacionadas. O estudo de Kubo e Gouvêa (2012) legitima essa escolha ao destacar a relevância de considerar essas inter-relações no estudo de uma população na qual, aproximadamente, a metade era composta por trabalhadores do setor público, foco deste artigo.

Para tratar da maneira como essas inter-relações ocorrem em uma organização, optou-se por articular as manifestações dessas dimensões no cotidiano com a concepção de Tajfel (1981) sobre a pertença a grupos e as relações identitárias associadas a essa pertença. Na concepção adotada, as configurações de sentidos e a dinâmica do significado do trabalho alteram a pertença a grupos pelo trabalhador e isso ocorre na medida em que ele questiona as necessidades que diferentes grupos podem lhe atender. Ou seja, neste artigo, como defendem Tolfo e Piccinini (2007), assume-se a existência de uma relação dialética entre os significados e os sentidos. Os primeiros são considerados como construções sociais, contextualizadas no cotidiano, e os segundos, como apreensões pessoais relacionadas com os primeiros e que, ao mesmo tempo, os influenciam quando se manifestam naquele cotidiano.

Dentro dessa dinâmica, em um contexto organizacional no qual ocorra uma situação que potencialize a construção de múltiplos significados e sentidos em um curto espaço de tempo, defende-se que tenderá a ocorrer uma ampliação da fragmentação identitária e do significado do trabalho na empresa. Neste artigo, assume-se que uma situação desse tipo é a iminência de uma privatização. A ênfase na iminência é baseada no entendimento de Figueiredo e Viana (1982) de que a contínua expectativa da frustração gera um impacto diferenciado em relação a uma situação que já se rea-

liza e se define, permitindo a elaboração e superação do processo psicológico de perda. Ou seja, como a iminência não possibilita essa elaboração, a frustração se alonga e se dissemina no contexto envolvido, no caso o organizacional, potencializando diversas construções por parte dos trabalhadores o que tende a impactar na dinâmica do significado do trabalho na empresa.

A opção por investigar uma iminência específica, a da privatização, relaciona-se ao entendimento de que essa situação está presente no contexto do trabalhador das instituições públicas brasileiras. Desde fins da década de 1970, no Brasil, a privatização passou a ser considerada uma forma de provocar mudanças organizacionais em empresas estatais e de economia mista, cujo maior acionista é o governo. Isso se disseminou na década de 1990 como uma política (inter) nacional para lidar com os problemas supostamente oriundos de características do setor público que o setor privado não possuiria (PINHEIRO; GIAMBIAGI, 1982). Por obrigar os trabalhadores dessas empresas a passarem por essa transição, que implica em uma série de mudanças no contexto organizacional, a privatização é vista como algo que faz parte do contexto da sociedade brasileira, no qual ele se insere e que tem o potencial de interferir diretamente nos mais diversos aspectos de suas vidas. Portanto, a notícia da iminência desse processo em uma organização privatizável, torna-se relevante para o cotidiano de seus trabalhadores e para os sindicatos que os representam, o que nos levou a discutir empiricamente esse momento ocorrido em uma empresa de economia mista do setor de saneamento de um estado brasileiro.

Os dados empíricos aqui discutidos foram coletados na época em que a situação se estabeleceu, entre 1996 e 1997 e fazem parte de uma pesquisa mais ampla, cujo objetivo foi conhecer a percepção, os sentimentos e as estratégias de enfrentamento diante da notícia de municipalização privatizada do setor de saneamento no estado onde a empresa se localiza. O termo municipalização privatizada foi utilizado porque a empresa teria suas operações descentralizadas em municípios, para depois privatizá-las. Como a privatização não ocorreu, permanecendo continuamente na iminência, a sua operacionalização na prática, com ou sem a descentralização municipal, fogem do escopo da presente discussão. Neste artigo adotou-se apenas o termo privatização para a situação, como foi percebido pelos respondentes.

Ao considerar que esse foco na privatização, dentro da proposta do objetivo em tela, se volta para a dinâmica do significado do trabalho na iminência da privatização, entendeu-se ser adequado analisar apenas dados referentes ao período no qual o processo em questão era iminente, que correspondeu até o ano de 1997. Com base nesses dados, este artigo oferece contribuições para reflexões teóricas sobre processos relacionados com o que é aqui discutido, e que pode ocorrer em outros contextos na atualidade, dentro e fora do Brasil.

O período investigado foi marcado pelo fato da privatização ser uma realidade em crescimento no contexto brasileiro, ela estava presente na mídia (WILNER, 1998) e no cotidiano do trabalhador. Essa movimentação é algo possível de ocorrer no futuro, em qualquer organização pública, dentro ou fora do Brasil, sob a forma de privatizações ou outras denotações, como as concessões, parcerias público-privadas, entre outras, desde que ameacem a configuração atual de determinada organização pública já consolidada. Ao discutir essa movimentação na empresa investigada busca-se preencher a lacuna da ausência de discussão teórica sobre a iminência da privatização e de seus efeitos, no lugar de discutir os processos de privatização concretizados, comuns nas publicações relativas ao tema. A intenção é estimular reflexões sobre o papel das pessoas, dos governos, das empresas e dos sindicatos em contextos nos quais possa ocorrer a iminência de tais processos.

Para realizar essa intenção foram analisados dados qualitativos e quantitativos da época da iminência da privatização. Os primeiros foram coletados por meio da observação participante e os segundos com a aplicação de 310 questionários. A análise dos dados das questões fechadas baseou-se na estatística descritiva e das questões abertas e demais dados qualitativos na análise de conteúdo, com categorias definidas *a posteriori*. (BARDIN, 1979)

A partir dessa análise foi investigado o seguinte problema de pesquisa: como a dinâmica do significado do trabalho se apresenta em uma empresa do setor de saneamento de um estado brasileiro na iminência da privatização? Para respondê-la, o artigo está organizado da seguinte maneira: discute-se a transição da organização estatal para a privada no contexto da sociedade brasileira; os elementos dessa transição são

articulados com contribuições teóricas associadas à construção do significado do trabalho; apresenta-se a metodologia que norteou a coleta e a análise dos dados; parte-se da contextualização da empresa e de seus trabalhadores até chegar ao confronto teórico-empírico em torno do objetivo proposto; por fim são realizadas as considerações finais do artigo.

2 A TRANSIÇÃO DO ESTATAL PARA O PRIVADO

Até a década de 1970, no Brasil, a intervenção do Estado na economia era considerada, em geral, como algo necessário, o que levou à disseminação das organizações estatais. Pinheiro e Giambiagi (1982) explicam que essas estatais se caracterizam por possuírem duas faces, uma comercial e outra pública. A comercial está voltada para produzir e comercializar bens ou serviços e reverter sua rentabilidade em objetivos sociais; a pública está voltada para a política, marcada por diretores indicados a partir de critérios políticos e com interesses que envolvem diretamente essas ligações políticas e não necessariamente a eficiência econômica da empresa.

A partir da década de 1970, a eficiência e a relação existente entre essas duas faces passaram a ser mais questionadas. Em 1979 foi criado o Programa Nacional de Desburocratização e em 1981 a Comissão Especial de Desestatização. Segundo Pinheiro e Giambiagi (1982), entre 1981 e 1989, 38 empresas foram privatizadas. Em 1990 foi criado o Programa Nacional de Desestatização (PND), como uma decisão política de modernização do setor público e reposicionamento da participação do Estado na economia brasileira, impulsionando as privatizações. A Lei n. 8.031, de 12 de abril de 1990, criou o PND, que depois foi regulamentado e teve o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) designado como gestor do programa. Em 1991, as condições de pagamento das empresas privatizadas foram definidas na Lei n. 8.250.

