

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

ELISABETE ADAMI PEREIRA DOS SANTOS

DE MÃE A MADRASTA: METÁFORAS DA PRIVATIZAÇÃO
E DA CIDADANIA

DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

São Paulo

2014

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

ELISABETE ADAMI PEREIRA DOS SANTOS

DE MÃE A MADRASTA: METÁFORAS DA PRIVATIZAÇÃO
E DA CIDADANIA

DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de doutor em Ciências Sociais **sob a orientação da Profa. Dra. Noêmia Lazzareschi.**

São Paulo

2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

APROVADA EM:de.....de 2014

BANCA EXAMINADORA:

.....
Profª. Dra. Noêmia Lazzareschi - orientadora

.....
.....
.....
.....
.....

*Aos meus filhos, Márcio, Mariana e Guta,
minha nora Aninha, pelo carinho e enorme tolerância
com minhas inúmeras ausências;*

*Ao meu marido, Luiz Afonso (in memorian),
grande companheiro e amigo desde os tempos de
FFLCH-USP, por seu apoio constante, e
incondicional e pelo entusiasmo sincero com minha
evolução acadêmica;*

*Aos meus pais, (in memorian), Octávio e
Francisca porque ambos foram responsáveis por me
tornar o que sou, pelos exemplos e pela orientação,
sempre calma, sem estresses.*

AGRADECIMENTOS

Com imensa gratidão relaciono aqui as pessoas que, ao longo da trajetória para elaboração deste trabalho contribuíram com toda sorte de apoio, seja ele concreto, com dados, sugestões, críticas, seja ele imaterial por meio de “torcida” sincera, efusiva e até exagerada...

À minha orientadora, Profa. Dra. Noêmia Lazzareschi, pela confiança e por sua enorme paciência e tolerância com minhas falhas, minhas “sumidas”, meus enganos teóricos, que não foram poucos, e por ser a pessoa e a profissional que é.

Às minhas amigas professoras doutoras Maria Margarida Cavalcanti Limena, Pró-Reitora de Graduação e Lúcia Helena Vitalli Rangel, assessora da Pró-Reitoria de Graduação, com as quais divido espaço de trabalho, e que durante a finalização desta tese me apoiaram incondicionalmente compatibilizando horários de reuniões, missões, e todo o resto. Cabe aqui ainda, e com muito carinho, um agradecimento ao nosso “anjo” Junior.

Aos professores doutores do Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais da PUC-SP, especialmente Ana Amélia da Silva, Edgard de Assis Carvalho, Edison Nunes, Josildeth Gomes Consorte, Lúcia Maria Machado Bógus, Luiz Eduardo Wanderley, Rinaldo Sérgio Arruda, pelo compartilhamento de seus profundos conhecimentos e, pela oportunidade de reflexão e crescimento que me possibilitaram. Agradecimento especial à profa. Silvia Borelli pelo apoio como coordenadora do programa às questões processuais que envolveram meu percurso até aqui.

Aos meus colegas e amigos, professores dos diversos departamentos da FEA-PUC-SP, em especial do departamento de administração e, em especial meus grandes e diletos amigos, Álvaro Pequeno da Silva, Ana Lúcia Biral, Sandra Loureiro, Paulo Romaro, Fábio Gallo, Marcelo Graglia, Helgo Max, Maria do Carmo Ferreira, Belmiro do Nascimento João e Francisco Serralvo. Do departamento de Economia agradeço

especialmente a amizade e o apoio do prof. Roland Veras para harmonização de nossas agendas profissionais nestes últimos meses.

Aos meus amigos de CESP e do Instituto Adecon principalmente àqueles que atenderam a minha solicitação para responder uma das pesquisas que deu suporte a este trabalho: Abrão Jacó Goldfeder, Adão do Carmo Silva, Alcides Casado Jr, Álvaro Pequeno da Silva, Adalberto Mello Pereira, Antonio Carlos Figueira, Antonio Mondini, Antonio José de Campos Filho, Cacio Antonio Bontempo, Carlos Pecorino, Celio Luiz Verotti, Celso Carlos Chaves, Celso Minchillo, Celso Spósito, Custódio dos Reis Príncipe, Emil Issa Filho, Hélio Silva, João Alfredo Spada, João Cosentino Machado Homem, João José Belinassi, José Luiz Abraços, José Paulo Vieira, Leyla, Lourdes Fornazieri, Luiz Antonio Concistré, Luiz Carlos de Araújo, Luiz Marcello M. de Azevedo Filho, Marcio Henrique Pagnano, Marcos de Figueiredo, Marcos Teures de Oliveira, Maria Angela Baraldi, Mário Augusto Lima e Silva, Mario Molina Ribeiro, Mitsuo Ono, Paulo José da Silva, Pedro Fukumura, Pedro Paulo Sanches, Roberto de Oliveira Celeri, Rodolfo Vicente Rezende, Rogério da Silva, Ronaldo Tadeu Felitti, Rui Carlos Ortega, Sergio Custódio, Sergio Nieri Barillari, Sérgio Pinfildi, Sérgio Tadeu Nabas, Sylvio Pacheco Rasi, Ubiratan Zaccaro Conesa, Vanderley Rosa e Vanderlei Zanetti. Desse grupo agradeço especialmente a Almir Fernando Martins, diretor financeiro da CESP, que dispendeu horas preciosas de seu dia para responder minha pesquisa.

Aos meus amigos e colegas do município de Ilha Solteira, em especial a Mitsuo Ono, aos membros da Associação dos Aposentados, ao ex-vice-Prefeito Zailton Pescarolli, e ao vereador Antonio Carlos, ao Alcides de Aquino Garcia (Cidinho da Pão Gostoso) pela recepção e acolhimento de minhas demandas na pesquisa.

E não empreguei rigores excessivos. Fiz apenas isto: extingui favores largamente concedidos a pessoas que não precisavam deles e pus termo às extorsões que afligiam os matutos de pequeno valor, ordinariamente raspados, escorchados, esbrugados pelos exatores. (...)

A prefeitura foi intrujada quando, em 1920, aqui se firmou um contrato para o fornecimento de luz. Apesar de ser o negócio referente à claridade, julgo que assinaram aquilo às escuras. É um bluff. Pagamos até a luz que a lua nos dá. (...)

Não pretendo levar ao público a idéia de que os meus empreendimentos tenham vulto. Sei perfeitamente que são miuçalhas. Mas afinal existem. E, comparados a outros ainda menores, demonstram que aqui pelo interior podem tentar-se coisas um pouco diferentes dessas invisíveis sem grande esforço de imaginação ou microscópio.

Relatório do Prefeito de Palmeira dos Índios, Graciliano Ramos, ao Governador de Alagoas, em 1928.

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é realizar uma análise das reações, pelo discurso, dos atores internos sobre o processo de privatização da Companhia Energética de São Paulo, e dos atores externos sobre o processo de emancipação do Núcleo Urbano de Ilha Solteira, bem como a conexão desses discursos com as lógicas pré e pós-privatização, e pré e pós-emancipação. Categorias importantes fizeram parte do conteúdo da pesquisa tendo em vista sua vinculação com o tema: **o patrimonialismo**, como uma quase inerência, ou um atavismo, no nosso povo, intensificado quando a relação com o poder público é direta, no caso dos funcionários das estatais e de habitantes de uma “cidade” cuja tutela era cotidiana e em todas as áreas da vida pública; o conceito de **identidade** que cimenta as relações profissionais e comunitárias, entre seus membros, e entre eles e as organizações a que pertencem, e o conceito de **representação social**, cujo primeiro movimento, de acordo com Moscovici (2003), o da “ancoragem”, faz com que ao primeiro sinal de perigo, ou de estranhamento frente a uma situação, nos ancoremos em algum porto, e isso nos leva à racionalização, muitas vezes pelo uso da **metáfora e da retórica**. Sou ex-funcionária da CESP e trabalhei ativamente nos Grupos de Trabalho de mudança do modelo da empresa e no processo de emancipação do núcleo, o que me permitiu a obtenção de inúmeros insights que puderam ser utilizados como conteúdo para os instrumentos da pesquisa. Aproveitei pesquisas anteriores, tanto da CESP como do Núcleo, e fiz um estudo comparativo entre elas e as minhas próprias pesquisas, que vão da observação participante a entrevistas e questionários, passando pela investigação documental. Há mudanças significativas, algumas inesperadas, entre os resultados anteriores e os novos, mas há também aumento de intensidade de posições anteriores. Alguns grupos de gerentes que em pesquisa anterior, 1999, limitavam com clareza a missão do Estado no setor de energia, na pesquisa atual mudaram de opinião. A razão principal para a mudança é o não cumprimento de todo o protocolo que havia para que o Estado ao sair do setor deveria continuar controlando-o usando os mecanismos que foram criados para tal. A energia para alguns dos participantes é um bem público. Quanto à Ilha Solteira que teve em 1992 o seu primeiro prefeito eleito ainda hoje vive a nostalgia da tutela da CESP. A identificação de uma grande parte da população com a empresa ainda é muito elevada porque os jovens não se fixam na cidade e a população que fica é aquela que viveu sob a proteção da “grande mãe”. Votou no plebiscito para ser “cidadão”, mas não está confortável nessa posição.

Palavras-Chave: patrimonialismo, privatização, identidade, representação social.

ABSTRACT

The main objective of this work is to carry out an analysis of the reactions, the discourse of internal actors on the process of privatization of the CESP (Companhia Energética de São Paulo) also the external actors on the process of emancipation of the urban nucleus of Ilha Solteira, as well as the connection of these discourses with the logical between pre and post- privatization, and pre and post- emancipation. Important categories were part of the content of the research considering your binding with the topic: the patrimonialism, as an almost inherence, or an atavism, in our people, intensified when the relationship with the government is straight, in case of the officers of a state owned company and of inhabitants of a "city" which tutelage was daily and in all the areas of the public life; the concept of identity that cements the professional and communitarian relations among its members, and between them and the organizations to which they belong, and the concept of social representation, which first movement, according to Moscovici (2003), the "anchorage", causes the first danger signal, or estrangement facing a situation, we anchor ourselves in some port, and that brings us the rationalization, often by the use of the metaphor and of the rhetoric. I am a former officer of the CESP and I worked actively in working groups of change model of the company and in the process of emancipation of the urban nucleus, which allowed me to obtain many insights that could be used as content for the instruments of the research. I took advantage of previous research, both of the CESP and of the Urban Nucleus, and I made a comparative study between them and my own research, ranging from participant interviews and questionnaires observation, through desk research. There are significant changes, some unexpected, between the previous results and the new ones, but also increase the intensity of previous positions. Some groups of managers in previous research (1999) were clearly limited the mission of the State in the energy industry, on current research changed their minds. The main reason for the change is non-compliance with the Protocol at all there was for the State while going out from the energy industry should continue to control it using the mechanisms that were created for such. The energy for some of the participants is a public one. As for Ilha Solteira took in 1992 its first Mayor-elect still lives the nostalgia of CESP's tutelage. The identification of a large part of the population with the company are still very high because young people doesn't fixate on the town and the population that remains are the one who lived under the protection of the "Great Mother". Voted in the plebiscite to be "a citizen", but are not comfortable in this position.

Keywords: patrimonialism, privatization, identity, social representation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Representação do Espaço de Estudos das Representações Sociais.....	90
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	106
QUADRO 2 : CARGOS/FUNÇÕES OCUPADOS PELOS PARTICIPANTES	109

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 1: Áreas de atuação dos pesquisados - CESP	108
GRÁFICO 2: Tempo de trabalho na CESP	108
GRAFICO 3: Maior cargo/função exercido na CESP	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensão “Missão” pela média ponderada	111
Tabela 2 – Dimensão “resultados positivos” pela média ponderada	113
Tabela 3 – Dimensão “vantagens e desvantagens das empresas públicas” pela média ponderada	113
Tabela 4 – Dimensão “privatização” pela média ponderada	114

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO:	13
CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
OBJETIVOS DO TRABALHO	31
ESTRUTURA DO TRABALHO	33
1. O ESTADO E SEUS ATORES	36
1.1 DO WELFARE STATE AO ESTADO ESSENCIAL	36
1.2 DILEMAS DO PATRIMONIALISMO: PÚBLICO X PRIVADO	57
1.3 DE BUROCRATA A GERENTE	69
2. FUNCIONAMENTO DE AGRUPAMENTOS HUMANOS	77
2.1 GRUPOS SOCIAIS	77
2.2 IDENTIDADE E REPRESENTAÇÃO SOCIAL	79
2.3 RACIONALIZAÇÕES DOS AGRUPAMENTOS HUMANOS – A RETÓRICA E A METÁFORA	91
3. PESQUISA DE CAMPO	97
PREÂMBULO	97
3.1 A METODOLOGIA	101
3.1.1 OBTENÇÃO E COLETA DOS DADOS	101
3.1.1.1 Cesp-Corpo Dirigente e Gerencial	101
3.1.1.2 Ilha Solteira	104
3.1.2 TRATAMENTO DOS DADOS E RESULTADOS PRINCIPAIS	107
CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
BIBLIOGRAFIA	124

<u>APENDICE A – O QUESTIONÁRIO – GESTORES E EX-GESTORES DA CESP E DO SETOR ELÉTRICO-SP</u>	<u>140</u>
<u>APENDICE A.1 – APROPRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS – GESTORES E EX-GESTORES DA CESP E DO SETOR ELÉTRICO-SP</u>	<u>143</u>
<u>APENDICE A.2 – RESULTADO GERAL DA TABULAÇÃO</u>	<u>151</u>
<u>APENDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS – ILHA SOLTEIRA</u>	<u>152</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>153</u>

Introdução:

Considerações Iniciais

A par de temas econômicos, sociais e ideológicos, advindos em consequência da recente generalização do processo de privatização de empresas públicas no Brasil, existem outros, que permanecem às vezes ocultos, outras vezes invisíveis, para a maior parte de agentes e observadores externos a esse processo.

As empresas públicas foram criadas para serem instrumentos de intervenção do Estado na economia, com o objetivo de fornecer as bases de sustentação econômica para o setor privado, e para o desenvolvimento regional, notadamente na região Sudeste (BRASIL: DECRETO-LEI 200,1967). Um dos princípios fundamentais estabelecido pelo Decreto-Lei nº 200 foi o da descentralização (art. 6º) para que as empresas públicas e outros entes criados pelo decreto tivessem autonomia porque dotadas de personalidade jurídica própria para que fossem o “braço” do estado na intervenção econômica. O art. 5º em sua alínea II define o âmbito de atuação da empresa pública:

“... entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.”

Esse era o modelo de Estado com as funções necessárias para o desenvolvimento do capital. A origem dessa visão tem sua base no enfoque da chamada escola *keynesiana* do estado do bem-estar social (*welfare state*) ou “estado-providência”, em resposta principalmente a

crise de 1929, a “grande depressão”. Sua consolidação na Europa se dá após o final da II Guerra, evento este cujos resultados foram penúria e devastação. Há um aprofundamento e uma progressão da teoria keynesiana com a adição de conceitos da social-democracia, advindos, principalmente, do arcabouço teórico produzido por Gunnar Myrdal (MYRDAL, 1997), em que avança no objetivo do estado, concebido não mais como “auxílio à pobreza”, mas com um diferencial: as “políticas sociais produtivas” – que, segundo o autor, por intermédio de regulamentações sociais se obteria um nível mais alto de produtividade - possibilitariam o crescimento econômico e deveriam ser vistas como investimentos e não como custos, ideia defendida, também, pelo liberalismo.

Contudo, a partir da década de 1970, esse tipo de desenvolvimento começa a mudar sua face e vai demandar outro tipo de Estado. O Estado necessário para esse novo modelo já não é mais o de agente econômico empreendedor, interventor, e sim aquele que se atém à suas “funções mínimas”. Uma das explicações racionais para essa mudança é a “crise fiscal” que atinge o estado empreendedor, interventor, agente econômico, que veremos mais a frente.

Há uma mudança no conceito de “serviço público”, ampliando-o para que pudesse ser executado por qualquer agente econômico, privado, nacional ou estrangeiro.

Essas mudanças, além de constituírem-se em efeitos da chamada “globalização econômica e social”, impondo padrões de competitividade a todos os países que participam do comércio mundial, seja direta ou acessoriamente, são também apressadas pela própria incapacidade do Estado em responder a esses padrões e demandas. A privatização de empresas, sobretudo aquelas localizadas na produção de infraestrutura para o capital privado, aparece como um item de extrema importância na agenda desse “novo Estado”, “reinventado”,

"reengenheirado", e outros apelidos que se lhe deu. A privatização, no entanto, não assumiu, não está assumindo e não assumirá uma única formatação. São várias as formas que a revestem e variados, portanto, são os seus impactos.

Afasto-me um pouco do raciocínio para falar sobre o fenômeno da globalização e seus matizes, e sutilezas, que por si só já são suficientemente complexos.

Alguns autores como Ulrich Beck discutem esse contexto relativamente novo de uma forma mais radical e menos simples como a colocada nos parágrafos anteriores.

“O globalismo é subordinador, a ponto de exigir que uma estrutura tão complexa como a Alemanha – ou seja, o Estado, a sociedade, a cultura, a política externa – seja dirigida como uma empresa. Temos aqui, neste sentido, um imperialismo da economia, no qual as empresas impõem as condições sob as quais ela poderá otimizar suas metas.” (BECK, 1999, p. 28).

Além do fenômeno, o próprio conceito de “globalização” não apresenta, nem de longe, unanimidade. Gonçalves (2002, p. 2) mostra o quanto o conceito tem de diversidade em sua apresentação e interpretação.

“...Assim, a globalização tende a ser um verdadeiro “deus ex-machina”, que apareceu no cenário internacional no final do século XX para explicar tudo ou quase tudo, da expansão da televisão a cabo às crises cambiais recorrentes experimentadas pela economia brasileira.”

Para esse autor até intelectuais de peso tendem a simplificar o conceito e apresenta-lo de forma a reduzi-lo ou ao seu aspecto econômico ou em facetas banalizadas.

A conceituação que encontramos de forma popularizada diz, em geral, que “globalização” seria o processo de aprofundamento e generalização, em termos internacionais, da integração econômica, social, política e cultural. E, isso só se tornou possível em virtude do barateamento, ao final do século XX e começo do século XXI, dos meios de transportes e da disseminação da comunicação.

Al-Rodhan e Stoudmann (2006, p. 9) apresentam 113 definições de globalização, a partir de pesquisa feita com autores, sites e organizações internacionais, que são apresentadas em ordem cronológica, de 1998 a 2006. O interessante é que alguns autores aparecem mais de uma vez, ao longo desse período, como David Harvey, Ulrich Beck, Anthony Giddens, Mike Featherstone, Kenichi Ohmae, Immanuel Wallerstein, Peter Berger e Stuart Hall. Como resultado da pesquisa feita, os autores Al-Rodhan e Stoudmann elaboram sua própria definição: “A globalização é um processo que engloba as causas, bem como as consequências da integração transnacional e transcultural das atividades humanas e não-humanas.” (AL-RODHAN; STOUDMANN, 2006, p. 5).

A “globalização” para esta tese é um condicionante, porém não é o assunto principal, e, portanto, fica aqui como cenário e volto ao foco que vinha sendo proposto e desenvolvido.

A par do novo tipo de Estado, que vinha sendo contextualizado há duas páginas, tem-se, no Brasil, uma tentativa de alteração drástica no papel dos agentes que movimentam o aparelho burocrático desse Estado. A documentação produzida pela equipe que pensou e colocou em prática, pelo menos do ponto de vista teórico, o que seria idealmente esse novo papel, resultou em uma empreitada bastante importante, fruto dessas reflexões.

O trabalho sobre o qual falo, neste momento, é o que foi produzido pela equipe do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), desde 1995, no Governo de Fernando Henrique Cardoso, liderada por Luiz Carlos Bresser Pereira.

A reforma da administração pública que o governo Fernando Henrique Cardoso está propondo desde 1995 poderá ser conhecida no futuro como a segunda reforma administrativa do Brasil. Ou a terceira, se considerarmos que a reforma de 1967 merece esse nome, apesar de ter sido afinal revertida. A primeira reforma foi a burocrática, de 1936. A reforma de 1967 foi um ensaio de descentralização e de desburocratização. A atual reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. (BRESSER PEREIRA, 1996)

Esse é o cenário básico que envolve o desenvolvimento desta tese.

Nesse cenário, importância fundamental tem os atores. Não aqueles que observam, analisam e concluem, mas os que experimentam ou experimentaram os impactos derivados dessa mudança.

Algumas empresas do setor de infraestrutura, mas principalmente as do setor elétrico, tinham em sua idealização, e implementação, o caráter de "pioneiras" e "desbravadoras", adjetivos que fazem parte, ainda hoje, do imaginário, não só dos integrantes dessas empresas, mas também das pessoas que se relacionavam mais estreitamente com eles. As empresas do setor elétrico que eram verticalizadas, e que tinham o processo produtivo integrado desde a construção da barragem até a distribuição da energia, no atacado e no varejo, tinham como um dos mitos em sua cultura que seus integrantes eram pioneiros, e mais, nas localidades onde as empresas construíam

suas barragens, todos os profissionais delas se proclamavam “barrageiros”, e eram conhecidos por esse título pela comunidade. Em Ilha Solteira há um monumento, de grandes proporções, aos barrageiros.

Invariavelmente as barragens eram construídas em locais de difícil acesso, inóspitos e, na maior parte dos casos, longe de qualquer agrupamento humano, e, portanto as empresas tinham que oferecer atrativos para se concretizarem. Para conseguirem que quadros gerenciais, técnicos e operacionais, adequados, se deslocassem para esses lugares, fazia-se necessário o oferecimento de condições satisfatórias, tanto salariais quanto de infraestrutura. Cidades foram erguidas, algumas com excelente nível de qualidade de vida. Como exemplo tem-se Ilha Solteira, localizada às margens do Rio Paraná, considerada por longo tempo a "Suíça paulista".

Salários e benefícios diretos e indiretos, em níveis elevados, para os empregados e qualidade de vida para as comunidades (a local e suas vizinhas), além de medidas de compensação para minimizar os impactos ambientais que suas atuações provocavam, foram as características mais visíveis para seus atores, internos e externos. O "pertencer" à empresa ou à comunidade sempre foi ostentado com orgulho. Mas, isto tinha outro lado. Para aqueles que observavam de fora, e se sentiam excluídos, esses benefícios eram vistos como privilégios. Ao longo do tempo soma-se uma percepção que essa era uma situação definitiva, permanente, "eterna", e que, portanto, nada poderia acontecer que pudesse mudar o que estava posto. O senso de pertencimento pode ser explicado do ponto de vista antropológico e sociológico, bem como psicossocial. E ele quem movimenta as pessoas para o sentido de identidade, de comunidade, e forma a base da cultura em sentido amplo, e da cultura de agrupamento, tribo, e no limite, da cultura organizacional. (JODELET, 1989; MOSCOVICI, 2003; BORDIEU, 1983; TÖNNIES, 1973; WEBER, 1973; SCHEIN, 1985;

MORGAN, 1995, BAUMAN, 2003; CASTELLS, 1999, ELIAS, 1994). Tanto para Weber quanto para Tönnies, ambos frequentando a mesma obra (FERNANDES, 1973), resta claro que o sentimento de pertencimento está vinculado ao sentido de comunidade e não de sociedade. Em termos gerais, enquanto o pertencimento à sociedade está assentado em uma divisão de interesses, marcada por uma vontade orientada por motivos racionais, a comunidade é entendida como um grupo a que se pertence por aceitação de valores afetivos, emotivos ou tradicionais, considerando que a ação comunitária refere-se à ação que é orientada pelo sentimento dos agentes pertencerem a um todo. A ação na sociedade, por sua vez, é orientada no sentido de um ajustamento de interesses racionalmente motivado. Para Tönnies (1973), especialmente, a comunidade, ao contrário da sociedade, tem a ver com uma vontade essencial ou orgânica. Seria, pois, um tipo especial de associação que vincula-se aos imperativos profundos do próprio ser, dizendo respeito mais à vontade de ser, enquanto vontade essencial, do que à vontade de escolher.

“O sentimento de pertencimento... se traduz de forma visível, em sentidos e motivações diversos dos de suas raízes, sustentando a busca de participação em grupos, tribos e comunidades que possibilitem enraizamento e gerem identidade e referência social, ainda que em territórios tão diferentes como os da política, da religião, do entretenimento e da cultura do corpo. Em decorrência disso, essas buscas suscitam a quebra tradicional de fronteiras entre o local e o global, o público e o privado, o comum e o individual e a comunidade e a sociedade, gerando tanto hibridismos quanto novas formas de tensão e de conflito.” (SOUZA, 2010, p. 34).

O agravante da situação apresentada anteriormente é a visão de mundo patrimonialista, presente de forma marcante em nossa história, desde a época do descobrimento do Brasil, conforme Faoro (2000, v.1), Holanda (1995), Ramos (1966, 1983 e 1989) e

Schwartzman (1988 e 2003), e a ação paternalista que lhe é apropriada, transformando o Estado em "provedor", um "pai" que deve atender "por obrigação" as necessidades de seus filhos, elevando as empresas públicas à condição de instrumentos desse provimento, à categoria de "mães". Quando sua função já não mais atende "seus filhos" elas poderão tornar-se "madrastas".

Para os "observadores" externos, principalmente aqueles pertencentes à mídia, algumas estratégias, para o enfrentamento da privatização, utilizadas pelos atores internos como paralisações, boicotes, greves, *lobbies*, não passavam de defesa de interesse próprios, particulares, corporativos, de "marajás". Da mesma forma, as estratégias utilizadas pelos atores externos, por meio de medidas judiciais, cautelares, embargos de construção, prorrogações de prazo, *lobbies* feitos por prefeitos e até governadores, reações parlamentares, etc., não passavam de manifestações de privilegiados, de "agregados", do ponto de vista dos atores internos, não só dos empregados, mas também dos integrantes das comunidades que estavam sendo beneficiados pela ação da empresa.

Uns e outros, atores e observadores, fazem suas representações por meio de metáforas, que podem terminar por encobrir o sentido real da mudança e da necessidade da mudança. A lógica do capital, sem dúvida, mudou, e obviamente o Estado acompanha essa mudança, sendo sua lógica também transformada em outra. De estado "provedor" à estado "mínimo", concepção esta de variados sentidos, dependendo da filiação e ideologia de quem o define.

Mas, mais do que isso e mais importante do que isso, varias questões estão colocadas, resultando em meu **problema de pesquisa** com múltiplas facetas: antes da mudança qual era a forma por intermédio da qual aquela lógica revestia-se, a ponto de permitir que a representação do papel do estado, para o grupo de atores internos, fosse

simbolizada por um "pai" e, de cada uma de suas empresas, por "mãe", lógica esta reproduzida, também, pelos "atores externos", habitantes do núcleo de Ilha Solteira? E, por que esse papel vale apenas para alguns poucos privilegiados? Essa apropriação é possibilitada por quais mecanismos?

Sem dúvida que a realização de um estudo que nos ajude a "desvendar" a lógica atrás dos discursos, da retórica, das metáforas, é algo que se apresenta como necessário.

Estamos, em certo sentido, dando continuidade e ampliando, de maneira considerável, um tema que já trabalhamos no mestrado. Naquela ocasião nosso estudo teve como objeto a mesma empresa, CESP, Companhia Energética de São Paulo, do setor elétrico e energético paulista, e enfocou, nesse pequeno universo, o seu grupo de gerentes. O objetivo, àquela época, era identificar as variadas formas retóricas que esse grupo utilizava para enfrentar as mudanças, que eram consideradas fundamentais para a preparação da empresa para o processo de privatização. Os principais e mais fortes discursos contra a privatização transformavam o interesse público em privado, a missão original da organização em missão de grupos corporativos e, faziam o caminho de volta para perenizar seus próprios interesses. Como nossa atenção estava voltada às estratégias de enfrentamento não investigamos, com profundidade, a natureza, nem a forma, daquela privatização. Na verdade, a privatização não estava consolidada e, o que se tinha eram possibilidades de cenário, mas nada que fosse concreto, palpável, e tivesse produzido efeitos nos sentimentos da população afetada, tanto interna quanto externa. Neste momento, com uma parte do processo de privatização já concretizada, notadamente na área de distribuição de energia, acredita-se que as percepções, sentimentos e apreensão do que o cenário apresenta aos participantes, os resultados sejam mais significativos.

Cabe aqui uma ressalva para em seguida dar prosseguimento a esta introdução. Nos últimos dez anos a produção de textos, sejam teses de doutorado, dissertações de mestrado, relatórios e artigos, sobre a privatização de empresas do estado, teve um aumento considerável em seu número. Porém, e, de acordo com relatório da Capes sobre aquela produção nesse período que esteve entre 23 e 25 textos, poucos, apenas 3, trataram tangencialmente os temas tratados aqui. Sendo que, na verdade, os assuntos tratados por estes estão mais voltados à cultura organizacional e em um caso, nas estratégias de enfrentamento das mudanças pelos atores envolvidos (SARAIWA, 2004), dissertação de mestrado orientada pelo Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, da Universidade Federal de Minas Gerais. Sendo que a única tese que se aproxima dos assuntos por mim desenvolvidos é desse mesmo professor, e que foi defendida no ano de 2001, tendo como foco a empresa Telemig, e na área de Administração. Dois artigos foram produzidos por Carrieri sobre o assunto (CARRIERI, 2002; 2008). Não há nenhum trabalho que esteja divulgado e disponível, que enfoque o setor elétrico, em conjunto com a avaliação do núcleo urbano, com as abordagens que se propõe nesta tese.

Todavia, a ampliação de nosso estudo para além dos grupos gerenciais pressupõe que as **formas pelas quais se deu a privatização, pode alterar**, de forma significativa, **as racionalizações**, os discursos, o comprometimento dos atores no processo.

No caso específico deste trabalho, se fossemos ampliar o foco para outros subsetores da esfera maior de infraestrutura, a abrangência seria significativa, tanto em níveis de tempo como de espaço. Temos aí bastante vinculados a estas abordagens, por exemplo, o caso do setor siderúrgico, em especial a usina de Volta Redonda, com sua respectiva cidade, assuntos bastante próximos dos que se tratam aqui, bem como Tucuruí (Usina e cidade), no setor elétrico, porém tendo problemas

bastante diversos do que são vistos aqui. Fosse feita a análise comparativa demandaria um tempo mais longo do que o desejável. E, em espaço, o número de empresas públicas, e de economia mista, **criadas** no Brasil, em níveis federal, estadual e municipal, desde a promulgação do Decreto Lei nº 200/67, bem como o número de empresas já **privatizadas**, nos levaria a uma dificuldade para apreender o fenômeno em sua totalidade.

Em razão disso foram feitos alguns recortes neste estudo que poderiam, entende-se, atender seu objetivo com relativa eficiência e eficácia. Esse recorte atenderá tanto uma delimitação espaço-temporal, quanto dos atores participantes dos processos de privatização.

Quanto à **delimitação do espaço** serão focalizados: 1) a principal empresa do setor elétrico da região Sudeste: Companhia Energética de São Paulo – CESP, uma das empresas que foram criadas para permitirem e induzirem o desenvolvimento industrial e regional, localizadas na infraestrutura da economia; 2) o núcleo urbano, agora cidade, de Ilha Solteira, criada em função da construção daquela que foi, durante quase duas décadas, a maior usina hidrelétrica do Estado de São Paulo e, até antes da construção de Itaipu, a maior do Brasil.

Quanto ao **tempo**, este trabalho também tem alguns recortes. O primeiro, da metade até final da década de 1980 e começo da de 1990 quando o núcleo residencial construído para ser, em um primeiro momento, canteiro de obras e vila dos operadores da usina, já estava desenvolvido, transformado em cidade e, nesse período passa pelo processo de emancipação política, transformando-se em município. O ato de emancipação, após o plebiscito com a população que teve como resultado 7.500 para SIM e 96 para NÃO, foi assinado pelo Governador do Estado em 30 de dezembro de 2001.

O segundo recorte foi fixado por mim em 1996, quando se inicia o processo de privatização, que vai até 1999, quando da cisão da empresa, e por meio da qual foram criadas três empresas de geração e uma de transmissão de energia elétrica. Dentro desse período, em 1998, foi criada a Elektro - Eletricidade e Serviços, subsidiária da CESP. A Elektro reunia os serviços de distribuição de energia elétrica, com um milhão de clientes distribuídos por 228 municípios nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. A privatização da Elektro ocorreu em 16 de julho de 1998, com a venda de 90% das ações ordinárias em leilão na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Informações mais detalhadas podem ser encontradas no Anexo A, deste trabalho.

E, nessa empresa mais um recorte: os **atores**, que por sua vez, serão divididos em **internos**, grupo esse constituído por empregados de nível operacional, técnico e gerencial, e, **externos**, formado por pessoas pertencentes às comunidades que foram objeto dos impactos tanto da criação quanto da privatização dessas empresas.

A organização, CESP, que está sendo utilizada como referência empírica era, à época de idealização deste trabalho, uma companhia aberta, de economia mista, concessionária de serviços públicos de energia, e seu acionista majoritário era o Governo do Estado de São Paulo. Seus negócios principais eram: construção de usinas hidrelétricas, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Nessa época tinha em torno de 11.000 empregados, sendo que três anos antes (1992/93) tinha, aproximadamente, 19.500. O número de gerentes passou, também, no mesmo período, de 620 para 290.

De acordo com informações sobre os resultados da reestruturação organizacional, objetivo este que era de minha responsabilidade, tem-se:

“A CESP tem como uma de suas principais metas a modernização empresarial. Esta

modernização pressupõe que algumas ações sejam implementadas abrangendo o modelo organizacional, a redistribuição de atividades, a racionalização administrativa (processos, normas e rotinas), a readequação do quadro funcional e o redimensionamento da função gerencial.

Neste sentido foi implantado o Programa de Reestruturação Organizacional cujo objetivo é o redesenho da organização tendo como pressuposto básico o modelo por Unidades de Negócio.

Para atingir este objetivo a Empresa vem passando por várias adequações estruturais, sendo que já foram executadas as seguintes etapas:

- Readequação da Estrutura Organizacional: Em 1994 a empresa contava com 477 órgãos funcionais. Foram reduzidos, até julho de 1996, 182 órgãos, inclusive duas Diretorias, representando 38,15% do total, sem prejuízo na prestação de serviços. Ao contrário, constatou-se ganho de agilidade.
- Redimensionamento do número de Gerentes e Assessores: Além dos 159 cargos de gerentes, houve também a extinção de mais 119 cargos de assessoria.” (SANTOS, 1996)

Essa empresa já vinha enfrentando vários problemas, desde o início da década de 1980, que foram se agravando até atingir uma situação de quase insolubilidade, pelo menos por meio de instrumentos e soluções ortodoxas.

O histórico do Planejamento Estratégico da Empresa, que pode ser verificado nos relatórios e planos do Grupo responsável por sua elaboração e gestão, deixa muito claro que, desde 1987, a Empresa diagnosticava seus problemas, propunha soluções, e muito pouco era conseguido em termos de resultados positivos, que pudessem resolver, ou mesmo amenizar sua crise.(CESP, 1987; 1990; 1992; 1995).

Um dos principais pontos de estrangulamento foi a construção de uma grande Usina Hidrelétrica, Usina de Porto Primavera. Durante 15 anos ela foi, juntamente com outras obras menos significativas, objeto de estratégias de "*stop and go*". A motivação do "*stop*" sempre foi a falta de dinheiro e, da metade da década de 1980 em diante, também, a introdução de questões ambientais e, a do "*go*", freqüentemente para materializar políticas governamentais, que nem sempre foram fruto de direcionamento estratégico integrado.(CESP, 1987)

No mesmo período outras três usinas estavam em construção: Taquaruçu, Rosana e Três Irmãos. Todas essas usinas e mais a de Porto Primavera situam-se no Pontal do Paranapanema, local inóspito, com problemas ambientais e sócio-econômicos extremamente delicados.