Nessa base legal, as empresas privatizáveis incluíam aquelas sob controle direto ou indireto da União com algumas exceções. A Lei n. 8.031/90 vetava a privatização de atividades relacionadas à segurança nacional ou de competência exclusiva da União sob regime de monopólio estatal, responsáveis por infraes-

trutura ou insumos estratégicos para o desenvolvimento do país. A mesma Lei tratava da privatização de empresas que prestam serviços públicos e delegava pelo Poder Público, a concessão ou permissão do serviço objeto da exploração. Em 1995, a Lei n. 8.987 e a Lei n. 9.074 regulamentaram o artigo 175 da Constituição Federal de 1988 sobre o regime de concessão e permissão de prestação de serviços públicos, bem como as normas para outorga e prorrogações dessas concessões e permissões, incluindo o saneamento básico, até então considerado monopólio estatal.

Conforme Tomei e Braustein (1993), o processo de privatização era marcado por um conjunto de fases. Elas se iniciavam com a contratação de uma empresa de consultoria para realizar um diagnóstico. Esse diagnóstico orientava o saneamento econômico financeiro da empresa e a operacionalização da privatização com foco na atratividade para o setor privado. Em seguida, o projeto de privatização era encaminhado para a avaliação da Secretaria do Conselho Interministerial de Privatização. Após a avaliação, se daria a última fase, relativa ao edital, com a divulgação de abertura do processo de privatização, identificação de possíveis candidatos, pré-qualificações, propostas de preço e escolha do vencedor da licitação.

A privatização faz parte de um amplo processo de reforma do Estado em que a desestatização, a desregulamentação e o marco regulatório para a modernização do setor público eram debatidos diariamente naquela época, tanto na Inglaterra e nos Estados Unidos, como nos países do leste-europeu e latino-americanos. Segundo Sanchez (2005), no Brasil, até o final de 1998, não havia um marco regulatório para a privatização das companhias estaduais de saneamento, embora alguns Estados como o Rio de Janeiro, Espírito Santo, Tocantins e Bahia tivessem manifestado tal interesse nas disputas entre governadores e prefeitos sobre o verdadeiro detentor da titularidade do poder concedente, principalmente, nas regiões metropolitanas, gerando impasses, dificultando a privatização por muito tempo, fazendo com que o Governo Federal optasse por criar marcos regulatório da privatização em outros setores menos conflituosos. Porém, esse impasse não afetou os municípios no Brasil não operados pelas companhias de saneamento, que após a promulgação da Lei de Concessões, não tinham impedimentos legais para a privatização dos serviços de saneamento, sendo sufi-

ciente a aprovação de um Projeto de Lei pelo prefeito na Câmara Municipal para essa finalidade.

Ao longo dessas fases a mídia revelava a oposição de técnicos e trabalhadores à privatização, como pode ser ilustrado pelo artigo intitulado “Venda de Estatais Goela Abaixo” publicado na revista Carta Capital (WILNER, 1998), que criticava a politização do PND, a falta de transparência e o autoritarismo no processo de privatização, o preço de venda das empresas, as incógnitas sobre a aplicação dos recursos obtidos na venda das empresas e encarecimento dos serviços prestados. Ao voltar-se para essa situação, este artigo foca especificamente as implicações da iminência da privatização na construção do significado do trabalho pelos trabalhadores da organização.

Os diversos aspectos relacionados com a oposição dos trabalhadores à privatização, como o receio da perda de estabilidade e da demissão, entre outros, faz com que os membros da organização vivenciem a iminência da ruptura com seu traço identificador de trabalhador, algo semelhante ao que Tittoni e Nardi (1995) evidenciaram ao estudarem o sofrimento mental, o adoecimento e o afastamento do trabalho.

A iminência dessa ruptura e do afastamento do trabalho tende a levar ao questionamento das próprias inserções sociais grupais na organização dentro da lógica do questionamento das consequências positivas ou negativas de se permanecer neles (TAJFEL, 1981). Tittoni e Nardi (1995) destacam que o afastamento do trabalho remete ao significado de perda de um lugar determinado no espaço doméstico para o homem, inserindo-o em uma dinâmica de isolamento que prejudicam suas relações sociais. Já para as mulheres, como o trabalho doméstico não é considerado produtivo, a iminência da perda do trabalho indica também a perda da referência de ser produtiva e a possibilidade de vivenciar um espaço mais amplo do que a família e a casa. Para os autores, como a identidade do sujeito está associada ao fato de ele ser um trabalhador, o afastamento dessa condição pode gerar o sofrimento mental.

Esse processo foi evidenciado no estudo de Figueiredo e Viana (1982) em um caso no qual houve uma ameaça de demissão aos trabalhadores meses antes de ela se efetivar. Segundo os autores, isso gerou uma expectativa de frustração sem a certeza dela e, portanto, sem a possibilidade de elaborar e superar o

processo psicológico de perda, acarretando um sofrimento contínuo na expectativa da perda.

Esse sofrimento coloca em questão as possíveis contribuições que as inserções em determinados grupos sociais oferece ao indivíduo, o que interfere na dinâmica do significado do trabalho, mesmo antes de determinada ameaça se concretizar. Nessa ótica, as interações sociais das pessoas nos grupos se antecipam à concretização da ameaça e se estabelecem em termos de relações de trabalho permeadas pela incerteza sobre a sua continuidade e a manutenção do próprio trabalho. Consequentemente, interferem na identidade social associada à pertença aos grupos de trabalhadores (TAJFEL, 1981), conforme exposto a seguir.

3 ELEMENTOS DA RESSIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO

Segundo Salanova, Gracia e Peiró (1996), existem pelo menos dois entendimentos básicos sobre a dinâmica que leva ao significado do trabalho: a) ele é formado na infância e na adolescência; b) ele é construído e se altera ao longo da vida das pessoas. No primeiro, as experiências vivenciadas no *locus* do trabalho são colocadas em segundo plano e o significado do trabalho é considerado como algo mais estático. No segundo, aquilo que é vivenciado pelos trabalhadores fica em primeiro plano no tocante ao que envolve as mudanças no significado do trabalho ao longo da vida das pessoas.

Este artigo adota esse segundo entendimento, e alinhando-se com o trabalho do MOW (1987) assume que a construção do significado do trabalho envolve cinco dimensões: a) centralidade do trabalho como um papel de vida; b) identificação com o trabalho; c) normas sobre o trabalho; d) resultados do trabalho; e e) importância atribuída às metas no trabalho. Portanto, entendemos que o significado do trabalho é dinâmico ao invés de estático: ele pode repercutir na conduta profissional dos trabalhadores.

Cabe ressaltar que diferentes autores têm destacado dimensões específicas dentre as descritas no estudo do MOW (1987). Um exemplo é o estudo de Kubo e Gouvêa (2012, p. 553) que apresenta um modelo com significância estatística no qual “[...] o significado do trabalho se reflete, na ordem, na centralidade do

trabalho, nos objetivos e resultados valorizados e, por último, nas normas sociais”. Entretanto, neste artigo, considerando-se o objetivo proposto e a condição exploratória da temática da iminência da privatização, optou-se por manter o nível de delimitação do construto de significado do trabalho já definido pelas cinco dimensões apresentadas, no lugar de ampliar essa delimitação. Portanto, dentro da dinâmica aqui adotada, aquelas cinco dimensões envolvem as relações sociais das pessoas em determinados grupos sociais na construção do significado do trabalho.