A construção dessa Usina, desde a sua fase de planejamento (o número de máquinas) até as questões relativas ao impacto ambiental que provocava, passando pelo custo da obra (sete vezes o do seu projeto inicial), foi uma das principais causas do endividamento da empresa. A postergação, a cada ano, do cronograma da obra, por falta de recursos, não permitia sua conclusão e, conseqüentemente, a produção de receitas e, a absorção dos juros ia encarecendo seu custo. (CESP, 1987).

O problema dessa Usina já era, por si mesmo, extremamente sério, mas, além disso, ele agravava outros, de ordem interna, como os altos custos dos processos, o perfil da dívida com concentração no curto prazo e receita insuficiente para fazer frente às suas necessidades, isto é, cobrir seus custos, gerar lucros e possibilitar reinvestimentos.

A mudança da legislação do setor elétrico, que se concretizou em 1995, pela Lei nº 8.987 (BRASIL, 1995), mas que já vinha sendo discutida desde o início da década de 1990, serviu para que a empresa tomasse consciência de que seus problemas deixaram-na debilitada e incapacitada para enfrentar o cenário externo, que lhe mostrava a "assustadora" face da competição.

O fator "competição" sempre foi inimaginável em um setor que se autoconsiderava "monopólio natural", "braço" do Estado na execução de suas Políticas Públicas. Por outro lado, a visão de energia como um dever do Estado, outro dos paradigmas desse setor, também começava a ser colocado em risco.

Ao mesmo tempo em que se adaptava a legislação a uma tendência já presente em outros países, tomava corpo uma decisão do representante do acionista majoritário, o Governador do Estado de São Paulo, que tomou posse em janeiro de 1995, de mudar o modelo do Estado, saindo, parcialmente, de alguns setores produtivos e de infraestrutura. Diga-se, de passagem, que também, nesse caso, estava havendo um acompanhamento de uma tendência global de mudança de

conceito e de modelo do Estado, concentrando-o nos papéis básicos, de educação, segurança, saúde, dentro do que alguns autores chamaram de “visão neoliberal”, preconizando um estado menos empresarial e mais voltado para funções básicas. Quanto ao setor de energia elétrica já existiam algumas experiências em funcionamento, principalmente na Inglaterra, Argentina e Chile, que foram usadas como bases de um modelo para algumas empresas, em alguns Estados e para o Estado de São Paulo.

O período de fevereiro de 1995 a julho de 1998, quando se iniciou o processo de privatização pela área de Distribuição, foi marcado por grandes transformações, não só nessa organização, como em todo o Setor Elétrico paulista.

No seu começo, o processo de mudança não se apresentou de forma ameaçadora. Iniciou-se no nível da estrutura da organização, por intermédio de um novo desenho que desverticalizou a empresa pela criação das unidades de negócio. Eu coordenei o Grupo de Trabalho que promoveu as mudanças na estrutura. O que estávamos fazendo tinha o nome de “reengenharia”, mas nem por sonho poderíamos usar essa expressão. Então chamamos eufemisticamente de “reestruturação organizacional”. A alteração na sua forma de gestão, acoplada a medidas de saneamento econômico – financeiro, por meio de uma nova engenharia financeira, rediscutindo e repactuando contratos, eliminando desperdícios e distorções para retomar o equilíbrio econômico - financeiro, fazia parte de um projeto integrado, que incluiu outras medidas como a introdução no corpo de gerentes de um comportamento voltado para a preocupação com custos e implantação de Programas de Qualidade Total que desembocaram, em um ano, na Gestão pela

Qualidade Total, com foco nos clientes, internos, mas principalmente externos. (SANTOS, novembro/1996). Nesse início não havia ainda nitidez sobre se haveria ou não um processo de privatização. Porém, havia certa desconfiança quanto a esse objetivo, sem se dar ao mesmo maior relevância. A verdade é que as pessoas evitavam falar abertamente sobre o assunto e, criavam saídas “milagrosas”, como se tivessem saído da cúpula da organização, e elas acabavam divulgadas pela “rádio-peão”. Se havia a criação de saídas “milagrosas” era porque os problemas de fato eram graves, e, depois de algum tempo começou a formar a certeza quanto à necessidade de mudanças para a sobrevivência da companhia.

Essa preocupação com a sobrevivência da organização não era nova. Alguns meses antes, especificamente em outubro/novembro de 1994, um grupo de gerentes e assessores (configurados como 2º escalão), escolhidos por serem representativos das várias áreas (o 1º critério) e, porque conheciam bem a empresa e o setor elétrico, reuniu-se durante vários dias e produziu algumas propostas de mudanças, que foram entregues à Direção, que assumiu a companhia em janeiro de 1995. Algumas dessas propostas de mudança foram aproveitadas, como as referentes à reestruturação organizacional, modernização da gestão e um programa significativo de desenvolvimento gerencial. (SANTOS, novembro/1994; junho/1995, agosto/1995)

Há que se ressaltar, porém, e, para os fins que nos propomos neste trabalho essa ressalva tem uma grande importância, que já nessas discussões gerenciais de 1994 havia posicionamentos diferentes, principalmente quanto ao *grau* de mudanças que deveriam ocorrer e sua *intensidade*. Esse assunto fez parte de minha dissertação de mestrado,

deixando claro que, quanto mais próximo do cliente externo, mais próximo estaria o grupo para a urgência de mudanças. Falo aqui claramente da área de Distribuição de energia da empresa. De qualquer forma as mudanças seguiam o mote "*Mudar para sobreviver*". (SANTOS, 1999).

Quando as mudanças começaram a ser implantadas e, ao mesmo tempo, foi ficando mais evidente, de um lado, a percepção de que, de fato o acionista majoritário estava mudando o seu conceito de "serviço público", adaptando-o à visão do neoliberalismo econômico, e de outro, que o objetivo era transformar a companhia em uma empresa atrativa para o capital privado, o corpo técnico e gerencial foi tomado de sobressalto e suas reações também começaram a ficarem mais claras. A consciência de que o mote "*Mudar para sobreviver*" estava se transformando em "*Mudar para competir*", trouxe mais do que perplexidade. (SANTOS, 1999).

A decisão pela privatização só tomou corpo em 1996, com o Programa Estadual de Desestatização-PED, por meio da Lei nº 9.361/96 (SÃO PAULO, 1996), instituído especialmente para as empresas energéticas do Estado de São Paulo (art. 20 e ANEXOS da lei citada), e, seguindo tendências internacionais, mas principalmente acompanhando a direção e o sentido dados pelo Governo Federal, para a mudança demandada e desejada da natureza da administração pública no Brasil.

Os objetivos estabelecidos para o PED deixam clara essa direção:

“I — reordenar a atuação do Estado, propiciando à iniciativa privada:

a) a execução de atividades econômicas exploradas pelo setor público; e

b) a prestação de serviços públicos e a execução de obras de infra-estrutura, possibilitando a retomada de investimentos nessas áreas;

II — permitir à Administração Pública;

a) a concentração de esforços e recursos nas atividades em que a presença do Estado seja indispensável para a consecução das prioridades de governo, especialmente nas áreas de educação, saúde e segurança pública; e

b) o oferecimento de serviços e equipamentos públicos com atendimento dos requisitos de modicidade, regularidade e eficiência, garantida a fiscalização pelos usuários;

III — contribuir para a redução da dívida pública, concorrendo para o saneamento das finanças do Estado.” (SÃO PAULO, 1996)

Objetivos do trabalho

O **objetivo geral** deste estudo pode ser colocado da seguinte maneira: **realizar uma análise das manifestações dos atores internos e externos sobre 1) o processo de privatização da Companhia Energética de São Paulo, e 2) o processo de emancipação do Núcleo Urbano de Ilha Solteira, e a conexão dessas manifestações com as lógicas pré e pós-privatização.**

Esse objetivo geral pode ser desdobrado, de forma resumida, em: **1) analisar e refletir sobre a forma como a privatização dessa empresa se deu, e, como o processo que levou a essa mudança, em**

termos de abertura, informações, decisões e gerenciamento, refletiu no comportamento dos vários atores envolvidos; **2)** Identificar formas diferenciadas, encobertas pela retórica, de se perceber o papel do Estado, e qual a implicação da mudança desse papel nas vidas desses atores; **3)** Investigar e identificar as estratégias utilizadas por esses atores para o enfrentamento antes, durante e após o processo de privatização daquelas empresas; **4)** focalizar o impacto da emancipação do núcleo habitacional de Ilha Solteira sobre os moradores, que sempre tiveram uma relação direta, ou indireta, com a empresa em questão.

Algumas **hipóteses**, na proposição do projeto de pesquisa, apareceram como indícios significativos:

- As privatizações ocorridas nos setores de infraestrutura da economia, em especial na região Sudeste, não obedeceram a um modelo único. Uma das diferenciações, passível de ser feita nos modelos, pode ser caracterizada pela maior ou menor abertura à participação e influência, no processo, dos atores envolvidos diretamente nele. E, posteriormente à privatização, com a criação das Agências Reguladoras, houve certa frustração em virtude das mesmas não cumprirem o papel que foi definido para as mesmas.
- Naqueles processos onde a abertura foi menor, ou inexistente, os atores tendem a recuperar ou reforçar uma visão de Estado patrimonialista e paternalista, oferecendo resistências, retóricas, quase sempre, e ativistas, em alguns casos, para o enfrentamento desses processos. A tendência, nesse caso, é não perceber a mudança do papel do Estado como resultado necessário da mudança da lógica do capital, e sim como uma mudança de "ideologia", ou de "vontade política". O processo de retorno, ou de permanência, a uma situação anterior, de "pertencer", "fazer parte", "ser filho" passa a ser vislumbrada como possível por intermédio de representações

simbólicas da realidade. Metáforas e histórias mirabolantes fazem parte dessa construção simbólica.

- Os processos em que a participação dos atores foi estimulada e nos quais eles conseguiam perceber benefícios futuros, possibilitaram um comprometimento dos atores com as mudanças. Há a percepção da lógica subjacente à mudança do papel do Estado e de suas empresas. Com essa percepção vem a da mudança no papel dos atores internos, de "filhos" a empregados, profissionais, e até mesmo "empreendedores", quando têm a possibilidade de possuir uma parte do capital dessas organizações. Os atores externos, de "impactados", "beneficiados", "agregados", para "cidadãos", porque pressupõe-se que têm a clareza no entendimento da igualdade de condições no exercício da cidadania, entre eles e qualquer outro cidadão de qualquer outra localidade.

Estrutura do trabalho

Com o fim de alcançar os objetivos apresentados, este trabalho se divide em três grandes partes. Os capítulos 1 e 2 são baseados na revisão da literatura; o capítulo 3 aborda os resultados da pesquisa de campo com os atores internos e externos, respectivamente. No bloco final concentramos nossas principais conclusões e contribuições.

O capítulo 1 trata da questão do Estado, seus diversos modelos de atuação, e de seus agentes. As principais teorias utilizadas para a sustentação dessa análise são representadas pelas visões marxistas e weberianas. Essas visões sustentam também a base para a questão do patrimonialismo. Questões importantes que sobressaem nesse capítulo são as referentes à dominação, poder e, naquilo que lhe é pertinente, a questão da identidade, questão esta que volta na primeira parte do capítulo dois.

No capítulo 2 há uma decomposição em duas partes. Na primeira trataremos de uma parte do referencial teórico disponível e com adequação ao tema que explica o conceito de grupos sociais. Há, aqui, um aprofundamento maior dos temas de identidade e representação social que aparecem, de forma tangencial, nesta Introdução. A outra parte desse capítulo é dedicada à reflexão sobre as teorias que discutem o funcionamento e o papel da Retórica e da Metáfora nas racionalizações do agir humano.

O capítulo 3 é dedicado aos resultados da pesquisa de campo. Na primeira parte apontamos a metodologia e os critérios utilizados nesta pesquisa e, na segunda parte seus resultados. Em cada uma dessas partes há uma segunda divisão. Com os atores internos utilizamos instrumentos de pesquisa muito variados: entrevista semi-estruturada; entrevista não estruturada e questionário baseado na escala Likert; resultados de pesquisa de satisfação interna feita pela Empresa ao longo do processo de mudança, e observação direta. Quanto aos atores externos (moradores de Ilha Solteira) foram utilizados também instrumentos diferenciados. Entrevistas semi-estruturadas com gestores e líderes locais (vice-prefeito, vereadores e líderes políticos) que haviam participado do processo de emancipação e de privatização; questionários respondidos pela população, elaborados pela Prefeitura com o objetivo de alimentar o orçamento participativo e que foram colocados à nossa disposição. Tendo em vista que, em meados da década de 1980, a população havia sido objeto de uma pesquisa, elaborada por uma consultoria contratada para fazer a análise de viabilidade da emancipação e, os resultados desta pesquisa terem sido colocados à nossa disposição, também, os dois resultados podem ser comparados, no intervalo de mais de 20 anos.

Os resultados empíricos, obtidos basicamente com instrumentos da pesquisa qualitativa (análise das manifestações e observação), são

apresentados em consonância com o que precedeu em termos teóricos, mostrando já algumas conclusões parciais.

Finalizando, apresento as considerações finais e sugestões de continuidade relativamente ao tema escolhido. A discussão sobre o processo de realização da tese fechará, finalmente, este trabalho.

O apêndice A traz o formulário da pesquisa pelo escalonamento Likert feita com os dirigentes e ex-dirigentes da CESP, bem como seus principais resultados, e, no apêndice B o roteiro das entrevistas feitas com os indivíduos pesquisados em Ilha Solteira, com uma breve apresentação dos principais resultados.

Nos anexos A e B são oferecidas informações e histórico sobre a empresa – CESP, e a cidade de Ilha Solteira, respectivamente.

Os anexos C, D e E trarão, respectivamente, as questões feitas à população de Ilha Solteira pela Prefeitura, bem como os resultados sintetizados pela equipe do prefeito em 2002; o resumo executivo dos resultados principais, relacionados a esta tese, da parte social do trabalho executado pela consultoria externa, Felizolla, no início da década de 1980, no que era o núcleo urbano de Ilha Solteira, e Relatórios Sintéticos do Grupo de Trabalho “Situação de Ilha Solteira”, realizado em outubro de 1991.

O anexo D, particularmente, é riquíssimo, pois traz todas as manifestações sobre os problemas de Ilha Solteira de uma amostra populacional muito bem feita. O trabalho foi conduzido pela antropóloga Marília Scombatti, através de painel e *focus group*, e, na comparação com o material que o vice-prefeito me forneceu em 2002, que foi uma pesquisa censitária para a elaboração do Orçamento de 2003, as justaposições são inúmeras, depois de 17 anos, e a população tendo saído da condição de “agregada” à condição de “cidadã”.

1. O Estado e seus atores

Este capítulo apresenta e discute o cenário global e nacional necessário para a localização dos dois problemas de pesquisa propostos, a privatização de partes da CESP e a municipalização do núcleo urbano de Ilha Solteira. Impossível falar dessas duas questões sem colocá-las no cenário de mudanças radicais que impactaram os estados nacionais e locais e mudaram ou apontaram para a necessidade de mudança do modelo de gestão pública.

O cenário de mudanças globais aponta para alterações mais do que necessárias no modelo de gestão pública, no Brasil, como exaustivamente apresenta e apregoa o Plano Diretor de Reforma do Estado, de 1995.

A inclusão da discussão sobre modelos e práticas patrimonialistas e burocráticas da administração pública brasileira se fez necessária neste capítulo. Difícil foi separar essas práticas, bem como as mudanças necessárias das mesmas (do patrimonialismo e da burocracia para o modelo gerencial), de conceitos importantes e que estão imbricados nessas práticas como representação social, identidade e pertencimento. Por questões metodológicas, os três conceitos são apresentados no capítulo dois. De qualquer maneira percebe-se ao longo das argumentações o quanto estão vinculados.

1.1 Do welfare state ao estado essencial

No Brasil, em especial nos últimos dez anos, a mudança do modelo de Estado, de empreendedor, agente de processo produtivo, e ao mesmo tempo com características de *welfare state*¹, para um modelo em

¹ Estado de bem-estar e proteção social

que se atém à suas funções mínimas, atende à uma tendência geral, demandada pela mudança da lógica do capital. Essa mudança, na verdade, começou a mostrar seu indício na década de 1980, como reflexo de duas grandes crises que abalaram a economia mundial. Obviamente que as duas crises referidas, o chamado 1º choque do petróleo em 1973, e o 2º em 1979, são eventos, e, portanto conjunturais, e, não são suficientes para esclarecer o fenômeno de crise como um todo, porém passaram a ser referenciais.

A presença de um Estado ativo e intervencionista, no Brasil, foi possibilitada por inúmeros fatores. Segundo Vieira (1998, p.116), os fatores objetivos que contribuíram, a partir de 1929, para a constituição de economias mistas e dos sistemas de *welfare state* são os mesmos para as economias capitalistas: a derrocada do pensamento liberal-conservador, o ataque teórico-ideológico dos *keynesianos* e o avanço político dos social-democratas, principalmente após a 2ª Grande Guerra (VIEIRA, 1998, p. 117).

As economias tardias, principalmente as da América Latina, e, notadamente a do Brasil, foram influenciadas, adicionalmente, pela visão cepalina², ou desenvolvimentista, que propunham a superação do atraso por intermédio de uma industrialização induzida pelo Estado.

De acordo com estudo do DIEESE (apud VIEIRA, 1998, p. 118) o Estado brasileiro saiu-se muito bem, em suas funções de indutor e gestor do desenvolvimento econômico. Criou empresas e potencializou o desenvolvimento alavancando investimentos e coordenando políticas setoriais.