Tolfo e Piccinini (2007) destacam que tais relações envolvem tanto as construções coletivas, quanto as apreensões pessoais oriundas dessas construções e que, de maneira dialética, fazem parte daquelas construções. Segundo as autoras, essas apreensões são os sentidos que as pessoas atribuem a aspectos do seu cotidiano e, assim como adotado neste artigo, elas defendem que se destaque a diferença entre sentidos e significados, diferentemente do que fazem outros autores, como nos trabalhos do MOW (1987) e de Kubo e Gouvêa (2012). Para as autoras, essa diferenciação permite explorar as transformações sofridas por sentidos e significados em uma dialética na qual os

[...] significados são construídos coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto, ao passo que os sentidos são caracterizados por ser uma produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências do cotidiano. (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 44)

A partir dessa dialética se estabelece a dinâmica da construção do significado do trabalho das pessoas em seus grupos sociais, que é investigada neste artigo. Tais grupos, segundo Martín-Baró (1989, p. 206, tradução nossa), podem ser definidos como uma “[...] estrutura de vínculos e relações entre pessoas que canalizam em cada circunstância suas necessidades individuais e os interesses coletivos”. Nas relações dentro dos grupos um membro satisfaz seus anseios por meio dos outros membros a partir de regras definidas referente à atuação, à defesa da ideologia e aos objetivos do grupo, que caso sejam descumpridas por um dos membros leva à sua exclusão do grupo. (MARTÍN-BARÓ, 1989)

Em um contexto organizacional esse conjunto de regras envolve diretamente a maneira que os membros de diferentes grupos e níveis hierárquicos se relacionam

dentro do processo produtivo, ou seja, como eles desenvolvem suas relações de trabalho (FLEURY, 1986). Ao mesmo tempo, tais regras envolvem o sentimento de pertença a um grupo, relacionado com a construção da identidade social. Isso ocorre, segundo Tajfel (1981, p. 290), porque a identidade social é “[...] aquela *parcela* do autoconceito dum indivíduo que deriva do seu conhecimento da sua pertença a um grupo (ou grupos) social, juntamente com o significado emocional e de valor associado àquela pertença”.

Ao se adotar esse conceito de identidade social neste artigo, assume-se que o sentimento de pertença à organização ou aos grupos existentes nela, envolve a construção do significado do trabalho. Tajfel (1981) permite sustentar esse entendimento ao esclarecer que a pertença a determinados grupos produz consequências para o indivíduo e é a partir delas que ele decidirá por permanecer em um grupo ou buscar pertencer a outros, na intenção de se alinhar a grupos que lhe acrescentem atributos positivos. Dentro da proposta do autor, quando esse acréscimo não se evidencia em um grupo, o indivíduo tende a abandoná-lo ou a buscar reinterpretar os atributos negativos para justificar suas características e torná-las aceitáveis ou se empenhará em ações para modificar a situação e obter atributos positivos em uma situação desejável, podendo ocorrer combinações destas estratégias.

Ao articular essas estratégias o indivíduo interage com membros de diferentes grupos sociais em relações que atuam na dinâmica do significado do trabalho. Isso ocorre a partir das interações sociais das pessoas nos grupos em suas relações de trabalho e, conseqüentemente, também envolve a identidade social associada à pertença a esses grupos. De acordo com o que foi discutido até aqui, esse processo se inicia ou se intensifica, quando as relações nos grupos em uma organização evidenciam a determinados membros que os atributos positivos não são alcançáveis na situação em questão, levando-os a articular estratégias pessoais que passam pela resignificação do trabalho.

Com base na discussão realizada até aqui, considera-se que a iminência de um processo de privatização promove impacto sobre o significado do trabalho, dentre as infinitas situações possíveis de promover tais impactos. Ao se voltar especificamente para a primeira, baseado na articulação teórica apresentada neste artigo, defende-se a seguinte proposição: quando

as relações nos grupos de trabalhadores, na iminência de um processo de privatização, ressaltam para alguns membros que os atributos positivos desejados não são alcançáveis, eles tendem a articular estratégias pessoais que envolvem a resignificação do trabalho em torno da iminência da privatização. Essa proposição será confrontada empiricamente, a partir de um estudo de caso desenvolvido com base nos aspectos metodológicos descritos a seguir.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O caso escolhido para embasar empiricamente a presente discussão é a iminência da privatização de uma empresa de saneamento de um estado brasileiro. Seus trabalhadores passaram entre 10 a 29 anos trabalhando na empresa, que na época tinha 30 anos e encontravam-se na faixa de 30 a 49 anos de idade. Após a notícia que o processo de privatização se iniciaria, surgiram várias ações por parte dos autores e condutores dessa proposta, bem como reações por parte dos trabalhadores e sindicalistas.

A investigação desse contexto foi realizada por meio de observação participante e de um questionário. Durante o período da *observação participante* (1994 a julho de 1997) foram feitas notas de campo, registros de depoimentos e documentos pertinentes à investigação: instrumentos normativos e de circulação interna de interesse para a pesquisa, jornais internos da empresa e do sindicato, matérias publicadas nos jornais locais sobre a empresa, entrevistas do governador, prefeitos e dirigentes da empresa à televisão, pesquisas, etc.

A observação participante ocorreu dentro da empresa e nos eventos promovidos pelo sindicato. Durante a observação procurou-se conversar informalmente com os empregados, o que permitiu registrar os fatos que estavam ocorrendo na percepção deles e seus comportamentos em relação a eles. As conversas individuais, informais e os relatos espontâneos nos momentos de apreensão, revelavam mais dados sobre as mudanças que estavam ocorrendo na vida privada dos trabalhadores, do que nos espaços de discussão em grupo. Os eventos do sindicato que oportunizaram a observação foram: assembleias, passeatas, ato público, seminário sobre gestão pública do setor e reuniões das comissões eleitas em assembleia para defesa dos

serviços públicos prestados pela empresa. Os tópicos do roteiro da observação foram: discussões sobre o papel da empresa e (in) viabilidade de mudança organizacional; postura do governo estadual na elaboração e divulgação da proposta de privatização; postura dos prefeitos sobre a titularidade do poder concedente e a empresa; impactos da notícia no cotidiano do trabalho, nas relações de trabalho e na participação sindical; significado do trabalho antes e após a notícia; estratégias de enfrentamento após a notícia; sentimentos e preocupações relativas ao desemprego.

O questionário com questões abertas e fechadas foi elaborado a partir das anotações de campo e demais registros e foram respondidos em agosto de 1997, anonimamente, por 310 trabalhadores, perfazendo 24,6% do total do quadro de funcionários da empresa na época da coleta de dados. O grupo de respondentes foi composto por trabalhadores de todos os grupos ocupacionais e de todas as diretorias da empresa, exceto os gestores subordinados à presidência que não aceitaram participar da pesquisa. Os critérios de seleção dos respondentes foram: ter vínculo empregatício/estar trabalhando na empresa e aceitar participar da pesquisa. O questionário foi apresentado, aplicado e recolhido após o preenchimento nas diversas áreas de trabalho na capital e em diversas unidades da empresa no interior do Estado. No caso dos trabalhadores analfabetos, as perguntas eram lidas e preenchidas pelos pesquisadores e no caso dos trabalhadores em atividades operacionais externas, a visita foi agendada.

Para a análise dos dados, as questões fechadas foram tabuladas e analisadas por meio de estatística descritiva. As questões abertas e os demais dados qualitativos foram analisados através da análise de conteúdo (BARDIN, 1979), com as categorias definidas *a posteriori*.

5 O CONTEXTO DA EMPRESA E DE SEUS TRABALHADORES

A seguir serão apresentadas algumas características da empresa investigada. Após essa breve apresentação será discutido o significado do trabalho no contexto que envolve essas características, antes e após a notícia da privatização.

5.1 A Empresa

Em 1957, o governo estadual transformou os serviços de água e esgoto da Prefeitura Municipal da capital do estado em Autarquia Estadual, denominada Departamento de Água e Esgotos (DAE). Em meados da década de 1960 o DAE foi reestruturado em um processo concluído em 1967 com a criação da empresa investigada. A empresa foi constituída como sociedade anônima mista.