² Cepalina - visão referente à Comissão Econômica para a América Latina das Nações Unidas - CEPAL

O número de empresas públicas e de economia mista, no País, no setor de energia, começou a se ampliar na década de 1950, com algumas nacionalizações de empresas estrangeiras a par de uma progressiva estatização. O objetivo para a criação de empresas estatais, no setor de energia, era o mesmo que motivou o surgimento de outras estatais, em outros setores: a criação de uma estrutura organizacional paralela à burocracia tradicional do Estado, com um poder decisório mais ágil, porque descentralizado e autônomo. Tudo isso para que o Estado pudesse fornecer as bases para um desenvolvimento industrial rápido e seguro, para o setor privado, ao mesmo tempo em que cumpria seu papel de indutor do desenvolvimento regional. E, levando-se em consideração, também, o fato de que o setor privado não tinha nem capacidade e nem interesse em investir em infraestrutura, cujo nível de investimentos é muito alto e com um retorno em prazos muito longos.

A coroação desse modelo foi feita por um marco legal: o Decreto Lei nº. 200/67 (BRASIL, 1967), que instituiu a Reforma Administrativa, dotando as empresas públicas de um estatuto legal, fornecendo as bases de uma gestão empresarial, dando-lhes autonomia e descentralização financeira e administrativa.

Porém, essas funções foram sendo cumpridas à força de um endividamento crescente. E, a partir da década de 1980, o *welfare state* é colocado em risco, começando nas economias centrais e estendendo-se, rapidamente, para as economias periféricas.

O Brasil e outros países latino-americanos passaram praticamente a década toda de 1980 procurando formas de sustentar seu endividamento. Não à toa a década é chamada de “década perdida”. Brasil e alguns outros países, em 1989, se submeteram ao chamado “Consenso de Washington” que se apresenta como um conjunto de medidas de ajuste macroeconômico formulado por economistas de instituições financeiras como FMI e o Banco Mundial. Entre essas

"regras" que deveriam ser adotadas pelos países para promover o desenvolvimento econômico e social estavam: disciplina fiscal, rígido controle dos gastos públicos evitando a formação de déficits que pudessem provocar inflação, reforma tributária, juros de mercado, liberdade cambial retirando as medidas artificiais na cotação de moedas, abertura comercial para estimular a competitividade à indústria local, investimento estrangeiro direto, com eliminação de restrições, privatização de empresas públicas, desregulamentação e desburocratização, direito à propriedade intelectual. (BATISTA, 1994).

A contraposição à visão do Estado como agente e propulsor do desenvolvimento é representada pela visão neoliberal. Essa visão, ao discutir a "lógica do capitalismo", coloca o seu destino nas mãos do mercado, *locus* da liberdade e da eficiência, deixando ao Estado o papel de garantidor da propriedade, dos contratos e da estabilidade monetária, porque nele predomina, supostamente, o autoritarismo e a ineficiência.

“A visão dominante que norteia a reestruturação dos setores de infra-estrutura está umbilicalmente presa à idéia do Estado mínimo, na qual se propõe a hegemonia absoluta do “mercado” como instrumento alocador de recursos e distribuidor de benefícios. Essa concepção privilegia a esfera privada para prover todos os serviços públicos, mantendo-se o estado como mediador para, teoricamente, assegurar qualidade, disponibilidade e preços, via instrumentos regulatórios – no caso de monopólios – e como promotor da concorrência, nos segmentos competitivos.” (VIEIRA, 2007, p.98)

O Brasil e, em especial, seu setor público, ao passar por uma grave crise financeira, tornou-se um campo propício para a disseminação e adoção dos princípios neoliberais. A atratividade por esses princípios se tornava maior à medida que o setor privado, principalmente internacional, exibia um excelente desempenho, com excedentes financeiros, passíveis de serem investidos em áreas do setor

público brasileiro consideradas atrativas, como as de telecomunicações, energia, siderurgia e bancária. A natureza da crise que se abateu sobre, principalmente, os países periféricos, como o Brasil, foi caracterizada por O'Connor (1977) como “crise fiscal” que representa, exatamente, a contradição que é explicitada pelo estágio de elevado grau de desenvolvimento do capitalismo monopolista em bases nacionais. O “estado capitalista”, como é nominado pelo autor, fica, dessa forma, frente a um dilema: conciliar a sua função de promover as condições adequadas no processo de acumulação do capital, e, por outro lado, legitimar a sua posição política, assumindo, também, compromissos com o objetivo de minimizar os custos sociais produzidos na dinâmica do capitalismo monopolista. Portanto, a crise social que não consegue ser debelada coloca em cheque a política social como um todo decorrendo daí uma crise de legitimação política.

Relativamente aos atores internos desse setor público, seus empregados, gestores, agentes enfim, há um reconhecimento da distinção desses agentes com aqueles do setor privado. Os agentes públicos servem de suporte para a acumulação e o desenvolvimento capitalista. Esse fato não altera, necessariamente, os mecanismos econômicos de seu funcionamento, mas incide sobre os aspectos políticos de forma marcante. Essa ressalva, feita por Cardoso (1975), se refere à instrumentalização do Estado a serviço de interesses privados, mecanismo esse que ele chama de *anéis burocráticos*.

A instrumentalização do Estado a serviço de interesses privados pode ser referenciada por meio das obras de dois pensadores clássicos, Marx e Weber, que caracterizam essa instrumentalização por meio de um agente: a burocracia.

A análise de Marx, que é também uma base de referência para o próprio Weber, situa a burocracia dentro do aparato repressivo da classe dominante, capitalista, ou seja, ligada às formas de poder

centradas no Estado entendido como um instrumento institucional, garantidor das condições de exploração do trabalho pelo capital. Dessa forma, a burocracia está circunscrita ao âmbito da administração estatal.

“A ‘burocracia’ é o ‘formalismo de Estado’ da sociedade civil. É a ‘consciência do Estado’, a ‘vontade do Estado’, ‘o poder do Estado’ enquanto corporação, isto é, como sociedade particular, fechada no Estado (...) A burocracia é portanto obrigada a proteger a generalidade imaginária do interesse particular a fim de proteger a particularidade imaginária do interesse geral.” (MARX, 1998, p. 71)

Marx começa sua análise a partir da crítica que faz à Filosofia de Estado de Hegel (1998) e se utiliza de um exemplo específico, que é a Alemanha da primeira metade do século XIX, ou seja, uma sociedade ainda atrasada. Como sua própria teoria ainda está em formação à essa época, podemos encarar sua análise como um certo esboço, mas que já constitui as bases para sua ampliação. Essa ampliação, ou seja, a expansão do conceito ao setor privado, ele vai realizar no livro 3, capítulo XXIV, do *Capital* (2008). Para Marx, Hegel erra por se limitar à imagem que a burocracia tem de si mesma, aquela imagem derivada dos livros de direito e dos regulamentos administrativos. Para Hegel, a burocracia pretende representar, e em sua visão representa de fato, *o interesse geral*. Ela faz isto porque é uma ponte entre a sociedade civil e o Estado; é a intermediária por meio da qual *se passa do interesse particular ao interesse geral*.

Para Hegel, o Estado precisa contar com um corpo de indivíduos que possa exercer regularmente funções rotineiras de interesse público no reino da sociedade civil pela ação estatal (HEGEL, 1990, p. 275). Portanto,

“...o serviço do Estado exige o sacrifício das satisfações individuais e arbitrárias, das finalidades subjectivas (sic), mas reconhece o direito de, no cumprimento do dever, e só nele, obter suas satisfações” (HEGEL, 1990, p. 276).

Marx aceita essa triangulação, mas muda seu conteúdo. Para ele, isto que é chamado de interesse geral não é nada mais do que o próprio interesse da burocracia, que exige a permanência de esferas de interesses particulares - tanto das corporações como dos estados - para representar frente à essa permanência uma universalidade imaginária. A burocracia atribui ao Estado seus próprios objetivos: manter a divisão social para confirmar e justificar seu próprio status particular e privilegiado na sociedade. Como as atividades reais se desenvolvem na sociedade civil, a burocracia, continuamente ocupada com a conservação e a legitimação dos quadros nos quais se efetuam essas atividades, está condenada ao formalismo.

Resumindo, para Marx, o Estado não representa o interesse geral, mas os interesses da classe dominante, apesar dessa classe ser parte integrante da sociedade civil. Desse ponto de vista, a burocracia constitui um grupo social muito específico e particular. Ela não é uma classe social, embora sua existência esteja ligada à divisão da sociedade em classes. Mais precisamente, a burocracia, como o próprio Estado, é um instrumento que a classe dominante se utiliza para exercer sua dominação sobre as demais.

“Aos seus olhos (de Hegel) a burocracia é a finalidade última do Estado. Dado que a burocracia assume como conteúdo os seus objetivos ‘formais’, entra sistematicamente em conflito como os objetivos ‘reais’. É assim obrigada a dar o formal como conteúdo e o conteúdo como formal. Os objetivos do Estado transformam-se em objetivos da burocracia e os objetivos da burocracia em objetivos do Estado. A burocracia é um círculo ao qual nada pode escapar. Esta

hierarquia é uma hierarquia do saber”. (MARX, 1998, p. 72)

Nesse sentido, tanto a existência quanto a justificação da burocracia dependem do futuro e dos interesses da classe dominante e do Estado. Sua tarefa real, na sociedade capitalista, é impor à sociedade global um estado de coisas que consolida e perpetua a divisão de classes e a dominação. Ela tem uma outra tarefa, complementar, que é a de mascarar tal dominação, colocando-se como uma cortina de fumaça entre exploradores e explorados. Por outro lado, como ela não faz parte diretamente da classe capitalista, possui uma autonomia relativa, que traz inclusive a possibilidade de existência de conflitos com os seus mandantes, mantidos, obviamente, dentro de limites determinados pelas forças existentes e pelas relações de produção.

A partir da colocação da questão no contexto mais geral da luta de classes, Marx se ocupa em analisar e explicar os principais aspectos constitutivos da burocracia.

Em primeiro lugar, a burocracia é uma instância específica do processo geral de alienação.

Por meio desse processo, as forças sociais escapam ao controle do homem, atingem uma existência independente, voltando-se finalmente contra o homem, seu criador. A noção filosófica de alienação aplica-se admiravelmente bem ao caso da burocracia. De fato, segundo Marx, a burocracia torna-se uma força autônoma e opressiva que é percebida pela maioria das pessoas como uma entidade distante e misteriosa, como alguma coisa que, embora regule suas vidas, está além de seu controle e compreensão como uma espécie de divindade face à qual se sentem desamparadas e cautelosas. E, naturalmente, tal atitude é reforçada pelos burocratas pela criação de mitos e símbolos especiais que sacramentam e mistificam ainda mais sua posição. Dessa forma, a burocracia se torna um mundo fechado. Uma espécie de casta guarda

ciosamente seus segredos e prerrogativas, apresentando ao mundo externo uma fachada monolítica de silêncio e hostilidade.

“O ‘formalismo do Estado’, a burocracia, é o ‘Estado enquanto formalismo’; e foi deste modo que Hegel o descreveu. Como este ‘formalismo de Estado’ se constitui em poder real e se transforma em seu próprio conteúdo material, é evidente que a ‘burocracia’ é um conjunto de ilusões práticas, ou seja, é a ‘ilusão do Estado’. O espírito burocrático é um espírito totalmente jesuítico, teológico. Os burocratas são os jesuítas e os teólogos do Estado. A burocracia é a republique prêtre.” (MARX, 1998, p. 72)

Todavia, a alienação não se limita apenas às relações entre os burocratas e aqueles que estão fora. Ela se encontra no interior mesmo da burocracia. Essa não esconde sua verdadeira natureza apenas daqueles que não são burocratas; ela o faz com ela mesma. O burocrata não é consciente da natureza opressiva e parasitária de seu cargo, realmente imagina que seja indispensável. A hierarquia, a disciplina e a veneração à autoridade ajudam a consolidar essa ilusão.

A incompetência constitui outro aspecto importante da burocracia. Ela é o reino da incompetência. Os dirigentes atribuem aos inferiores a compreensão do detalhe e os inferiores acreditam que os dirigentes dominam o geral. Ambos se enganam. Na realidade existe uma "solidariedade da incompetência" na lógica dos despachos, uns imaginando que os outros estão desincumbindo-se de suas tarefas. Marx destaca a falta de iniciativa e de imaginação do burocrata, seu medo de assumir qualquer tipo de responsabilidade, lembrando que essa incompetência não intimida os burocratas que se imaginam capazes de tudo. Realmente, eles procuram sempre estender suas funções de dominação objetivando consolidar suas posições e suas prerrogativas. Por meio dessa espécie de imperialismo, o burocrata tenta se persuadir de que tem uma função útil e salutar a desempenhar. Esse processo de

autolatría traz consigo o que Marx chama de "materialismo sordido": luta interna por promoções, carreirismo, a fixação infantil à símbolos triviais, status e prestígio. Mas a face mais negra desse "materialismo sordido" é o *fazer do seu objetivo particular o objetivo do Estado*.

“A burocracia tem em seu poder o ser do Estado, o ser espiritual da sociedade: ele é sua propriedade privada. O espírito geral da burocracia é o mistério, conservado pela hierarquia, e protegido dos de fora pelo fato de ela se constituir como corporação fechada. Tornar o espírito do Estado conhecido por todos, e pela opinião pública, é algo percebido pela burocracia como traição ao seu mistério. O princípio da ciência burocrática é, pois, a autoridade; e seu sentimento é a idolatria desta autoridade. Mas, dentro da própria burocracia, este espiritualismo se transforma em materialismo sordido, o materialismo da obediência passiva, da fé na autoridade, dos princípios, idéias e tradições fixos. Para o burocrata como indivíduo, os objetivos do Estado se transformam em seus objetivos privados: a conquista de posições cada vez mais altas, a luta pela promoção.” (MARX apud SCHWARTZMAN, 1968)

O burocrata está sempre à procura do posto mais elevado e, na realidade, está sempre destinado a manter ou conquistar um status especial. Para que isto se viabilize, a burocracia se apresenta como uma imensa rede de relações pessoais em que as relações de dependência substituem aquelas advindas pela divisão do trabalho, onde os clãs e suas lutas se sobrepõem à hierarquia formal e tendem constantemente à sua remodelação em função de suas exigências.

Algumas leituras de Weber inferem, por outro lado, que se a burocracia pudesse ser um fenômeno singular o seu desenvolvimento não afetaria, necessariamente, a dinâmica social. Que o modo de produção, as relações de classe, o regime político poderiam ser estudados sem referência a um fenômeno que não designa mais que

certo tipo de organização. Isso não corresponde fielmente à totalidade do pensamento de Weber, mas está presente em algumas leituras sobre o fenômeno da burocracia para esse autor. (LEFORT, 1979, p. 149).

Uma forma de se entender as idéias de Weber é não estudar a questão da burocracia de forma isolada e, sim, vê-la no contexto mais geral de sua *teoria da dominação*.

Weber define o poder como sendo a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre o comportamento das outras. Ele não está interessado no poder em geral, mas num tipo especial de poder, que chama *dominação*. *Dominação* refere-se a *uma relação de poder* na qual o governante, ou seja, *a pessoa* que impõe seu arbítrio sobre os demais *crê ter o direito de exercer o poder* e o *governado considera como sendo sua tarefa obedecer-lhe as ordens*. (WEBER apud MOTTA, 1985). Em outras palavras, nesse tipo de autoridade estabelecida, sempre se tem um número de crenças que legitimam o exercício do poder aos olhos tanto do líder quanto de seus governados. Tais crenças sobre a legitimação do poder são muito importantes, já que determinam a relativa estabilidade dos sistemas de dominação, tanto quanto retratam as diferenças básicas entre tais sistemas.

Outro elemento importante nessa abordagem é a noção de aparato administrativo. A dominação, quando exercida sobre um grande número de pessoas, necessita de um pessoal administrativo para executar as ordens e servir como ponte de ligação entre o governante e os governados. (MOTTA, 1985).

Dessa forma, os pontos sobre a legitimação e o aparato administrativo constituem os dois principais critérios para a construção Weberiana de uma tipologia da dominação. Weber distinguiu três

princípios de legitimação - cada qual correspondendo a certo tipo de aparato administrativo - que definem três tipos ideais de dominação.

Dominação Carismática - Carisma significa literalmente "graça divina", ou seja, uma qualidade excepcional em virtude da qual alguém se torna líder. O líder carismático, - seja ele um profeta, um herói ou um demagogo - tem sua dominação justificada por suas capacidades e façanhas extraordinárias que são reconhecidas por seus liderados. Seus discípulos aceitam sua dominação por terem fé em sua pessoa. (MOTTA, 1985; TRAGTENBERG, 2006; WEBER, 1982).

Sob tal tipo de dominação, o aparato administrativo - quando há seguidores em número suficiente para justificar a necessidade de um - é muito inconstante e instável. Os discípulos mais leais habitualmente desempenham o papel de intermediários entre o líder e a massa.

Dominação tradicional - Neste caso, a legitimação do poder vem da crença no passado eterno, na justiça e na pertinência da maneira tradicional de agir. O líder tradicional é o Senhor, que comanda em virtude de seu status de herdeiro. Suas ordens são pessoais e arbitrárias, mas tem seus limites fixados pelo costume. Seus súditos obedecem-no seja por lealdade pessoal, seja por respeito a seu status tradicional. Quando esse tipo de dominação - típico da sociedade patriarcal - se estende sobre muita gente e um vasto território, o aparato administrativo decorrente pode tomar *duas* formas ideais.

Na forma *patrimonial* de dominação tradicional, os funcionários do aparato são os servidores pessoais do senhor - empregados, parentes, favoritos, etc. - que normalmente são economicamente dependentes daquele. Por outro lado, na forma *feudal* o aparato tem um maior grau de autonomia com relação ao senhor. Os funcionários do aparato feudal não são seus dependentes pessoais, mas são aliados que lhe fazem juramento de fidelidade na qualidade de vassalos. Em virtude desse tipo

de contrato, eles exercem uma jurisdição independente, habitualmente dispõem de seus próprios domínios administrativos, e não são dependentes de seus superiores no que se refere à remuneração e a subsistência. (MOTTA, 1985; MOTTA; BRESSER PEREIRA, 2004).

Dominação Legal - A crença na justiça da lei é o sustentáculo da legitimação nesse tipo de dominação. Nesse caso, o povo obedece às leis, não por que seja dirigido por um líder carismático, mas porque acredita que tais leis são decretadas a partir de um procedimento correto, procedimento esse visto como apropriado tanto pelos governados, quanto pelo governante. Ademais, o governante é considerado como um superior que atingiu tal posição por procedimentos legais (nomeação, eleições, etc.). É em virtude de sua posição que ele exerce o poder, dentro dos limites fixados pelas regras sancionadas legalmente.

O típico aparato administrativo que corresponde ao tipo legal de dominação é chamado de *burocracia*. Ele também se caracteriza por uma crença nas leis e na ordem legal. A posição do burocrata e suas relações com o governante, os governados e seus próprios colegas, são estritamente definidas por regras impessoais. Essas regras, de forma racional, delineiam a hierarquia do aparato, os direitos e deveres inerentes a cada posição, os métodos de recrutamento e seleção, e assim por diante. Em tal tipo de administração, ao contrario do tipo feudal, os meios de administração (ou seja, os recursos necessários para desempenhar as tarefas administrativas), não são propriedades dos burocratas, mas estão acima desses. Dessa forma, o funcionário não pode vender ou herdar sua posição, e essa não pode ser apropriada e integrada a seu patrimônio privado. Essa estrita separação entre os rendimentos e os bens privados e os públicos é a característica específica da burocracia, distinguindo-a dos tipos patrimonial e feudal de administração.

Naturalmente, os três tipos de dominação, acima mencionados, nunca se acham em suas formas puras. Os sistemas de dominação existentes na realidade constituem uma combinação dos elementos pertencentes aos três tipos. No entanto, segundo Weber (1999) , essa tipologia é útil como instrumento analítico para auxiliar o estudioso na identificação das varias combinações dos elementos legal, carismático e tradicional nos sistemas de dominação reais, bem como na descoberta das razões da discrepância entre o tipo ideal e a realidade.

A prevalência do tipo legal de dominação na sociedade moderna - Embora já tenham existido administrações burocráticas no passado, é apenas com a emergência do estado moderno que a burocracia passou a prevalecer em tão larga escala. Na verdade, este processo de burocratização não se limita ao aparato estatal. Embora Weber tenha elaborado esse conceito de burocracia a partir de sua sociologia política, ele usou o termo de modo mais abrangente. Não somente a administração pública se tornou mais burocratizada. A burocracia como um tipo de administração das organizações permeou gradualmente todas as instituições sociais.

Tanto no domínio religioso, quanto no educacional, ou no econômico, Weber observou a proliferação de organizações de grande porte, a concentração dos meios de administração no topo da hierarquia, e, geralmente, a adoção do tipo burocrático de organização. O moderno exército, a igreja, a universidade foram perdendo gradualmente seus aspectos tradicionais. Cada vez mais, passaram a ser administrados por regras impessoais e racionais, visando à máxima eficiência. O mais notável exemplo disto é a grande empresa. Seus meios de produção não mais estão nas mãos do trabalhador - produtor, e toda a estrutura da organização é conscientemente projetada de acordo com princípios racionais. A disciplina no trabalho, ao longo do século XX passou a ser assegurada por um conjunto de regras que tentaram ajustar

completamente o trabalhador às exigências da produtividade. Essa racionalização do trabalho pode ser constatada em sua mais extremada forma: a Administração Científica de Taylor. A explicação para isso tenderia à obviedade já que é bastante conhecida e popularizada a expressão “taylorismo” que nos remete à racionalização no uso das ferramentas e do tempo pelo trabalhador (tempos e movimentos) para que obtenha mais e mais produtividade. (WEBER, 1982, p. 243-248)

O impacto de tal estrutura organizacional sobre o indivíduo provoca uma extrema limitação em sua liberdade pessoal e espontaneidade, e sua crescente incapacidade de compreender suas próprias atividades dentro da organização como um todo. De um modo mais geral, a burocracia moderna, tanto nos negócios, quanto no governo ou na educação, favoreceu o surgimento de um tipo de personalidade limitada, a do especialista, o técnico especializado que foi tornado objeto de adoração, em oposição ao ideal do homem culto, alimentado pelas civilizações do passado.

Weber, depois de formular os conceitos produzidos a partir das reconstruções mentais da realidade resultando nos tipos ideais de dominação, procedeu à análise dos problemas contidos em cada tipo, ou seja, das tensões básicas que existiam entre o que acontece na realidade social e o quanto as formulações ideais poderiam divergir dela. Dessa forma, no tipo carismático de dominação, o foco de tensão e instabilidade reside no processo de despersonalização do carisma, assim como a descentralização é o maior problema na dominação tradicional. (WEBER, 1982, p. 287). Já no tipo legal de dominação, a maior fonte de conflitos está na posição de poder do burocrata, baseada em seu conhecimento especializado. Na realidade, o conhecimento especializado pode ser usado pelo burocrata como uma poderosa arma contra seu dirigente político, sendo que esse último, com a crescente complexidade das tarefas burocráticas, se tornaria um diletante em

questões administrativas. Como acontece habitualmente, o dirigente da burocracia, eleito ou nomeado, geralmente carece de qualquer conhecimento especializado. Conseqüentemente, ele não está em posição de controlar o burocrata e de ver até que ponto esse último realmente está cumprindo suas ordens. (WEBER, 1982, p. 249-268)

Essa posição desconfortável do dirigente é agravada ainda mais num regime não democrático. Em tal tipo de regime, muito freqüentemente, o governante depende de informações dominadas exclusivamente pelos burocratas. Conseqüentemente, ele pode ver-se completamente à mercê de seus inferiores, além do fato de não contar com formas de ver se suas ordens estão sendo executadas ou ignoradas. No entanto, mesmo nos regimes democráticos, onde o público atendido pela burocracia tem condições de ir diretamente à direção política da administração para protestar contra abusos, o controle é difícil. As esferas mais importantes da atividade burocrática estão excluídas do escrutínio público e o rótulo "segredo oficial" pode ser usado extensivamente, mesmo em ocasiões em que tal segredo não se faça necessário. Essa persistente tendência burocrática ao segredo, que Marx já havia descrito, pode ser vista como uma defesa contra eventuais críticas hostis, vindas de fora da burocracia. Ela também pode ser vista em termos da tendência natural que tem todos os funcionários de consolidar e expandir sua posição de poder. (WEBER, 1982, p. 268)

No entanto, todas essas tendências que deslocam o poder de seus centros legítimos não levam necessariamente a uma completa dominação burocrática. Existem limites, bem como forças, que podem contrabalançar tais tendências. Por exemplo, pelo fato de não possuir os bens materiais de administração, o burocrata não detém boa parte da autonomia e do poder de que desfrutava o funcionário feudal. Além do mais, o fato de a maioria dos burocratas não pertencer às classes proprietárias, faz com que eles temam perder seus empregos e sejam

mais obedientes às ordens do dirigente. Essa vantagem estratégica do dirigente da burocracia é reforçada pelas lutas internas entre os próprios burocratas. De fato, sua intensiva competição por promoções faz com que o dirigente seja capaz de controlar algum burocrata mais recalcitrante com a ajuda de seus antagonistas.

Weber crê ser inerente a toda burocracia uma tendência rumo a super - expansão de suas funções à áreas que idealmente situar-se-iam fora de sua jurisdição, bem como uma tendência oposta, que permitiria o controle e a direção efetiva do aparato burocrático por seu legítimo governante. Saber-se qual dessas tendências pode prevalecer, e em que grau, é uma questão empírica que não se pode responder a priori. O resultado dessa tensão depende, basicamente, da ação das forças sociais relevantes numa situação histórica concreta, isto é, se a burocracia se constituir num simples instrumento a serviço de seus legítimos dirigentes, ou, se ela tomará seus lugares, é algo que depende das forças externas que atuam sobre ela em estruturas sociais específicas. (WEBER, 1982, p. 267-274)

Em nível mundial verifica-se, com um início ainda tímido na década de 1960, ganhando mais força na de 1970, uma intensificação da internacionalização do capital e dos processos de trabalho. No início ganhava contornos de capitalismo monopolista até atingir o grau e a extensão que temos hoje da chamada "globalização".

Algumas abordagens marxistas consideram que o Estado, por conta de vários fatores advindos dessa nova configuração do capitalismo, viu-se diante de uma crise de natureza econômica, e, por causa mesmo dela, sua "relativa autonomia" acaba sendo colocada em xeque. Ele não tem mais condições de manter seu papel de, ao mesmo tempo, (1) garantir as condições para a reprodução do capital e o

interesse político dos blocos hegemônicos que estão no poder e (2) organizar essa hegemonia com relação ao conjunto da formação social. (POULANTZAS, 1977, p. 3-20).

Essa crise aparece para o Estado como uma crise de *legitimação*. **Os recursos materiais à sua disposição**, necessários para que ele possa proceder à "integração" ideológica das classes dominadas, garantindo, com isto, as condições de reprodução do capital, **estão cada vez menos disponíveis**. (POULANTZAS, 1977, p. 24; SALOIS; CRETIN, 1977, p. 222).

Em conseqüência, a crise de legitimação rebate nos "agentes do Estado", porque seu interesse de estabilidade fica comprometido pelo agravamento das contradições entre as classes hegemônicas, representantes do capital internacional, as outras classes do bloco do poder, cujos interesses são relegados a um segundo plano, e a sociedade civil. (SALOIS; CRETIN, 1977, p. 222-224).

Esse é o quadro geral utilizado por uma das abordagens variantes da visão marxista que apesar de se referir à década de 1970, não perdeu sua atualidade e que será vista neste item.

Essa abordagem tem como foco os "altos funcionários" do aparelho estatal francês e, esse critério, para nós, é de grande importância, pois *o setor elétrico paulista*, e em especial a organização que estamos tratando, CESP, notadamente nas áreas de geração,

transmissão e distribuição de energia, *sofreu uma enorme influência da chamada "gestão técnica francesa"*. (SANTOS, 1984).

Desde o início da constituição da organização, na década de 1960, o intercâmbio técnico com a França foi muito extenso e intenso. A começar com a eleição de um "paradigma" de gestão, a ser perseguido: a E.D.F. (*Électricité de France*), empresa estatal e, com as mesmas características de verticalização e integração entre as áreas do processo produtivo de energia. Somados a esse "paradigma" tem-se outro elemento que se agrega: as compras de equipamentos eram feitas, na sua maior parte, na França, sendo necessário o envio de técnicos para serem treinados a operá-los.

Dessa forma, um grande número de gerentes, os quais constituem um dos focos de pesquisa desta tese, passou pelo "modo de gestão" do setor elétrico, estatal, francês.

E, é com essa preocupação de análise que consideramos que o arcabouço teórico, utilizado por Salois e Cretin (In POULANTZAS, 1977, p. 213-240), pode também ser utilizado nesse caso. O trabalho desses autores, considerado clássico, trata do papel social dos altos funcionários e da crise do Estado. O enfoque principal é sobre a forma de se fazer o recrutamento dos altos funcionários, bem como a sua formação para os diferentes ramos da administração pública.

Dessa forma, a manutenção de um equilíbrio, necessário à reprodução das relações sociais dominantes, depende da origem e da

formação dos altos funcionários. Para os autores, em referência, esses altos funcionários não necessariamente provêm da chamada burguesia, porém a maior parte deles provém das camadas sociais que servem de apoio à burguesia: quadros da indústria e do comércio, profissões liberais, funcionários de nível médio. A par da origem, existe outra filtragem, essa executada pelas grandes escolas, que no caso da França são a ENA e a Politécnica. Diferentemente de Weber que acredita serem os altos funcionários e os líderes políticos originários da plutocracia, recrutados pelos “estamentos”. (WEBER, 1982, p. 106; 1999, p. 531; SALOIS; CRETIN, 1977, p. 222).

A mudança na forma de como se dão os processos de legitimação é outro tema tratado, de forma extensa, pelos autores. Utilizando uma análise de Bordieu (1972 apud SALOIS; CRETIN, 1977, p.222, nota 18), constatam que as mudanças havidas na forma de recrutamento e seleção dos altos funcionários e à organização do aparelho do Estado não têm sido suficientes para assegurar a dominação política da burguesia. Antes, elas têm manifestado a dificuldade em fazer com que a dominação seja reconhecida como legítima, ou seja, em "dissimular as relações de força que são a base desta legitimidade". Isto porque, até os anos 60, o princípio dessa dissimulação residia na **ideologia do serviço público e do interesse geral**, estreitamente unidos, um ao outro. A origem dessa ideologia deriva da concepção do Estado, desenvolvida por Hegel em seus Princípios da filosofia do direito (1821). Segundo a visão hegeliana, os altos funcionários são colocados acima das divisões entre as classes sociais, "arbitrando os conflitos que rasgam a sociedade civil, são os mandatários de um interesse geral que devem fazer triunfar sobre o fervilhamento dos interesses particulares" (SALOIS; CRETIN, 1977, p. 222).

Essa ideologia, porém, vai alterando-se ao longo da história, acompanhando os processos de mudanças econômicas e sociais, que vão alterando, obviamente, os papéis da classe burguesa e, por conseguinte, do Estado e de seus altos funcionários.

As mesmas formas que revestem a mudança de concepção do chamado *interesse geral* valem, tanto para lá como para cá. O conteúdo dessa noção renovou-se completamente para poder atender às exigências de valorização do capital. Os temas da competitividade, apologia do lucro como critério de racionalidade, e do "preço real" para os serviços públicos convergem e se combinam na mudança do conceito de interesse geral. O mercado passa a ser o princípio diretor da orientação do desenvolvimento e, rege, também, as normas da ação pública, e, portanto de seus agentes.

Consideramos que Weber nos fornece um quadro geral, teórico, modelar, que permite a caracterização de uma parte de nosso fenômeno, que são os atores internos, como burocracia, porém que deve ser completado, introduzindo um elemento tipicamente formador de nossa cultura, que é a *hibridez*. (FREYRE,1999; HOLANDA,1984; CÂNDIDO, 1998 b) É o definido/indefinido; regrado/desregrado; racional/emocional; público / privado.

Para completar a hibridez, introduzimos o patrimonialismo, característica peculiar para Weber e que caracteriza um de seus tipos de dominação tradicional.

Algumas características, próprias do "jeito brasileiro de ser", que fazem parte de nossa raiz cultural, que influenciam o comportamento do brasileiro em geral, e do brasileiro no seio das organizações, são, em particular: o patriarcalismo, o formalismo, o mimetismo, o autoritarismo, o personalismo. (MOTTA; CALDAS, 1997)

1.2 Dilemas do patrimonialismo: público X privado

No nosso caso, o conceito de *patrimonialismo*, caracterizado pela *cultura da apropriação de recursos, poder ou benefícios públicos pelo privado*, agrega-se de forma adequada nessa altura de nossas observações. (FAORO, 2000; RAMOS, 1983)

Weber já dizia que a forma patrimonial era o revestimento da dominação tradicional na qual os funcionários do aparato administrativo são os servidores pessoais do senhor — empregados, parentes, favoritos — formando uma organização "clânica".

Não é o caso de procedermos aqui a uma recuperação histórica da formação da burocracia no Brasil. Muitos autores trataram desse assunto e, pode-se destacar Raymundo Faoro (2000) e Guerreiro Ramos (1983, pp.186-237), que fazem com maestria esse trabalho. Guerreiro Ramos vê a origem do patrimonialismo na influência lusitana e no fato de administração e propriedade não se diferenciarem, principalmente no caso das empresas privadas no início da formação da burguesia industrial.

Martins (1997), em um estudo sobre a ética do patrimonialismo, analisa seus principais aspectos e sua evolução concomitantemente à modernização da administração pública brasileira. Define o conceito simplesmente como "a confusão entre o que é público e o que é privado" (MARTINS, 1997, p. 171). E, dando continuidade a esse desenvolvimento afirma que a *ética do patrimonialismo*, por seu turno, é definida como "conjunto de valores qualificados como patrimonialistas, subjacentes ao contexto social no qual se desenrola a apropriação do público pelo privado".

O *espírito patrimonialista* também, para esse autor, tem suas raízes na ética lusitana que, na formação da administração colonial brasileira, reproduzia aqui os vícios do Estado português: centralização,

regulações confusas e forte influência da Igreja. O monarca é considerado como cabeça, chefe, pai, representante de Deus na Terra, "**supremo dispensador de todas as graças** e regulador nato de todas as atividades". (PRADO JR apud MARTINS, 1997, p.173)³.

O desenvolvimento da *elite burocrática* no Brasil foi marcado por alguns traços que se caracterizaram pelo paternalismo, nepotismo, empregando *inúteis, mas bacharéis* (a "incapacidade treinada", para MERTON, 1966, apud RAMOS, 1983), cujos critérios de seleção e provimento de cargos transitavam entre o *status*, o parentesco e o favoritismo. A alusão, mais a frente neste item, a "Teoria do Medalhão" de Machado de Assis, ilustra a prática com certo enraizamento na cultura brasileira.

A "incapacidade treinada" é conceito apropriado por Merton (1966, p.6) quando discorre sobre as disfunções da burocracia, resultantes das próprias pressões internas da estrutura organizacional burocrática weberiana. Tais disfunções estão ligadas ao comportamento do funcionário burocrata, e, segundo Merton, podem ser compreendidas pela exploração de três situações: o de "incapacidade treinada", de Veblen; o de "psicose ocupacional", de Dewey; e o de "deformação profissional", de Warnotte. A "incapacidade treinada" corresponde à falta ou insuficiência de flexibilidade para reagir às transformações que a situação e as mutações do ambiente apresentam.

Merton relaciona a "incapacidade treinada", também, com o que identifica como "deslocamento de objetivos", cristalizando normas e procedimentos que às vezes não servem para mais nada em virtude de mudanças no ambiente externo e interno, e transformando as normas de

³ Grifo meu

meios em fins em si mesmas. A confusão entre os conceitos de público e privado pode ter aí também uma de suas origens.