Os primeiros empregados da empresa, em 1968, foram os transferidos do DAE, com as vantagens e demais direitos adquiridos até a data de constituição da empresa. Destes, uma parte atuou na empresa até 1995, quando o governo estadual (gestão 1995-1998), implantou um programa de demissão “incentivada” de funcionários da administração (in) direta que estivessem aposentados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). A faixa etária (40 a 49 e 30 a 39 anos de idade) e o tempo de serviço na empresa (10 a 19 e 20 a 29 anos), que prevalece entre os participantes da pesquisa, indica que eles acompanharam o crescimento da empresa nos 30 anos de sua existência, desenvolvendo-se a partir do trabalho nela realizado.

A empresa foi o único ou o empregador mais representativo na vida dos empregados, “socializando-os” no âmbito profissional, permitindo o desenvolvimento de projetos pessoais (família, saúde, educação, crescimento profissional, participação no crescimento da empresa), agregando valor à identidade e fortalecendo o sentimento de pertença. Na época da pesquisa, a maioria deles era casada, do sexo masculino e com três dependentes. Um percentual representativo (43%) era o único responsável pelas despesas domésticas.

A partir de meados da década de 1980, já é possível identificar reposições (CIAMPA, 1984) na identidade da empresa. Segundo depoimentos dos respondentes, a empresa se expande, cresce, consolida seu nome no mercado tanto na capital como no interior do Estado, e com o seu crescimento passa a sofrer ingerências políticas e a aumentar o número de funcionários, contratados em maior quantidade na área administrativa do que na área operacional.

Passa a conceder benefícios sociais para os trabalhadores e reajustes salariais por tempo de serviço, desvinculados de avaliações de desempenho. Essas razões, associadas a uma cultura paternalista e de

estabilidade no emprego, fizeram com que a empresa passasse a ser considerada uma “mãe” para os funcionários. A cultura de estabilidade foi desenvolvida porque raramente ocorriam demissões na empresa.

Na década de 1990, a empresa adotou novos modelos de gestão do trabalho. A terceirização e a qualidade total estavam na moda e passaram a ser implantadas, conforme descrito no Projeto de Investição Participativa produzido pela empresa em 1993. Ao mesmo tempo, a má qualidade das obras realizadas pelas empreiteiras passava a ser observada, criticada e, muitas vezes, corrigida pelos empregados da empresa. Em 1994 a empresa contraiu um empréstimo junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD) para executar o maior programa de investimentos da empresa visando ampliar os serviços, bem como recuperar a capacidade organizacional e operacional, a fim de adequar-se às exigências do cenário externo, inerentes à globalização. (EMPRESA DE SANEAMENTO, 1997)

A terceirização deu abertura para que empresas privadas brasileiras, num primeiro momento, passassem a conhecer mais de perto a empresa, chegando mais tarde às estrangeiras. Coincidentemente, parte destas empresas passou a fazer parte do rol de empresas interessadas na aquisição da empresa após a notícia de municipalização privatizada em 1997. A proposta de municipalização privatizada, inédita no Brasil, agradou ao Banco Mundial que passou a observá-la como uma possível estratégia a ser adotada em outros estados. A notícia foi transmitida aos gestores pela presidência da empresa, atribuindo-lhes a responsabilidade por repassá-la aos demais trabalhadores. A coleta de dados, com foco na iminência da privatização e não em sua efetivação, foi realizada após a notícia. Até o momento, março de 2013, a empresa não foi privatizada. Portanto, na época da coleta de dados, o contexto da empresa compunha o quadro desejado para desenvolver a presente discussão, momento em que o clima organizacional tornou-se tenso e a emoção aflorava.

5.2 O Significado do Trabalho na Empresa Antes da Notícia da Privatização e após ela

A seguir apresentam-se os grupos ocupacionais participantes da pesquisa, os aspectos (des) favoráveis

ao significado do trabalho antes e após a notícia e a identificação dos grupos que manifestaram terem sido os mais afetados pela notícia. Vale ressaltar que o conceito de grupos operacionais é diferente do de grupo, em termos de pertença, como exposto no item três deste artigo. Grupos ocupacionais são as categorias profissionais existentes no “Manual de Políticas, Normas e Procedimentos” do plano de cargos e salários vigente na época da pesquisa. Portanto, ao referir-se aos grupos ocupacionais está-se apresentando os resultados da pesquisa relacionados aos participantes dos cargos que compõem os grupos ocupacionais e não avaliando o sentimento de pertença a esses grupos. Isso se justifica, pois um grupo, em termos de pertença a grupos, pode ser composto por participantes de diferentes categorias profissionais.

O grupo dos gestores era composto por 22 ocupantes de cargos de gerenciamento na estrutura organizacional da empresa e sua formação escolar variava do ensino médio à pós-graduação. Era o grupo que concentrava mais participantes com faixa etária de 40 a 49 anos de idade, casados, possuindo também menos participantes do sexo feminino, caracterizando um estilo de gestão masculino. Concentrava, ainda, os que recebiam os maiores salários. Era o grupo que manifestou ter tido o seu trabalho mais afetado pela notícia da iminência da privatização, dentre os demais grupos ocupacionais.

O grupo de nível superior indicou que seu trabalho foi menos afetado pela notícia do que o anterior, ele era composto por 58 trabalhadores ocupantes de cargos que tinham por natureza atividades profissionais diversificadas e não sistematizadas, envolvendo o desenvolvimento e a aplicação de técnicas e métodos próprios de um trabalho compatível com sua formação universitária. Este grupo detinha maior escolaridade (superior completo e pós-graduação), mais participantes do sexo feminino, maior tempo de serviço na empresa (30 anos) e maior faixa etária (50 a 61 anos).

O grupo administrativo e técnico de nível médio era no momento da notícia composto por 135 participantes. Sua principal característica funcional era o desenvolvimento de atividades burocráticas padronizadas, que vão desde as atividades administrativas até o desenvolvimento ou aplicação de conhecimentos técnicos adquiridos em cursos técnicos e profissionalizantes. Era o que concentrava mais participantes

com escolaridade entre o segundo grau completo e superior incompleto, com 20 a 29 anos de serviço na empresa e que possuíam mais participantes casados com trabalhadores da empresa.

O grupo que manifestou ter sido o menos afetado em relação ao significado do trabalho foi o operacional, ele era composto por 95 participantes, cujas atividades exigem aplicação de força física, operações de máquinas e equipamentos, manutenção e conservação e tarefas próprias às atividades de campo relativas aos serviços de saneamento. Era o único que detinha trabalhadores sem escolaridade ou com primeiro grau incompleto, composto somente por homens, caracterizando um trabalho masculino. Ele concentrava trabalhadores na faixa de 10 a 19 anos de serviço na empresa, na faixa de 30 a 39 anos de idade e os que recebiam os menores salários.

A percepção quanto à conjuntura interna e externa que pressionava a empresa a se reestruturar, após a notícia, provocou alterações no significado do trabalho. Até a notícia predominavam os aspectos favoráveis, passando a predominar após a notícia os aspectos desfavoráveis ao significado do trabalho.

O trabalho passou a ser mais valorizado pelos grupos administrativo, técnico e operacional, que comparavam a situação vigente após a notícia ao passado da empresa, relatando que “havia mais estabilidade no emprego”, “respeito, união e segurança no trabalho”. “O clima tenso e de insegurança na empresa”, associado às “preocupações com a sobrevivência e manutenção da família”, que passaram a vivenciar, são fatores reforçadores e valorativos sobre o significado do trabalho na empresa antes da notícia.

Os aspectos favoráveis ao significado do trabalho antes da notícia referem-se a “realização profissional”, “prazer”, “alegria”, “participação no trabalho” e “saúde”. O grupo de gestores mencionou mais a “participação no trabalho”, já o pessoal de nível superior destacou a “realização profissional” e o pessoal administrativo, técnico e operacional mencionaram mais o “prazer”. A “cultura de estabilidade no emprego” também foi citada, exceto pelos gestores. Já os aspectos desfavoráveis ao significado do trabalho, antes da notícia, para todos os grupos referem-se à “sobrevivência” e “acomodação no trabalho”. Com exceção dos gestores, os demais grupos apontam o “sofrimento”, a “tristeza” e a “doença”. O pessoal de nível superior é o único que cita a “frustração”.

Para justificar os aspectos favoráveis, participantes de todos os grupos citam “o crescimento profissional pelo que foi realizado”. Exceto pelos gestores, os demais grupos apontam que “gostam da empresa e do seu trabalho”. Exceto pelo pessoal de nível superior, a “crença na estabilidade no emprego” é mencionada por todos os grupos. Exceto pelo grupo operacional, todos manifestaram que “acreditavam que a empresa pudesse ser forte”. Os gestores e o pessoal operacional são os grupos que mais alegam “o crescimento profissional e a realização pelo que foi feito até o momento”, bem como a “crença na estabilidade do emprego”, como justificativas dos aspectos favoráveis ao significado do trabalho. Outro motivo privilegiado pelo grupo operacional e também pelo de nível superior é o “gosto pela empresa e pelo trabalho”; sendo o pessoal de nível superior o que mais aponta esse motivo. O pessoal de nível superior é o que mais menciona que a “satisfação é necessária para haver qualidade dos serviços”. Já os gestores eram os que mais “acreditavam que a empresa pudesse ser forte apesar das mudanças efetuadas antes da notícia pela direção vigente naquele momento”. O operacional é o único grupo que declara, além das categorias já apresentadas, ser “bom acordar e já ter para onde ir” e que a empresa “proporciona bom padrão de vida”.

Com relação aos aspectos desfavoráveis, exceto pelos gestores, os demais grupos apontam como justificativa a “cultura do ambiente de trabalho”. A “acomodação” e a “crença na possibilidade de retomar a união da década de 80” surgem apenas nos gestores. “Pensava em sair da empresa” e “já esperava modificações” são explicações citadas pelo grupo de nível superior, e a “satisfação com o trabalho fora da empresa” pelo grupo administrativo e técnico.

A notícia de municipalização privatizada, considerada pelos participantes da pesquisa como o “esfacelamento” da empresa, não alterou, a princípio, a maneira de agir e trabalhar como um todo, mas alterou parcialmente o trabalho dos gestores, seguido pelo pessoal de nível superior, administrativo e técnico e operacional, nessa ordem. Posteriormente, em todos os grupos, foi alterada a maneira de agir e trabalhar. Nota-se na opção de resposta “não sei”, que os gestores e o grupo operacional tinham maior dificuldade para diagnosticar tais mudanças. No entanto, somando aqueles que responderam parcialmente com os que

responderam sim, constatou-se que a notícia não alterou a maneira de agir e trabalhar da maioria dos gestores e pessoal de nível superior.

Há justificativas que aparecem para explicar o porquê de alterarem e de não alterarem a maneira de agir e trabalhar: “já esperava mudanças”, “falta de transparência no encaminhamento da proposta”, “ausência de participação dos empregados na elaboração da proposta”, “clima tenso e de insegurança na empresa”, “insegurança devido à ameaça de desemprego”, “desmotivação e queda de produtividade”, “necessidade de buscar caminhos alternativos”, “compromisso com a sociedade”, “necessidade de defender o trabalho e a empresa”, “continuidade do serviço sem alterações”, “natureza do trabalho que não permite diminuir o ritmo”, “compromisso com o cumprimento de deveres”, “irreversibilidade da proposta e sentimento de impotência”, “ausência de diretrizes para o trabalho”.

Há justificativas que somente aparecem para os que disseram que alteraram o comportamento, por exemplo: “considerava a empresa uma família”, “a empresa está sem administração de recursos humanos e os trabalhadores estão sem sindicato”, “críticas à direção da empresa”, “falta de reconhecimento com os trabalhadores”, “despreparo para o mercado de trabalho”, “preocupação com a sobrevivência e manutenção da família”, “envolvimento em questões que até então julgava que não devia participar”.

Há também justificativas exclusivas dos que alteraram parcialmente o comportamento: “dúvidas quanto aos critérios de demissão”, “trabalho de médio e longo prazo prejudicado”, “para manter o lado social”, “para acompanhar o desenvolvimento mundial” e “não se sentir abatido”. E há justificativas que somente são apresentadas dentre aqueles que não alteraram o comportamento: “devido ao trabalho que executo fora da empresa”, “já vínhamos denunciando irregularidades”, “críticas à proposta de municipalização privatizada”, “mercado de trabalho competitivo e saturado”, “natureza do trabalho não permite diminuir o ritmo”, “se parar piora”, “gosto da empresa e do meu trabalho”, “continuo trabalhando normalmente”, “continuo recebendo da empresa”, “crença em acordos entre a empresa e os trabalhadores”, “falta de preocupação por acreditar que o prefeito de uma cidade do interior não quer aderir à proposta”, “não se preocupar

com problemas da empresa”, “esperança de ser aproveitado”, “manter-se ocupado”, “evitar pensar no que pode acontecer”, “mudança na maneira de pensar” e “crença na demora para a implantação da proposta”.

O sentimento de impotência, associado ao conformismo, aparece com frequência entre as justificativas daqueles que mantém a conduta profissional, continuando a trabalhar normalmente, apesar da desmotivação e discordância em relação à proposta, por acreditar na “irreversibilidade da proposta”. Observa-se ainda, a alienação, definida por Martín-Baró (1992) como o conformismo sem consciência (sem conhecimento da situação) naqueles que tem a “crença que a situação não pode piorar”, “por continuar recebendo o pagamento”, “confiar em Deus” e “continuar aguardando instruções para melhoria do trabalho”.

Vale observar, como a hierarquia dos cargos na empresa se reflete na participação dos trabalhadores que os ocupam, pois a realização profissional e a participação aparecem em níveis intermediários entre os grupos de maior (gestores e nível superior) e menor (operacional) hierarquia, dando indícios para reflexões sobre o estilo de gestão da empresa, que tem relação com a história da criação das empresas de saneamento no Brasil.

6 A DINÂMICA DO SIGNIFICADO DO TRABALHO NA IMINÊNCIA DA PRIVATIZAÇÃO

O contexto investigado evidencia uma dinâmica na qual não se observa uma mudança de identidade organizacional clara, em uma direção, a partir da notícia da iminência da privatização. O que se evidencia é uma dinâmica na qual a fragmentação identitária se destaca entre os membros da organização, articulada também em torno de diferentes interpretações sobre essa iminência, como se observa na seguinte manifestação de um respondente:

Quando se falava que a empresa ia abrir o seu capital, quando se falava que a empresa precisava ter parceria, quando se falava que a empresa precisava ser competitiva, não era para entregar a empresa, esfacelar a empresa, dividir a empresa, explodir a empresa. Muito pelo contrário, era para a empresa ser expandida, para a

empresa crescer, continuar forte, para poder dar mostras à sociedade de seu interesse público, do que ela pode fazer. (GESTOR)

O trecho expõe manifestações na qual a expectativa das implicações da privatização se volta tanto para algo positivo, quanto para algo negativo, de maneira fragmentada, inclusive articulando o caráter público da empresa para reforçar a conotação positiva. Autores como Pinheiro e Giambiagi (1982), que se posicionam sobre os níveis diretivos das organizações públicas, revelam a inconsistência em não se distinguir o que caracteriza os contextos “público” e o “privado”. Entretanto, as manifestações dos trabalhadores indicaram aspectos comuns inclusive em relação ao processo diretivo, o que se afasta do entendimento dos autores. Ou seja, em detrimento da ideia de que tudo muda ao se privatizar, os dados aqui analisados indicam que na iminência da privatização vários aspectos convergentes comuns entre o público e o privado surgiram nas manifestações dos trabalhadores envolvidos, em tom de crítica ou não, em conjunto com aspectos divergentes, que eram esperados. Isso pode ser evidenciado a partir da manifestação de um membro do grupo operacional:

É uma farrá. Isso é uma jogada. A empresa é a primeira colocada pela segunda vez numa pesquisa do jornal. Se a empresa tá tão ruim, não teria tantos interesses nessa jogada. Se ela está tão boa, por que é que o estado vai vender? Então, existe alguma sacanagem, você me desculpe a palavra, existe alguma maracutaia nesse negócio aí. (OPERACIONAL)

Elementos que também demarcam o desempenho empresarial privado, como a colocação da empresa em um *ranking* de um veículo da mídia, são usados para expressar a incoerência da privatização, ou de que existiriam interesses ocultos envolvidos no processo.