O patrimonialismo, em seus subprodutos clientelismo, fisiologismo e sua contrapartida o “agregado”, é prática enraizada na cultura brasileira. Obras da literatura nacional, especialmente de Machado de Assis, em vários textos em forma de romances ou contos, destacando-se “Teoria do Medalhão”, retratam essa faceta que é uma via de duas mãos: o Estado toma conta do indivíduo e o indivíduo quer que alguém tome conta dele. Outra faceta e que aparece transparentemente nessa obra é a caracterização do país como “República dos bacharéis”.

Silveira (2001) realiza o comparativo entre conceitos apresentados por Sérgio Buarque de Holanda, principalmente quanto ao “homem cordial” que desenvolve em Raízes do Brasil, e, o breve conto de Machado de Assis, “Teoria do Medalhão”, em que um pai está aconselhando seu filho já que o mesmo atingiu a maioridade. Ainda que o rapaz tenha várias possibilidades de carreira à sua frente, o pai toma grande parte do tempo a aconselhá-lo a aproveitar o título, que obteve por diploma, para obter ascensão social e ser um “medalhão”.

“Mesmo percebendo que várias são as possibilidades de carreira que o filho dispõe, o único desejo verdadeiro do pai é que este se “faça grande e ilustre” ou, pelo menos “notável”. Aspira que o filho se erga “acima da obscuridade comum.” (ASSIS, 1997, p. 65 apud SILVEIRA, 2001). A questão centra-se não em vocações, mas em posição social.” (SILVEIRA, 2001).

Quanto à valorização do título, ou do instituto comum no século XIX que era o “bacharelismo”, a afirmação de Holanda (1995, p. 83) é bastante apropriada:

“Numa sociedade como a nossa, em que certas virtudes senhoriais ainda merecem largo crédito, as qualidades do espírito substituem, não raro, os títulos honoríficos, e alguns dos seus distintivos materiais, como o anel de grau e a carta de bacharel, podem equivaler a autênticos brasões de nobreza.”

O pai orienta ainda o filho a não ter “ideias”, “o bom é matá-las” e lança toda sorte de táticas e estratégias como ouvir “certos discursos”, “ler compêndios de retórica”, “passear nas livrarias, mas às escancaras”, para que todos vissem, contasse anedotas, calúnias: “75 por cento destes estimáveis cavalheiros repetir-te-ão as mesmas opiniões, e uma tal monotonia é grandemente saudável”. (ASSIS, 1997, p. 69 apud SILVEIRA, 2001). E, buscando sempre “evitar inimizades que pudessem dificultar sua ascensão social e literária” (ASSIS, 1997).

Silveira continua a fazer o comparativo entre os dois textos, o literário e o acadêmico, e, entra no cerne da questão: o “medalhão” deve ser um “homem cordial”.

“Deve saber habilmente ser bem quisto por aqueles que o rodeiam, homem de inteligência tacanha, não agredindo ninguém por suas idéias, não mantendo nenhuma posição política firme, nem mesmo uma posição filosófica, aliás, da filosofia interessava apenas os discursos metafísicos e incorpóreos, sem preocupações verdadeiras e palpáveis, além de suas próprias estratégias e relações para que possa ter uma profissão para a velhice.” (SILVEIRA, 2001, p. 6).

Cabe ressaltar aqui a hibridez do estado como se apresenta a Sergio Buarque de Holanda. Nominalmente, secular, racionalizado e de Direito, todavia, formando um sistema entendido pelo autor como imperfeito, onde, “...pelas suas ranhuras, escorrem privilégios e vantagens para os grupos que se colocam estrategicamente em relação a ele.” (SILVEIRA, 2001, p. 8). Não se separa, de maneira clara, o

público do privado (HOLANDA, 1995; DAMATTA, 1984, 1985). O domínio das relações pessoais sobre as relações institucionais, a troca de favores “tornando impossível a realização do processo de racionalização que deveria dar origem ao Estado de Direitos, ao invés do Estado de Privilégios.” (SILVEIRA, 2001, p.8); o compadrio, o “jeitinho brasileiro”, a ridicularização da meritocracia, o clientelismo, são práticas tão consagradas, ainda hoje, quanto o foram no passado.

Mesmo após sucessivas tentativas de "modernizações" da burocracia, como as do DASP ⁴, que fez grandes reformas, mas de caráter formal, práticas antigas, como o clientelismo, permaneceram.

O regime militar promoveu, por sua vez, uma "inequívoca racionalização funcional da administração pública" (MARTINS, 1997, p. 178), mas voltada para a administração indireta, resultado da estratégia de descentralização funcional para que o Estado pudesse atuar na esfera produtiva da economia, conforme já referenciado na Introdução deste trabalho.

Pode-se, agora, voltar a um ponto anterior tratado por Salois e Cretin e que já pode ser ilustrado com o patrimonialismo próprio dos clãs, como os define Weber (1982, p. 223) e Guerreiro Ramos (RAMOS, 1966). A questão a ser mais bem explorada é a do recrutamento.

Os gerentes, da organização em foco, a par de seu aprimoramento técnico nos redutos da tecnoburocracia francesa, foram recrutados em escolas de engenharia tradicionais, do sudeste brasileiro, mas não apenas isto. Três escolas, em especial, foram as responsáveis pela formação da maior parte desses gerentes, bem como do corpo

⁴ DASP - Departamento Administrativo de Serviço Público - criado em 1938 com o objetivo de ser agente modernizador da administração pública brasileira.

técnico da organização. E, ainda mais, dependendo da área, o recrutamento deu-se numa ou noutra escola.

A par da caracterização dos atores internos, objeto de nosso estudo, como uma hibridez do estilo burocrático e patrimonialista, tem-se os nossos atores externos como uma faceta do que poderíamos chamar de "agregados", produtos da prática do fisiologismo e do "clientelismo" (CÂNDIDO, 1998a).

Houve, de fato, nesse período uma ruptura entre política e administração, e que atendia à exigência do modelo escolhido para atuação do Estado na economia: o *modelo tecnocrático*.

Fernando Henrique Cardoso utiliza o conceito de *burguesia de Estado* e esclarece que ele é real quando a propriedade das empresas é pública, mas o controle delas faz-se por um grupo, que ele chama *burocrático*. Ele se refere, especificamente, à formação de uma camada social que controla politicamente os aparatos estatizados de produção, apesar de não deter os meios de produção. (CARDOSO, 1975 b).

Porém, o patrimonialismo se manteve, agora com um novo caráter: *patrimonialismo tecnocrático*, mantendo a cultura patrimonialista praticamente intacta, por meio de vários expedientes e processos, entre os quais os *anéis burocráticos* (CARDOSO, 1975 a), quando se refere à instrumentalização do Estado, a serviço de interesses privados.

A fase chamada por Martins de "desmodernização" (Nova República) caracteriza-se pela desarticulação das políticas públicas, pelo sucateamento da administração estatal e pelas privatizações. Nessa fase, o *patrimonialismo tecnoburocrático* deu lugar ao *patrimonialismo político-corporativo*, basicamente como autodefesa da *intelligentsia* administrativa do Estado.

Esse patrimonialismo fundamenta-se por um lado,

"...baseado em alianças político-partidárias perfeitamente encaixadas na prática fisiológica em busca de recursos e influência sobre a administração pública. Por outro lado, uma aliança patrimonialista com a burocracia miúda se deu pela via do corporativismo, em um ambiente marcado pela crescente politização do serviço público e, conseqüentemente, pela conquista de privilégios condizentes com a condição de estamento, categoria e classe social, mas não com a racionalidade burocrática das carreiras." (MARTINS, 1997, p. 180).

Schwartzman (1988) no Prefácio à 3ª. edição de sua obra cita resumidamente o que irá explorar no capítulo:

Este padrão de predomínio do Estado leva a que ele se constitua, historicamente, com duas características predominantes. Primeiro, por um sistema burocrático e administrativo que denominamos, para seguir a tradição weberiana, de neopatrimonial, e que se caracteriza pela apropriação de funções, órgãos e rendas públicas por setores privados, que permanecem no entanto subordinados e dependentes do poder central, formando aquilo que Raymundo Faoro chamou de "estamento burocrático". Quando este tipo de administração se moderniza, e segmentos do antigo estamento burocrático vão-se profissionalizando e burocratizando, surge uma segunda característica do Estado brasileiro, que é o despotismo burocrático. Do imperador-sábio D. Pedro II aos militares da Escola Superior de Guerra, passando pelos positivistas do Sul e tecnocratas do Estado Novo, nossos governantes tendem a achar que tudo sabem, tudo podem, e não têm na realidade que dar muita atenção às formalidades da lei.

A maior parte dos grupos, que são focalizados neste estudo, nasceu na era do "patrimonialismo tecnoburocrático"; de início submetiam-se ao planejamento do Estado, porque eram e se viam como um dos seus braços de intervenção econômica. Porém, à medida que o Estado foi perdendo sua capacidade de planejamento, esses grupos iam crescendo desordenadamente, "interpretando" o papel do Estado, e definindo, com núcleos representantes do Estado, mas portadores de interesses específicos outros, as estratégias desenvolvimentistas.

Os órgãos estatais, cujo papel era de controlar e regulamentar as atividades dessas organizações, perderam esse controle passando a exercer um papel de referendador de decisões já estabelecidas. Esse é um dos comportamentos provocados pela ausência do Estado, configurando certa anomia. O Estado se ausenta de algumas áreas (áreas de exclusão) e essas passam a interpretar as normas segundo seus próprios interesses.

As imagens sobre o que seja o Estado e suas organizações para os atores, aparecem para nós, em um primeiro momento, como representações das ligações que se estabelecem entre relações e práticas sociais, dentro de uma esfera de poder. O exercício do poder pode se dar utilizando-se de dois mecanismos principais: o mando ou a influência. (SROUR, 1998, p.178). Para o autor, o *mando* tem como produto a agregação de força, com o uso de instrumentos de coesão e integração. Utiliza mecanismos de controle e de repressão. Baseia-se em padrões culturais (princípios, valores, crenças e normas morais). Fundamenta-se, também, em normas jurídicas e sanções. Suas mediações são feitas por meio da gestão de processos de controle, articulação e arbitragem e deliberação, orientando-se na busca de fins coletivos = política. A base do poder é a relação social e o processo de mando, portanto, é um trabalho político. *Seus meios de controle são*

físicos. O poder se confunde com a coação, a obediência é compulsória, mas depende da satisfação de interesses. (SROUR, 1998, p. 178).

A *influência* opera por intermédio da indução de opinião. Opera pela condução das opiniões alheias ou pela ascendência sobre outras consciências. Molda-se segundo os diferentes tipos de saber: ideológico, científico, estético, técnico. Diferente da abordagem sociológica americana que confunde influência com poder (Etzioni, Parsons), porque sendo influência, que é uma relação de doutrinação, não pode ser confundida com mando. *Seus meios de controle são mentais e a obediência é voluntária. Depende da satisfação das mutuas expectativas.* (SROUR, 1998, p.178).

As relações de poder e a configuração da organização como um mini-estado são temas abordados por Morgan (1995, p.145-203), que utiliza as mesmas categorias de Srour, ampliando-as um pouco mais. Aqui, *a metáfora da organização como sistema de governo assume o papel principal* e nos remete às formas de governo que se traduzem em "regras políticas", encontráveis nas organizações: Autocracia, Burocracia, Tecnocracia, Co-gestão, Democracia Representativa e Democracia Direta, nenhuma em estado puro. Nesse sentido, a política, no sentido aristotélico, que nasce da diversidade de interesses, aparece com força total na compreensão das organizações.

Os *interesses*, nessa visão, quando se relacionam a realidades organizacionais, representam um conjunto próprio de predisposições, que conhecemos e nomeamos como objetivos, valores, desejos, expectativas, inclinações, orientações, enfim, que levam as pessoas a agirem em determinada direção. Para a compreensão da política organizacional, esses interesses devem ser vistos como pertencentes à três domínios diferentes: interesses da tarefa, da carreira e da vida pessoal (exterior à organização). Se as organizações são redes de pessoas independentes, com interesses diversos, e essa é a visão

estimulada pela metáfora política, elas seriam compostas por coalizões. Dessa forma, a organização seria uma coalizão de múltiplos objetivos. E, como toda coalizão, tende ao *equilíbrio* se houver equilíbrio entre recompensas e contribuições necessárias para o "tomar parte" ou se afiliar, ou seja, os mecanismos de poder e influência são utilizados de forma plena. Por outro lado, a ausência de equilíbrio pressupõe o seu contrário: o *conflito*. E, de qualquer forma, dentro das organizações, o conflito sempre está presente, seja no nível pessoal, interpessoal, entre grupos ou entre coalizões. (SROUR, 1998; MORGAN, 1995).

Olhar a organização como um ente rico em nuances e complexo, pressupõe encarar como natural todos esses aspectos: interesses que se conjugam, que formam coalizões, que por sua vez levam ao equilíbrio e ao conflito, que é resolvido pelo uso do *poder*.

O que dá sustentação às práticas sociais e às manifestações simbólicas que justificam aquelas práticas é o *universo ideológico*. É nesse universo que se encerra a representação das práticas, por meio da *ideologia*. "As ideologias podem ser definidas como núcleos que estruturam o universo simbólico" (SROUR, 1998, p.178).

Essa definição encerra em si os sistemas de princípios, valores e crenças, que podem ser agrupados no que chamamos "visões de mundo". Dessa forma, ao se pressupor que *todas* as pessoas ocupam posições sociais, porque estão inseridas no universo das práticas sociais, pressupõe-se, também, que elas defendam interesses, sejam eles de categorias sociais, de classe, de organizações sociais ou públicos.

As *ideologias*, por essa abordagem, fundamentam as "interpretações" que as pessoas fazem sobre sua existência, seja ela individual ou coletiva, em todas as suas formas, inclusive as relacionadas à formação dos *critérios de verdade*. As ideologias "dizem

a todos quem é quem e contribuem para definir uma identidade coletiva". (SROUR, 1998, p.178).

A identidade coletiva é um conceito que merece uma maior atenção. Em primeiro lugar, porque essa identidade é expressa por intermédio das próprias culturas organizacionais. Em segundo lugar, porque ela própria pode ser identificada com a "visão de mundo" e, nesse sentido, torna-se uma visão referencial para lidar com os fenômenos organizacionais. (WOOD & CALDAS, 1995, p. 17).

Outro aspecto da identidade organizacional é que, de acordo com a sua força ou sedimentação, ela tem certa determinação na performance da organização, quando lida com o mundo exterior e com as demandas que esse lhe propõe. Quanto mais sedimentada mais eficiente. (MORGAN, 1995, pp. 249-251).

Bem, essa eficiência tanto pode ser para o *bem* como para o *mal* e, a opinião depende de que lado se está situado. Isto porque a ideologia enquanto resultado das práticas sociais dá sentido a essas práticas, diz o que tem valor e o que não tem. Estabelece fórmulas sobre os acontecimentos, que são compartilhadas por todos que participam daquela prática social específica. "Racionalizam os interesses, mascarando-os com um verniz lógico... Mobilizam e canalizam energias para a **inovação**, a **contestação** ou a **manutenção da ordem** vigente". (MORGAN, 1995, pp. 249-251).

As ideologias constituem parte do núcleo que estrutura as culturas. Quando conseguimos identificá-las, resgatamos os princípios, os valores e as crenças fundamentais que organizam o universo simbólico dos grupos, sociedades, organizações, etc.. Esse fenômeno nos permite fazer referências a esses grupos, ou núcleos dentro deles, como sendo, por exemplo, conservadores, liberais, tradicionalistas, etc. (MORGAN, 1995, pp. 249-251) Enfim, nessa visão, as ideologias

sustentam as representações simbólicas sobre as práticas sociais e, essas representações compõem as diversas culturas.

Uma das facetas, fazendo aqui uma pequena digressão mas mantendo a relação com representações simbólicas e suas manifestações nas organizações, é a da cultura organizacional. Edgar Schein, pensador e teórico do tema cultura e outros temas que envolvem as organizações, conceitua cultura organizacional como:

“...o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas...” (SCHEIN, 2009).

O que Schein nos permite entender é que há um aprendizado que vai sendo acumulado pelos integrantes de um determinado grupo fazendo-os construir e desenvolver a cultura de forma integrada. O grande segredo parece estar naquilo que está subjacente e que fica mais claro quando ele nos apresenta os três níveis da cultura, mostrando que o que está menos visível, ou até invisível, representam o que chama de “pressupostos básicos”, que se referem ao inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos. Referem-se a relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos. Esses elementos são considerados *taken for granted* (FREITAS, 1991, p.8).

Percebemos aí uma coesão e, se as coisas se dão dessa forma, de fato, isso explicaria ou negaria as manifestações de cultura nas organizações públicas, sejam elas de natureza administrativa direta ou indireta?

Porque o esforço gigantesco para que os funcionários públicos, e os das empresas públicas, que não têm uma relação estatutária com seus organismos empregadores, mudem? Saiam da situação de defensores de seus *status quo* e se tornem produtivos, voltados para a missão de servirem o interesse público e não se voltem à manutenção de seus interesses pessoais?

No item a seguir o foco será esse assunto de maneira ampliada.

1.3 De burocrata a gerente

Guerreiro Ramos reputa ao formalismo brasileiro a dificuldade que se tem para superar a distancia entre o que se tem que fazer e o que se faz em termos sociais (RAMOS, 1989).

Da mesma forma, ao se enquadrar mais no modelo patrimonialista e de estamentos, conforme definido por Merton (1970), há um distanciamento da burocracia brasileira do modelo weberiano, estando mais próxima do modelo de Hegel. Para Merton este afastamento é causador de disfunção no modelo de gestão. O patrimonialismo dominante é reforçado cada vez mais, na medida em que os funcionários se apegam a normas, procedimentos, regras, e se afastam mais e mais da racionalidade necessária para fazer o que tem que ser feito, atendendo ao interesse público, da *res pública*.

Administração Pública Patrimonialista é caracterizada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995, p. 15) como:

“No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de

administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.”

Relativamente à **Administração Pública Burocrática**, a caracterização contida no Plano é:

“Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.” (BRASIL, 1995, p. 15).

No modelo burocrático, por outro lado, há uma grande qualidade que é a efetividade no controle dos abusos, característica essa natural pois o modelo privilegia o controle que se torna a própria razão de ser do funcionário. Os grandes defeitos são “...a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes.” (BRASIL, 1995, p. 15).

Os defeitos, porém, não apareciam à época do surgimento desse modelo e, sua irrelevância não ocasionou nenhum problema. O motivo principal foi que os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

O modelo apresentado então como uma espécie de *deus ex machina* é o da **Administração Pública Gerencial** que

Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. (BRASIL, 1995, p. 15).

Quanto às relações entre o modelo da administração pública gerencial e a burocrática o Plano Diretor diz que há um rompimento, até certo ponto, mas conserva alguns dos princípios fundamentais, flexibilizando-os. Os princípios conservados e atualizados são: a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático.

Quanto ao sistema de controle, esse sim tem uma alteração radical: deixa de se basear nos processos e passa a se fundamentar nos resultados.

Relativamente à rigorosa profissionalização da administração pública continua sendo um princípio fundamental.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), definiu objetivos e estabeleceu diretrizes para a necessária reforma da administração pública brasileira. Na apresentação do plano se apregoa que governos anteriores adotaram modelos de

desenvolvimento que desviaram o Estado de suas funções básicas, ampliando sua presença no setor produtivo e levando a nação a uma gradual deterioração dos serviços públicos, ao agravamento da crise fiscal e, por consequência, da inflação.

Desde a década de 1930, várias tentativas foram feitas para a reforma do aparelho do estado, e nenhuma trouxe ganhos significativos. Na verdade houve um aprofundamento da burocratização e um retrocesso da racionalidade burocrática. Isso acabou ampliando o encarecimento do custeio da máquina administrativa, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços, bem como um enorme aumento da ineficiência dos serviços públicos.

Na apresentação do plano Fernando Henrique Cardoso diz claramente que o objetivo principal é a reestruturação completa da administração pública, para uma administração pública “gerencial”, e com a obrigação de se voltar para o controle de resultados, baseada nos conceitos de eficiência. Deve ser, também, descentralizada, para chegar onde tem que chegar, no cidadão, que é quem vai dar legitimidade às instituições, e que deve ser o “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado.

“Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica. A situação agravou-se a

partir do início desta década, como resultado de reformas administrativas apressadas, as quais desorganizaram centros decisórios importantes, afetaram a “memória administrativa”, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental.” (BRASIL, 1995).

O documento reforça o que foi apresentado neste trabalho, no item 1.1, que a crise que se abateu sobre os estados se tornou evidente na década de 1980, mas iniciou-se, verdadeiramente, na década de 1970. “A desordem econômica expressava agora a dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra.” (BRASIL, 1995, p. 10).

O Plano distingue de maneira clara o que é estado e o que é aparelho de estado e que quando se fala em reforma do estado o escopo é amplo e se relaciona a todas as áreas do governo e, ao falar em reforma do aparelho do estado, a orientação é para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania.

O conceito de administração pública gerencial vinha já há algum tempo sendo desenvolvido por Bresser Pereira. Em 2006 um de seus artigos se torna uma referência para o assunto e, foi apresentado no Seminário de Reforma do Estado da América Latina, organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, do qual era o titular, e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento.

O artigo retoma e diagnostica as medidas que foram tomadas nos anos 80 para se debelar a crise que se abatia sobre os estados, mas afirma que elas não tiveram sucesso naquilo a que se propunham: a promover o ajuste fiscal, a liberalizar o comércio, a privatizar, a desregulamentar.

Afirma ainda que “O pressuposto neoliberal que estava por trás das reformas — o pressuposto de que o ideal seria um Estado mínimo, ao qual caberia apenas garantir os direitos de propriedade e os contratos, deixando exclusivamente ao mercado a coordenação da economia — provou ser irrealista.” (BRESSER PEREIRA, 1996).

Quanto à causa básica da crise dos anos 80 resta claro para ele que é uma crise de Estado, que acontece por meio de três formas: crise fiscal do Estado, uma crise do modo ou das estratégias de intervenção estatal, e uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado.

E, conclui seu diagnóstico: “...a conclusão só pode ser uma: o caminho para resolver a crise não é provocar o definhamento do Estado, enfraquecê-lo ainda mais do que já está enfraquecido, mas reconstruí-lo, reformá-lo.” (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 6).

Existem *gaps* (lacunas) entre as demandas dos cidadãos e aquilo que o estado tem condições de oferecer. Quanto a esse fator, e a origem do mesmo, Bresser Pereira recupera as análises de O’Connor (1973) sobre a crise fiscal, de crise de governabilidade, e a de Huntington (1968), mas adiciona a crise da administração pública burocrática.

Acrescenta mais uma e importante razão para se promover a reforma do estado: “a importância sempre crescente que se tem dado à proteção do patrimônio público ou da coisa pública (*res publica*) contra as ameaças de sua “privatização” ou, em outras palavras, contra atividades de *rent-seeking*.”.

Rent-seeking é definido por ele como sendo a atividade de indivíduos e grupos de buscar “rendas” extra mercado para si próprios por meio do controle do Estado. Esse conceito tem origem na teoria econômica neoclássica, em que um dos sentidos da palavra *rent* é exatamente o ganho que não tem origem nem no trabalho, nem no

capital. “Corresponde ao conceito de “privatização do Estado” que os brasileiros vêm usando.” (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 7).

Quanto à administração pública gerencial, diz que nasceu na segunda metade do século XX, como resposta à crise do Estado, para enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir custos e trazer eficiência aos serviços do Estado e, ainda para proteger o patrimônio público contra os interesses do *rent-seeking* ou da corrupção.

As características básicas que definem a administração pública gerencial, de acordo com Bresser Pereira, são:

- orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados;
- pressuposição de que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança;
- utiliza a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação como estratégia;
- o instrumento mediante o qual faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão.

Preconiza, ainda que uma das diferenças determinantes entre uma e outra é o fato de a administração pública burocrática ser auto referida e a administração gerencial ter como referencia o cidadão.

Neste capítulo foram apresentados os determinantes do cenário econômico e social que impuseram mudanças essenciais nos modelos de gestão pública, principalmente aos países que foram impactados pelas crises externas sucessivas, agravadas pelo uso de modelos de gestão ultrapassados e que não os instrumentalizava para seu enfrentamento. A superação das crises, principalmente a crise fiscal que provocou déficits públicos, exigia a adoção de novos comportamentos e práticas. Não está e não esteve em discussão, neste capítulo, a avaliação do

acerto do modelo escolhido bem como de seus impactos nos sujeitos afetados. No caso desta tese esses sujeitos são representados pelos funcionários e gestores da CESP, bem como a população de Ilha Solteira.

A introdução e a discussão de comportamentos enraizados na população brasileira englobando, portanto os sujeitos que representam o objeto deste trabalho se fizeram necessária. A prática do patrimonialismo, referenciada por alguns teóricos e literatos, que afeta o cotidiano profissional e pessoal dos funcionários, públicos ou não, como também da população de uma cidade impactada pela presença de uma organização como a CESP, foi, portanto, discutida, englobando temas que lhe são afetos como a confusão entre público e privado, a cultura, a cultura organizacional, e brevemente o conceito de identidade.

Um avanço maior nos temas levaria ao esvaziamento do próximo capítulo, pois seus temas: interesse, pertencimento, representação social e uso de metáforas e recursos retóricos para justificar e/ou racionalizar a não-ação, a defesa ou o descontentamento com as mudanças operadas ou projetadas, são os assuntos principais do capítulo dois. No qual entraremos agora.

2. Funcionamento de agrupamentos humanos

As pessoas apresentam reações as mais diversas para mostrarem o quanto foram positiva ou negativamente impactadas pelas mudanças que afetaram, afetam, ou afetarão suas vidas.

As reações resultam de processos que não são simples. Envolve a elaboração de representações sobre a realidade que as está afetando e, muitas vezes essas representações são verbalizadas sob a forma de metáforas que precisam ser desvendadas para que se tenha a real dimensão daquelas reações.

O processo de “desvendamento” das metáforas e dos recursos retóricos que são utilizados passa pela análise de suas manifestações e pelo entendimento dos elementos que impactam seus sentimentos.

Como está se falando de grupos organizacionais (gestores da CESP) e de comunidade de pessoas (população de Ilha Solteira) que são agrupamentos humanos de profissionais e cidadãos, os elementos necessários a serem investigados, e, portanto, neste capítulo terem a sua apropriação teórica realizada, são os conceitos de representação social, de identidade, pertencimento, que representam o conteúdo das manifestações, e sua forma, por intermédio das metáforas e recursos retóricos.

Da apropriação teórica desses elementos é o que trata este capítulo.

2.1 Grupos sociais

No atual momento da sociedade, planetária, ano 2014, século XXI, as pessoas pertencem a numerosos grupos e de tipos diferentes, a

ponto de alguns estarem extrapolando o conceito antropológico e chamando de “tribos”. “Tribos” reais e “Tribos” virtuais.

E um momento em que as fronteiras de delimitação de um grupo social, antes muito mais claras, estão extremamente fluidas e tênues.

Mas, o que define um grupo social? E um conjunto de seres humanos que interagem sistematicamente entre si? Os objetivos têm que ser comuns? Os papéis desempenhados pelos membros têm que ser definidos por normas de conduta, escritas ou não escritas?

As respostas a essas questões podem ser ou não positivas, pois a conceituação de grupo social não é tão delineável quanto se poderia desejar.

Algumas definições, sem autoria, porque de domínio público são:

- É uma coletividade identificável, estruturada e contínua de pessoas que desempenham papéis recíprocos em conformidade com normas, interesses e valores com vista à consecução de objetivos comuns.

- Quanto ao seu tamanho, os grupos podem ser tão diminutos quanto uma pequena associação, uma família, ou tão grandes quanto uma empresa multinacional, com centena de milhares de trabalhadores, ou um país, ou uma sociedade.

- Reconhece-se um grupo social pela sua estratificação que faz com que seus membros ocupem posições relativas uns frente aos outros.

- Em um grupo social os membros desempenham papéis definidos e se reconhecem pelos mesmos.

- Os grupos sociais estão orientados para um ou vários objetivos e têm uma permanência relativa, isto é, têm alguma duração.

- Reconhecer se estamos diante de um grupo social pressupõe que ele é identificado como tal pelos seus membros e por quem não é membro do grupo.

- Um grupo social é aquele em que seus membros compartilham interesses e valores entre si.

O que emerge de mais significativo é o fato de que um grupo social tem que ter identidade, isto é sinais materiais ou não, que devem ser comuns a todos os membros e aos membros que não são do grupo. Os membros do exterior identificam a comunidade (grupo), além de outras coisas, pelos sinais que os marcam.

2.2 Identidade e Representação Social

Identidade

Identidade é conceito que tem parceria. Não podemos ter o atrevimento de dizer que essa parceria seja fixa, mas sem dúvida, ela é assídua e frequente com outro conceito: **Pertencimento**. E ambos frequentam, muitas vezes juntos, os mesmos espaços, com outra categoria: a de **Representação Social**.

Identidade e pertencimento já foram objeto de tratamento teórico em páginas atrás, no primeiro item da Introdução, sendo que identidade, enquanto identidade coletiva e organizacional, está presente, também, no capítulo um, quando foram apresentados os Dilemas do Patrimonialismo, e, a identidade organizacional apareceu como uma das expressões da cultura organizacional.

Manuel Castells em “O Poder da Identidade” (1999) examina as duas grandes tendências conflitantes que moldam a sociedade da informação: a globalização e a identidade.

Ao analisar as características que decorrem da sociedade em rede, quais sejam: globalização da economia, flexibilidade e instabilidade do emprego, individualidade de mão-de-obra, a realidade midiaticizada, o espaço de fluxos e o tempo intemporal, Castells ressalta, em contrapartida, o surgimento de uma poderosa onda de identidade coletiva que desafia a globalização e o cosmopolitismo em função da singularidade cultural e autocontrole individual. (CASTELLS, 1999)

Nesse sentido, o autor fundamenta a discussão nos movimentos sociais e na política, como resultantes da interação entre a globalização induzida pela tecnologia, o poder da identidade e as instituições do Estado.

Logo no início do 1º capítulo, “Paraísos Comuns: identidade e significado da sociedade em rede”, Castells define identidade: “...entendo por identidade o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado.” (CASTELLS, 1999, p. 22).

Castells adiciona que podem existir identidades múltiplas para um determinado indivíduo ou mesmo para um “ator coletivo”. Há que se tomar cuidado e não confundir identidade com aquilo que os sociólogos chamam tradicionalmente de papéis. Isto porque papéis são passíveis de negociação entre os indivíduos e, entre os indivíduos e as organizações e, identidade tem outro estatuto. “Identidades, por sua vez, constituem fontes de significado para os próprios atores, por eles originadas e construídas por meio de um processo de individuação.”. (CASTELLS, 1999, p. 23).

Uma das diferenciações entre identidades e papéis seria que as identidades organizam significados e os papéis organizam funções.

O processo da construção social da identidade para Castells sempre ocorre em um contexto marcado por relações de poder e propõe uma distinção entre três formas e origens de construção de identidades:

- Identidade legitimadora: origina uma sociedade civil com seus atores e suas instituições organizados de modo a reproduzirem "a identidade que racionaliza as fontes de dominação estrutural" (p. 24). Esse tipo de identidade funciona como um instrumento que permite a continuidade e a harmonização dos aparatos de poder do Estado e das instituições da sociedade civil.

- Identidade de resistência: permite a formação de comunidades que resistem à imposição de valores, crenças, opções sexuais, enfim a todo tipo de dominação. Possibilitam a organização de formas de resistência coletiva, apresentando um caráter defensivo. Diz que, segundo Etzioni (1993), leva à formação de *comunas*, ou *comunidades*. (CASTELLS, 1999, p. 25).

- Identidade de projeto: quando há a construção por parte dos atores sociais, lançando mão de todo e qualquer material cultural ao seu alcance, de uma nova identidade. Essa nova identidade pode “redefinir sua posição na sociedade e, ao fazê-lo, de buscar a transformação de toda estrutura social.” (CASTELLS, 1999, p. 24). Este terceiro processo, conforme Alain Touraine (1995, p. 29-30 apud CASTELLS, 1999, p. 26), é o que produz *sujeitos*.

“Sujeitos não são indivíduos, mesmo considerando que são constituídos a partir de indivíduos. São o ator social coletivo pelo qual indivíduos atingem o significado holístico em sua experiência.” (TOURAINÉ, 1992 apud CASTELLS, 1999, p. 26).

Castells ainda fala ao final do primeiro capítulo sobre as identidades territoriais, afirmando que as pessoas “se socializam e

interagem em seu ambiente local, seja ele a vila, a cidade, o subúrbio, formando redes sociais entre seus vizinhos.” (CASTELLS, 1999, p. 79). Os ambientes locais não induzem, por si só, um padrão específico de comportamento, mas geram um sentimento de pertencimento (*pertença* para o autor) e uma identidade cultural. As pessoas têm se voltado para o local, talvez por estarem resistindo ao processo de individualização e atomização. Esse movimento de retorno ao local é dependente da existência de participação em movimentos urbanos de compartilhamento e defesa de interesses comuns.

Em defesa de seus argumentos Castells diz que os movimentos urbanos, que ele define como “processos de mobilização social com finalidade preestabelecida, organizados em um determinado território e visando objetivos urbanos” (CASTELLS, 1999, p. 79), estariam com o foco em três objetivos: necessidades urbanas de condições de vida e consumo coletivo; afirmação da identidade cultural local; e conquista da autonomia política local, participando na qualidade de cidadãos. Acrescenta que:

“Esses três conjuntos foram combinados em diferentes proporções pelos diversos movimentos sociais e os resultados obtidos foram naturalmente distintos...sua própria existência já produziu algum significado, não apenas para os atores sociais, mas para toda a comunidade.” (CASTELLS, 1999, p. 79-80).

Importante observar aqui que, para além da utilização do arcabouço teórico de Castells sobre a identidade em conjunto com as construções da representação social, da força da cultura e da ideia de pertencimento, para um de nossos focos de estudo, a comunidade de Ilha Solteira, o embasamento é muito adequado.

Da identidade à identidade organizacional

Caldas e Wood (1997), a partir da constatação que o conceito de identidade teria diversas acepções vão à busca das raízes do conceito, principalmente no impacto que esses conceitos têm provocado na elaboração de construções teóricas na Teoria Organizacional. A partir dessa busca encontram vários indícios que lhes permitem construir um quadro conceitual onde localizam as diversas abordagens do conceito de identidade. São seis agrupamentos:

1. De origem psicanalítica, com a influência do conceito Freudiano de ego, se fixa na identidade individual (self), e no comportamento que lhe é pertinente;

2. Já com influências da Psicologia Social, neste segundo agrupamento a identidade passa a ser relacionada ao autoconceito, ou que um indivíduo ou uma entidade fazem de si mesmos, ou permite o relacionamento entre identidade individual e identidade grupal, por meio do conceito de “identificação”.

“Na linha de pesquisa que lida com identificação, diversos estudos sustentam que uma parte significativa da identidade do indivíduo é definida pelo grupo ao qual ele pertence; ou seja, a forma e o nível do sentido de pertencimento do indivíduo a um grupo social molda seu autoconceito.” (p.12)

Afirmam ainda os autores que, na sua totalidade, as diversas ramificações desse agrupamento formam um dos campos mais influentes no estudo de identidade.

3. Este terceiro agrupamento traz as concepções que já se voltam para o foco organizacional, e derivam dos trabalhos de Albert e Whetten (1985). Pode-se localizar aqui a “identidade organizacional”.

“Albert e Whetten propõem três critérios - hoje muito populares na literatura - para definir a identidade de uma organização. Assim, a identidade organizacional compreenderia as crenças partilhadas pelos membros sobre o que é (a) central, (b) distintivo, e (c) duradouro na

organização. O critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização. O critério de distintividade aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. Por fim, o critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo.” (CALDAS; WOOD, 1997, p. 12).

Para Albert e Whetten os três critérios são necessários e suficientes para definir “identidade organizacional” como conceito científico.