Vasconcellos (1996) contribui para a compreensão dessa convergência entre o público e o privado, principalmente no tocante ao papel dos gestores nesse processo. Os aspectos manifestados que caracterizam essa convergência se enquadram no que o autor chama de *coronelismo empresarial*: hábitos cristalizados por modelos de gestão autoritários. Na empresa investigada, identificou-se que a gestão autoritária vinha ocorrendo tanto antes como após a notícia da iminência da privatização, apesar da ênfase das críticas centrarem-se

na Diretoria que foi condutora do processo (1995-1998). Parte dos trabalhadores desconfiava do estilo autoritário da Diretoria (no relacionamento com os trabalhadores) e *laisse-faire* de gestão adotado (indefinição de metas, diretrizes, objetivos, investimentos, etc.) que, na prática, levava à centralização de toda a autoridade em torno da direção, pois não havia clareza nos níveis de autonomia pela falta de definição. Tanto na capital, quanto no interior do Estado, os trabalhadores queixavam-se da falta de acompanhamento do trabalho e das críticas da Direção ao trabalho por eles desenvolvido, pois sem parâmetros de referência e acompanhamento essas críticas eram vistas como arbitrárias. Tais entendimentos podem ser evidenciados nos seguintes trechos das respostas manifestadas por três respondentes:

Está tudo muito confuso. Um empurra para o outro. A Diretoria só quer ouvir dizer que tudo está bem, está ótimo. Se você fala o contrário é visto como resistente, desinformado. Não sei aonde vai dar tudo isso. (GESTOR)

Tudo bagunçado, estamos indo para o buraco. Uma hora pedem uma coisa, você faz, dizem que não é assim, mudam tudo, você faz de novo, também não é, não sabem para que estão pedindo as coisas. (TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO)

Está tudo sem controle, nunca vi nada parecido, é o fim. (NÍVEL SUPERIOR)

A dinâmica identificada indica uma fragmentação marcada pela falta de clareza entre as diferenças entre o passado e o futuro da empresa que se apresentavam de maneiras distintas entre os grupos na empresa. Apesar dessa dinâmica também estar associada à notícia da iminência da privatização, deve ficar claro que ela não é a única influência, pois mesmo antes da notícia ela já se apresentava associada à privatização. Os dados evidenciaram que parte dos trabalhadores, ao observarem o crescimento das privatizações a partir de 1990, conforme destacado por Pinheiro e Giambiagi (1982), previam o destino da empresa na direção da privatização. Ameaças de privatização de um Banco Estadual passaram também a ser alvo de atenção e desconfiança, como se observa no fragmento a seguir.

A gente sabe que vai ser privatizado; pode demorar um ano, dois, mas vai ser. Sabemos também que deve ser como foi no [um banco]

estadual], as cabeças pensantes, os chefes [risos] vão fazer uma lista, porque abaixo deles ninguém pensa e você vai ficar sabendo se está nela ou não na hora, não dá tempo para fazer nada. A gente sabe que vai ter que enfrentar o problema, mas não estamos preparados, não sabemos como vai ser. (TÉCNICO NÍVEL SUPERIOR)

Entretanto, também foram identificadas evidências de que os trabalhadores que não acompanhavam as notícias nos jornais, não tinham contato com outros trabalhadores que tivessem informação ou não estavam próximos às unidades hierárquicas superiores ou detentoras de informação, não percebiam as mudanças que poderiam vir a ocorrer. Por outro lado, os grupos dos gestores e de nível superior, evidenciaram uma percepção mais apurada da conjuntura interna e externa da empresa, pois acompanhavam os fatos e já tentavam dominar a função que exerciam, especializando-se ao máximo no assunto, evitando passar o serviço para outros trabalhadores, mesmo antes da notícia da iminência da privatização.

Outros trabalhadores constataram que para sair do impasse precisariam mudar em alguns aspectos, mas encontravam dificuldade para tomar tal decisão, resistindo à necessidade de mudança. Havia também aqueles que evidenciaram se alienar para minimizar o sofrimento no cotidiano do trabalho, ocupando-se com a execução de tarefas na empresa. Reflexões sobre a política ocorriam, provocando críticas aos acontecimentos da vida pública. As deficiências da gestão de pessoas (dívidas trabalhistas, ausência de reajustes salariais nos últimos cinco anos e de critérios nas políticas de recursos humanos, favoritismos, etc.) também passaram a ser sentidas com mais intensidade pelos trabalhadores, criticando a área de recursos humanos pela dificuldade e morosidade em solucionar os problemas.

Quando olhavam para a entidade sindical representativa dos trabalhadores, os trabalhadores viam-na como uma entidade sindical, mas não com o sentimento de pertença que tinham em relação à empresa. Com base nos resultados, alguns possíveis motivos desse desgaste aparecem nos depoimentos dos participantes: a) auditoria financeira na entidade que havia comprovado pequenas irregularidades; b) desconfiança dos associados em relação aos sindicalistas

(pois se considerava que alguns deles estavam subordinados ao Governo Estadual); c) discordância quanto às estratégias de atuação ou forma de representá-los; d) trabalhadores filiados que eram atacados nas assembleias e no jornal interno da entidade devido à sua conduta na empresa; e) falta de visão sobre as funções do sindicalismo, preconceito e presença de uma visão assistencialista sobre o sindicalismo; f) falta de atuação do Sindicato no que dizia respeito à formação dos associados para participação sindical e cultura de falta de participação dos trabalhadores na entidade devido à comodidade de responsabilizá-la pela resolução dos problemas individuais destes; g) risco de exposição e de punição pela Empresa, ao ser visto atuando na entidade, podendo gerar interpretações do tipo “Sindicato contra a Empresa”; e h) a crise geral do sindicalismo brasileiro. Alguns desses aspectos ficam evidentes nos seguintes trechos manifestados pelos respondentes:

O sindicato está sendo lesado. (TÉCNICO NÍVEL MEDIO)

É um modelo de representação ultrapassado. (TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR)

Faz força, mas não consegue. O negócio não tá fácil, precisa do Sindicato. (OPERACIONAL)

Agora está se esforçando para defender os interesses dos trabalhadores. Antes o Sindicato só defendia direitos e mais direitos dos trabalhadores. (GESTOR)

Aparentemente, a ausência de atividades permanentes que contemplem ações de interesse de todas as categorias profissionais associadas à entidade pode impossibilitar estruturação de vínculos e relações entre os sindicalistas e os filiados. Isso contribuiria para que a entidade fosse vista como um grupo alheio e não como “meu grupo”, o que é convergente com a definição de grupo de Martín-Baró (1989).

As críticas dos gestores à entidade sobre os ‘direitos’ dos trabalhadores dão uma ideia sobre as circunstâncias nas quais os grupos permitem às pessoas canalizarem suas necessidades (MARTÍN-BARÓ, 1989), marcando a diferença entre dois períodos (antes e depois da notícia) para essa categoria. Tais críticas também permitem resgatar a análise de Fleury (1986, p. 125), em seu estudo sobre o simbólico na empresa estatal; para a autora, os gestores “[...] assumiam inte-

gralmente a ambiguidade do seu papel: são trabalhadores exercendo as funções de patrões, corporificando aos seus olhos e aos dos demais a própria empresa”.

Quando a notícia da iminência da privatização da empresa ocorreu, os aspectos mencionados anteriormente já eram percebidos, mas parte dos trabalhadores manifestarem um estado de choque quando a notícia se disseminou, como se observa nos seguintes fragmentos:

A partir da notícia as áreas estão anestesiadas (TÉCNICO NÍVEL MÉDIO).

Ainda estou na fase do 'não estou acreditando no que está acontecendo'. (OPERACIONAL)

Essa surpresa se concretizou com a notícia de redução do quadro de pessoal de cerca de 1.300 para 200 trabalhadores indicando como seria a iminente privatização. Essa notícia fez com que os participantes se vissem na iminência efetiva de ter o seu traço *identificatório de trabalhador* (TITTONI; NARDI, 1995, p. 92) rompido. A maioria dos trabalhadores considerou a notícia um “aviso prévio de 10 meses”, conforme ocorreu no estudo realizado por Figueiredo e Viana (1982), quando os trabalhadores foram ameaçados de demissão meses antes da efetivação da medida. A constatação dos autores é válida para esta pesquisa:

[...] a população em questão encontrava-se perante uma expectativa de eventual frustração, mas não de certeza de frustração. Daí a dificuldade em elaborar psicologicamente o processo de perda mantendo-se constantemente numa situação de expectativa de perda. Esta situação é típica das situações de *stress*, que Lazarus denomina de percepção da ameaça. (FIGUEIREDO; VIANA, 1982, p. 151)

No entanto, a investigação revelou manifestações de trabalhadores, que julgam independente dos acontecimentos, ter sua missão como profissional cumprida, razão pela qual não se sentem frustrados. A identificação com a profissão exercida também contribuiu para que não se sentirem frustrados. A expectativa de frustração parece estar presente naqueles que alimentavam a esperança de ser aproveitado pela empresa privatizada, caso tal esperança não se efetivasse. A certeza de frustração surgiu apenas naqueles, que ao criticarem a decisão do governo, citam a “falta de re-

conhecimento com os trabalhadores que construíram a empresa apunhalando-os pelas costas”, como se evidencia nos trechos de respostas a seguir.

O trabalho com responsabilidade não foi recompensado. (ADMINISTRATIVO)

É muita agressão e falta de respeito com quem dedicou a vida profissional a construir a empresa. (TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO)

Dentre os que manifestaram esse entendimento os grupos dos gestores e o operacional foram os que indicaram serem os mais afetados quanto à iminência da perda do emprego: os integrantes do primeiro têm consciência da dificuldade em encontrar outro emprego com um salário compatível com os recebidos na empresa, diante de fatores como idade e qualificação; os participantes do segundo têm consciência quanto à queda do padrão de vida, caso tenham que passar de um emprego fixo para o mercado informal, pois conhecem as dificuldades para encontrar trabalho e boa remuneração, bem como pela minimização de suporte social percebido. Nesse caso, a expectativa de frustração que Figueiredo e Viana (1982) discutem ocorreu duplamente, pois envolveu a incerteza sobre a concretização da privatização e sobre ser escolhido ou não para a demissão, face às dúvidas relativas aos critérios a serem definidos para essa escolha. Isso dificultou ainda mais a elaboração psicológica do processo de perda e enquadrou esses trabalhadores no que os autores caracterizaram como sofrimento contínuo pela expectativa da perda, como evidenciado em uma manifestação de um respondente:

É um terrorismo total da empresa, falar todos os dias em demissão, isso afeta a gente profundamente. (OPERACIONAL)

Para aqueles que não foram surpreendidos com a possibilidade de demissão, o significado do trabalho na empresa foi permeado simultaneamente pela dimensão positiva e negativa. Já para os que se surpreenderam e se inseriram na expectativa da perda, a ênfase foi para a dimensão negativa. Para os primeiros, a elaboração psicológica do processo de perda permitiu associar o trabalho, por exemplo, ao sentido da oportunidade de se desenvolverem para uma nova posição dentro ou fora da empresa. Já para os segundos, esses sentidos se voltaram, por exemplo, para a exploração do seu tra-

balho e a falta de reconhecimento das contribuições do passado. Nesse segundo grupo, os significados positivos relacionados ao trabalho, após a notícia da iminência da privatização, só surgiram quando eram deslocados do governo e da direção da empresa e colocados como o resultado do trabalho da pessoa ou do seu grupo na empresa que, segundo eles, não era reconhecido pelo Governo e nem pela direção, apenas pela sociedade e por eles mesmos. Ou seja, ao elaborar o significado negativo do trabalho na empresa, a avaliação negativa dos participantes atribuiu ao Governo e à direção da empresa os atributos negativos e aos demais participantes os atributos positivos.

Segundo Tajfel (1981), os atributos positivos e negativos interferem no sentimento de pertença dos indivíduos em relação ao grupo. No caso investigado, ao se referirem, por exemplo, à “falta de transparência no encaminhamento da proposta de privatização” e ao “criticarem o governo e a direção da empresa” por seu autoritarismo, os trabalhadores se excluíram da condição de pertencerem ao mesmo grupo daqueles que representavam esses atributos negativos. Por outro lado, o sentimento de pertença a outro grupo intensifica-se quando os trabalhadores manifestaram se sentir “reconhecidos pela sociedade pelo trabalho desenvolvido”, internalizando o fato de a empresa ter sido eleita a “melhor empresa pública do estado por dois anos consecutivos” em pesquisas de opinião pública, utilizando esse resultado como um dos argumentos para questionar a decisão governamental. Sendo assim, pôde-se concluir que os sentidos favoráveis relacionam-se ao trabalho, aos colegas e à empresa, enquanto os desfavoráveis referem-se ao impacto da notícia, às críticas à direção da empresa e ao sistema político. Dentro do mosaico fragmentado que constituiu os aspectos do significado do trabalho, associado à iminência da privatização na empresa, fica claro que essa construção não se deu de maneira homogênea.

A despeito de predominarem, essas construções de significado envolveram sentidos já descritos: daqueles que interpretaram as mudanças como oportunidades, permeadas por atributos positivos e elaboraram os atributos negativos apenas em torno da expectativa de diferentes possibilidades de concretização ou não dessas oportunidades. Portanto, a dinâmica na qual a construção do significado do trabalho se configurou foi envolvida pela notícia da iminência da privatização,

mas as suas implicações não se deram de uma maneira simplista, direcionando o significado do trabalho de maneira unívoca. O significado do trabalho foi sim direcionado, mas na direção de uma fragmentação que marcou e é marcada pelos grupos de trabalhadores na empresa e suas inserções contextuais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar evidenciar a dinâmica do significado do trabalho na iminência da privatização, este artigo revelou um processo fragmentado, no qual a referida dinâmica é impulsionada por diferentes grupos de trabalhadores com inserções contextuais distintas e que constroem sentidos diversos, a partir de suas relações com a iminência da privatização.

A dinâmica revelada é convergente com as ideias de MOW (1987) sobre a construção do significado do trabalho. As cinco dimensões destacadas pelo autor se apresentaram imbricadas, articulando de diferentes maneiras a fragmentação dos significados do trabalho entre os grupos na empresa. Essa fragmentação em torno dos grupos envolve as diferentes construções sociais e inserções contextuais dos membros que geraram necessidades distintas e, conseqüentemente, expectativa diferente sobre o tipo de atributo positivo que um grupo fornece para permanecer nele ou negativo para se excluir dele, conforme explica Tajfel (1981).

Isso pode ser ilustrado, por exemplo, quando os dados apresentados indicaram que parte dos trabalhadores se identificava com o trabalho como algo importante para eles, para o provimento de sua família, para os outros e com seus resultados reconhecidos pela sociedade. Evidenciou-se certo compartilhamento entre trabalhadores, mesmo que parcialmente, da configuração das dimensões identificação com o trabalho e resultados do trabalho. Quando esses trabalhadores receberam a notícia da iminente demissão, com o detalhamento da suposta privatização, eles interpretaram que esse reconhecimento não tinha reciprocidade por parte do Governo e da direção da empresa. Então, eles demarcaram a sua separação em relação a qualquer grupo que pudesse ser associado a essas instâncias, definindo limites grupais e identitários e ressignificando aspectos do significado do trabalho.

Dois elementos-chaves que envolvem esse processo é o contexto de cada membro do grupo (se é jovem ou não, se tem maior ou menor nível de instrução...) e a contínua expectativa de uma frustração não concretizada, pois a iminência nunca chegou a ocorrer, o que impossibilitou elaborar e superar o processo psicológico de perda (FIGUEIREDO; VIANA, 1982). Essas diferentes inserções contextuais também permitiram compreender os impactos distintos dessas expectativas e o fato da ilustração anterior ser apenas uma pequena parte de um mosaico fragmentado que surgiu associado ao significado do trabalho na empresa. Se a ilustração anterior da dinâmica do significado do trabalho ocorresse por toda a empresa teríamos um significado único para o trabalho, envolvendo sentidos relativamente homogêneos relacionados com o Governo, a direção da empresa e a contínua expectativa de frustração atribuída a eles. Entretanto, os dados apresentados indicaram que para outros trabalhadores, as mesmas dimensões se configuraram de maneira distintas. Eles possuíam outras inserções contextuais e foram atingidos de maneiras diferentes pela expectativa de frustração, revelando a fragmentação de significados na empresa.

Por exemplo, quando uma parte dos trabalhadores, mais qualificada, viu na iminência da privatização uma oportunidade para mudanças, inclusive profissionais, dentro ou fora da organização, a questão do retorno para a sociedade ou do reconhecimento ou não desse retorno por parte da própria sociedade, do governo ou da diretoria da empresa ficou em segundo plano. Nesse caso, mesmo que não excluísse plenamente essas últimas questões, o foco da construção de significado em torno das dimensões identificação com o trabalho e resultado do trabalho se direcionou mais para o que o trabalho oferece ao trabalhador, como uma maneira de ele se desenvolver para aproveitar oportunidades profissionais para ele mesmo.

Nesse segundo exemplo, se observa a fragmentação entre o significado do trabalho desses trabalhadores em relação àqueles do exemplo anterior, compondo dois grupos, entre os muitos possíveis dentro da dinâmica da fragmentação aqui identificada. Com base em Tajfel (1981) é possível defender que essa dinâmica leva à ampliação da multiplicidade dos grupos de

pertença na empresa, o que sustenta a própria disseminação da fragmentação do significado do trabalho entre os grupos, na medida em que seus participantes tendem a ter demandas distintas sobre o tipo de atributo positivo que esperam obter de uma inserção grupal na empresa.

Portanto, a análise realizada indica que as ideias de MOW (1987) sobre a construção do significado do trabalho, as de Tajfel (1981) sobre a pertença a grupos, e as de Figueiredo e Viana (1982) sobre a expectativa da frustração, ao serem articuladas em conjunto, permitiram compreender a dinâmica de fragmentação dos significados do trabalho na iminência da privatização. Esse entendimento vai ao encontro da proposição defendida neste artigo: quando as relações nos grupos de trabalhadores, na iminência de um processo de privatização, evidenciam para alguns membros que os atributos positivos desejados não são alcançáveis, eles tendem a articular estratégias pessoais que envolvem a ressignificação do trabalho em torno da iminência da privatização. Ao tratar especificamente da iminência da privatização este artigo revelou essa dinâmica da fragmentação do significado do trabalho envolvida por uma expectativa de frustração associada àquela iminência específica.

Como contribuição para pesquisas futuras, sugere-se que sejam estudadas outras situações organizacionais iminentes com impacto sobre os trabalhadores, como o fechamento ou a venda de empresas, com base na proposição teórica aqui articulada, para que seja possível ampliar a compreensão do papel da expectativa da frustração nessa dinâmica da fragmentação. Isto porque, neste estudo, pelo seu próprio escopo, essa dinâmica surgiu associada a elementos da privatização que remetem a alguma construção de sentido em torno da expectativa de frustração. Entretanto, estudos futuros que foquem outras situações permitiriam o desenvolvimento de uma base de conhecimento que possibilitaria abstrair as questões relativas à privatização e às outras situações em si mesmo. Isso propiciaria a condição necessária para um aprofundamento na compreensão das relações específicas entre a expectativa da frustração e a fragmentação do significado do trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. Cap. 1, 2, 3, p. 95-132.
- BRASIL. **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, capítulo VII, seção I, art.37, parágrafo II, 1988.
- _____. Lei n. 8.031, de 12 abr. de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, p. 566-573, 13 abr. 1990.
- _____. Lei n. 9.074, de 7 julho de 1995. Estabelece normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, p. 1.297-1.305, 8 jul. 1995.
- _____. Lei n. 8.987, de 13 fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos no artigo 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, p. 270-280, 14 fev. 1995.
- CIAMPA, A. da C. Identidade. In: LANE, S. M. T.; CODO, W. (Org.). **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 58-77.
- EMPRESA DE SANEAMENTO. **Empresa de Saneamento: Serviço**. Jornal Interno, edição especial, p.1-4, jun. 1997.
- FLEURY, M. T. L. **O Simbólico nas relações de trabalho**: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal, 1986. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- FIGUEIREDO, E.; VIANA, P. F. Life Events. In: BARROSO, F. A. et al. (Org.) **Mudança social e psicologia social**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982. p. 69-81.
- KUBO, S. H.; GOUVÊA, M. A. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 540-554, 2012.
- MARTÍN-BARÓ, I. El grupo humano. In: MARTÍN-BARÓ, I. **Sistema, grupo y poder**. San Salvador: UCA, 1989. p. 189-227.
- MARTÍN-BARÓ, I. El Poder Social. Acción e Ideología. **Psicologia Social desde Centroamerica**. San Salvador: UCA, 1992, 5. ed. v. 2, p. 91-187.
- MOW International Research Team. The meaning of working: na International view. Academy Press, London, 1987.
- PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI. As empresas estatais e o programa de privatização do Governo Collor. **Pesquisa Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 241-288, ago. 1992.
- SALANOVA, M.; GRACIA J. F.; PEIRÓ, J. M. Significado del trabajo y valores laborales. In: SILLA, P. J. M.; ALLONSO, P. F. (Org.) **Tratado de psicología del trabajo**. Volume II: aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Editora Síntesis, S.A. 1996, p. 35-63.
- TAJFEL, H. **Grupos humanos e categorias sociais**. Lisboa: Livros Horizonte, 1981. v. 2, p. 260-288: Os atributos do comportamento intergrupo.
- TITTONI, J.; NARDI, H. C. “Saúde Mental e Trabalho – reflexões a partir de estudos com trabalhadores afastados do trabalho por adoecimento profissional”. In: JACQUES, M. G. C.; et al. (Org.) **Relações sociais e ética**. Porto Alegre: ABRAPSO, Regional SUL, 1995. p. 87-99.
- TOMEI, P.; BRAUSTEIN, L. M. O Programa de Privatização de empresas: Características Gerais. **Cultura Organizacional e Privatização: a Dimensão Humana**. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 27-30.
- SANCHEZ, O. A. A Privatização do Saneamento. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 89-101, 2001.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 19, Edição Especial 1, p. 38-46, 2007.
- VASCONCELLOS, G. M. J. O Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.) **Recursos Humanos & Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 230-241.
- WILNER, A. Venda de estatais goela abaixo. **Revista Carta Capital**, São Paulo, v. 3, n. 67, p. 24-28, 18 fev. 1998.