4. A partir, ainda, de conceitos da Psicologia Social, ligando-se, portanto, ao segundo agrupamento, e a origem de seus estudos está situado no final dos anos 80 e início dos anos 90, as correntes que formam este agrupamento têm em comum a ideia de identidade organizacional como uma função da forma pela qual a organização percebe a si mesma. Desse agrupamento surgiram pesquisas sobre a identidade do indivíduo, dos grupos e da organização.

5. O conceito de identidade organizacional aqui no quinto agrupamento é objeto de estudos mais instrumentais, pragmáticos, nos quais a identidade é analisada por meio da análise da “imagem corporativa”. O foco é o entendimento de como as organizações gerenciam sua imagem externa e, como tal imagem afeta as organizações. Nesse agrupamento ainda existe autores que analisam de modo crítico a manipulação da imagem e da identidade corporativa pelas empresas. Neste agrupamento e no próximo há uma influência considerável das ideias dos teóricos pós-modernistas.

6. Neste agrupamento encontram-se pesquisas que discutem conceitos de identidade em nível macro, seja de nações ou da humanidade. Há aqui, também, como no quinto agrupamento, influência das teorias pós-modernas.

O sentido da evolução dos seis agrupamentos permite inferir que: a pesquisa sobre identidade tem caminhado no sentido do individual para o coletivo, e do ponto de observação interno para o externo.

Fixando-nos no terceiro agrupamento pode-se dizer que é o que melhor atende a categorização e classificação da Identidade Organizacional, pois está em acordo e, em ligação direta, com o conceito de Cultura Organizacional, de Edgar Schein, apresentado ao final do item 1.2, deste trabalho. Bem como, os dois conceitos em conjunto nos permitem avaliar melhor a cultura organizacional e de grupos profissionais.

Representação Social

Um dos autores mais, se não o mais, referenciado, nos últimos anos, que se debruçou, desenvolveu e aprimorou o conceito de Representação Social é Serge Moscovici. Psicólogo Social, romeno, naturalizado francês, nascido em 1925 e que resgata o conceito de Representação Social, de Emile Durkheim, em 1961.

Jodelet (1989), uma das principais seguidoras e continuadoras da obra de Moscovici (2003) aponta que ele, de fato, é o teórico que “renovou” o conceito de representação social apresentado por Durkheim.

Araujo (2008, p. 100) faz a mesma afirmação sobre a utilização do conceito de Durkheim, por Moscovici, para a construção da categorização de representação social. O conceito de Durkheim, na verdade, é sobre representação coletiva, e dele é apreendida e aproveitada, por Moscovici, a noção fundamental de que as representações são construídas socialmente pelos grupos e se caracterizam como imagens da realidade.

Outro autor, Oliveira (2004, p. 183) explica a troca de categoria, de representação coletiva, de Durkheim, para representação social, por Moscovici:

“A substituição do termo “coletivas” por “sociais” marca, assim, a original diferença estabelecida em relação a Durkheim. A pedra de toque do argumento foi, de um lado, o estabelecimento das fraturas existentes nas “forças coletivas” e, de outro, a maneira pela qual essas fraturas impactam diversamente o cotidiano de grupos e indivíduos.”

Moscovici usa de uma analogia (fotografia captada e alojada no cérebro) para explicar o funcionamento da representação social, dentro de seu arcabouço teórico. Fatos, pessoas, situações são “fotografados”, identificados e classificados (imagens da realidade) e, o registro vai ficar na memória do grupo que compartilhou as imagens. Isso é a representação social no sentido mais simples.

“Toda representação é composta de figuras e de expressões socializadas. Conjuntamente, uma representação social é a organização de imagens e linguagem, porque ela realça e simboliza atos e situações que nos são e que nos tornam comuns. Encarada de modo passivo, ela é compreendida a título de reflexo, na consciência individual ou coletiva, de um projeto, de um feixe de idéias que lhe são exteriores. A analogia com uma fotografia captada e alojada no cérebro é fascinante; a delicadeza de uma representação é, por conseguinte, comparada ao grau de definição e nitidez ótica de uma imagem. É nesse sentido que nos referimos, frequentemente, à representação (imagem) do espaço, da cidade, da mulher, da criança, da ciência, do cientista, e assim por diante.” (MOSCOVICI, 2003, p.25).

Quanto ao conceito de representação social, Jodelet (1989, p. 36), revela que há uma caracterização de representação social sobre a qual há acordo na comunidade científica.

Referida caracterização define **representação social** como “uma forma de conhecimento, socialmente elaborado e compartilhado, que tem um objetivo prático e concorre para a construção de uma realidade comum a um conjunto social.” (JODELET, 1989, p.36). Há certa concordância na comunidade acadêmica sobre o fato de que Moscovici sempre se recusou a “definir” representação social, pois acredita que isso poderia limitar a sua área de abrangência, que mais e mais se configura como uma “disciplina” com caráter muito forte de transdisciplinaridade, pois o social não é unidimensional nas representações. A outra notícia, divulgada também pela comunidade acadêmica, é que o conceito foi desenvolvido pela própria Jodelet. Mas, de qualquer forma esse conceito tem sido, de fato, aceito, adquirindo com isso legitimidade.

Segundo Jodelet (1989, p.37) as representações sociais têm três funções básicas: “função cognitiva de interação, função de interpretação da realidade e função de orientação das condutas e das relações sociais”. Essas três funções articuladas permitem aos indivíduos, integrantes de grupos sociais específicos, terem um entendimento com a realidade que os cerca e com a qual, de algum modo, convivem ou se relacionam. Com base nelas podem interpretar a realidade a partir do seu conhecimento, por permitir que eles a relacionem com fatos e situações que já avaliaram, sendo capazes de conformar novas percepções e formas de agir quando depararem com novas situações e relações sociais. Desta forma, a teoria das representações sociais tem um conjunto coeso de funções, sistematicamente organizadas e que podem ser usadas como instrumento de análise.

A construção da representação social é possibilitada por dois processos que Moscovici chama de ancoragem e objetivação. O termo ancoragem foi escolhido por ele porque metaforicamente representa segurança. Ele é o processo que **aproxima** aquilo que é estranho, sem

sentido, perturbador, que causa desequilíbrio, transtorno, que não consegue sequer ser comunicado, **a alguma categoria que já existe**. Esse movimento produz segurança e, portanto, o chama de **ancoragem**. Esse movimento parece, mas não é tão simples, porque não é neutro, assim sendo, essa ligação não se dá aleatoriamente, mas com dados conhecidos e repletos de símbolos e histórias que posicionarão o novo elemento num lugar “positivo” ou “negativo”, de acordo com o conjunto de fatos que o grupo já conhece.

A objetivação é o processo pelo qual as representações assumem uma forma concreta, seja por meio de imagens, seja por meio de objetos. E o processo de transformar algo que está no nível abstrato, desconhecido para outro mais tangível, isto é, torná-lo mais concreto e objetivo, na medida em que há uma aproximação para observá-lo. As duas operações essenciais da objetivação são naturalizar e classificar. No ato de naturalizar o símbolo se torna real e, com a classificação, é dado à realidade um ar simbólico.

“Para começar, objetivar é descobrir a qualidade icônica de uma ideia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem. Comparar é já representar, encher o que está naturalmente vazio, com substância” (Moscovici, 2003, p. 71-72).

Além de Jodelet fornecer explicações bastante completas e minuciosas sobre o processo de produção e desenvolvimento da representação social, elabora em adição o quadro sinótico, apresentado na figura a seguir (Figura 1) que esquematiza e demonstra todo referido processo.

Importante reforçar que Moscovici afirma que a principal função das representações sociais é tornar o não-familiar, familiar. E, este trabalho é feito de forma coletiva por meio da interação, nas conversações e comunicações cotidianas.

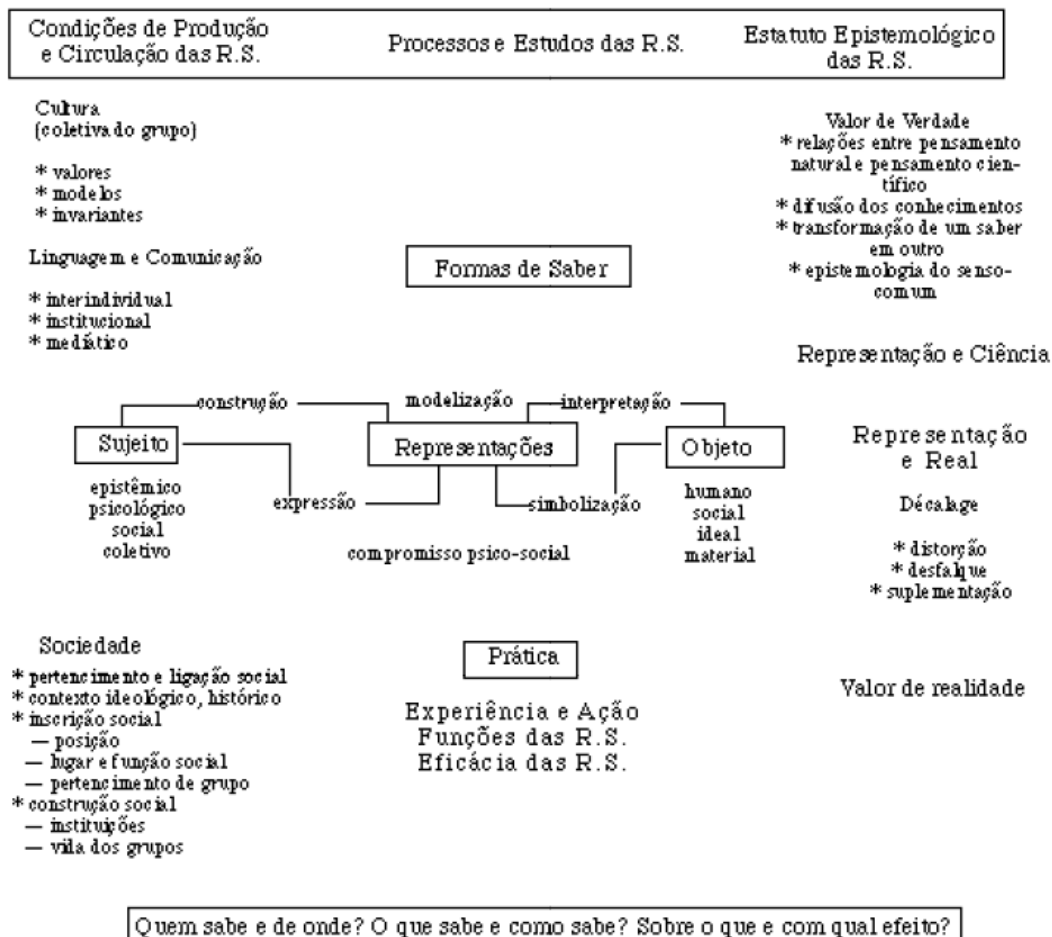
Importante destacar, também, que estas interações só são possíveis porque existem representações sociais. Desta forma fica patente o quanto o conceito, e o que representa, seja tão complexo.

Como diz Moscovici:

“A motivação para a elaboração de representações sociais não é, pois, uma procura por um acordo entre nossas ideias e a realidade de uma ordem introduzida no caos do fenômeno ou, para simplificar, um mundo complexo, mas a tentativa de construir uma ponte entre o estranho e o familiar; e isso à medida que o estranho pressupõe uma falta de comunicação dentro do grupo, em relação ao mundo, que produz um curto-circuito na corrente de intercâmbios e retira do lugar as referências da linguagem”. (MOSCOVICI, 2003, p. 207).

Figura 1- Representação do Espaço de Estudos das Representações Sociais

Quadro I
Espaço de Estudos das Representações Sociais



Fonte: Jodelet (1989, p. 51)

Retomando a última citação de Moscovici de que a motivação para a construção da representação social é a construção de uma “ponte” entre o estranho, aquilo que nos mete medo, ou que não gostamos, ou ainda, que queremos negar e aquilo que conhecemos, pode nos remeter também à construção de metáforas. Elas são usadas sempre que queremos segurança e isso também nos remete à produção de significado na construção da identidade exposta por Castells.

2.3 Racionalizações dos agrupamentos humanos – A retórica e a metáfora

A importância da metáfora como um recurso retórico, bem como semântico e semiótico, nos discursos legitimadores e ideológicos, trouxe uma “luz” para minhas reflexões. Na época da privatização de parte da CESP o que eu mais ouvia nas reuniões dos grupos gestores, nos quais eu participava era exatamente a metáfora que inspirou o título desta tese: “A CESP virou uma madrasta”; e outras como “A CESP me ‘tirou o chão’”; “Perdi meu sobrenome”. Eu me perguntava quais eram os mecanismos que agiam fazendo com que as pessoas não chamassem as coisas pelos seus nomes verdadeiros, e nem explicitavam clara e evidentemente o que sentiam. Na minha dissertação de mestrado não coloquei o foco na metáfora, mas sim na retórica, e ficou demonstrado que quanto mais perto do mercado estivesse a área de um determinado gestor, mais sua adesão às mudanças era positiva e, portanto suas justificativas retóricas eram também positivas. A palavra “positiva” aqui não contém nenhum juízo de valor. Os discursos interpretativos sobre as mudanças que, na época de elaboração da dissertação, ainda estavam ocorrendo, foram apropriados à dissertação com o sinal de + para aqueles que “abraçavam” sem pestanejar aquelas mudanças. Daí o sentido da palavra “positiva”.

Isso também ocorreu no já constituído, na época, município de Ilha Solteira: “isso aqui, sem a CESP, é um barco sem rumo...”; “nossa mãe nos abandonou...”; “quando vocês começam a falar de desvinculação do núcleo eu acho que parece aqueles pais ricos que expulsam o filho de casa e mandam ele trabalhar...”

O discurso dos dirigentes de primeiro escalão da empresa (presidente, vice-presidente, e alguns diretores) tinha outra natureza, de exortação, de como tudo estava indo bem e que todos tinham que

cooperar para construir uma empresa forte, competitiva... Isso foi acontecendo ao longo do tempo com algumas gradações: “mudar para sobreviver”, “mudar para competir”, “vencer a luta”, “navegar com segurança”. Cada vez a situação ficava mais “apertada” e os funcionários começaram a entrar em pânico...

Os dirigentes achavam que deveriam apelar para o sentido de trabalhar em uma empresa forte e, com isso recuperar a identidade de excelência técnica do passado. As reações a essas exortações foram da mesma natureza que foi mostrada em minha dissertação, em mais ou menos quatro graus, da adesão completa; aparente adesão; disfarçadamente contra e aparente neutralidade.

O que isso mostrava era que havia já uma crise de identidade, nem os grupos que tinham um comportamento claro, mesmo que não fosse positivo, mantinham mais homogeneidade.

Cabe aqui um parêntese, certa digressão, mas não muita... Um fator de união na empresa era o da “excelência técnica”, fazer sempre da melhor forma, “com capricho”, era a marca registrada da empresa. Era motivo de orgulho para todos. Isso até que foi nomeado um presidente, de um enorme rigor acadêmico, e entrou em embate com a equipe mais ciosa de suas qualidades: os engenheiros. O que ele dizia é que faziam tudo muito bem feito, as pontes eram maravilhosas, mas qual o sentido da ponte? E ele tinha certa razão pois ao assumir declaradamente que a empresa era braço do Estado e que a missão da empresa era a missão do Estado, porque os técnicos iriam discutir? Eles não discutiam, faziam. Esse presidente passou quatro anos brigando com os engenheiros. E, uma de suas grandes implicâncias com os engenheiros, construtores e barrageiros, era que eles não se importavam com as questões ambientais, com os impactos que produziam suas obras.

Este capítulo começa com essa situação e navega até o uso da metáfora.

Voltando aos discursos exortadores dos dirigentes, vou aqui citar Freitas (2000, p. 9). Segundo essa autora, diante da crise cultural e de identidade que as sociedades vêm enfrentando, as altas gerências têm buscado produzir um novo imaginário, em que “a organização aparece como grande, potente, nobre, perfeita, procurando captar os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, podendo preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades”.

A identidade coletiva surge a partir da estruturação, pelos indivíduos, de seus grupos. Para Ashforth (1998), as significações culturais que percorrem tanto a sociedade como as organizações são fundamentais não apenas para a construção da identidade das pessoas, dos atores organizacionais. Servem, também, para que esses indivíduos internalizem certas regras, normas, ritos, mitos e, principalmente, uma determinada visão de mundo que definiria, ao final, sua localização social, em termos de afiliação coletiva.

A correção, confirmação, retificação e ratificação das significações de suas histórias, ritos, mitos e cerimônias, feitas pelos indivíduos e seus grupos, manifestam sua adesão ou não a identidade que está em jogo. Portanto, vai incorporar ou negar as significações.

E, adesão ou negação vai aparecer representada, em termos semióticos, linguísticos, no discurso (O’CONNOR, 1995). Podendo-se, desta forma, entender as identidades organizacionais, a partir do estudo dos discursos.

Uma das formas de desvendamento do núcleo de representação da realidade, e da visão de mundo de pessoas e de grupos é pelo uso do desvendamento das metáforas utilizadas para a explicação desse mundo.

A utilização de metáforas é recurso natural quando não se consegue atingir a essência do fenômeno sobre o qual falamos e apelamos para o "como se fosse", mas podem ser, e o são muitas vezes, usadas estrategicamente, como um artifício da linguagem, para a dissimulação do real.

Uma das melhores construções teóricas sobre a metáfora pode-se encontrar em Morgan (1995, p.16)

"... Metáforas são freqüentemente vistas apenas como um artifício para embelezar o discurso, mas seu significado é muito maior do que isto. Usar uma metáfora implica *um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral...

... Usamos a metáfora sempre que tentamos compreender um elemento de nossa experiência em face de outro. Assim, a metáfora prossegue por meio de afirmações implícitas ou explícitas de que A *é* (ou parece) B. Quando se diz que "o homem é um leão", usa-se a imagem do leão para chamar a atenção dos aspectos do homem parecidos com o leão. A metáfora enquadra a nossa compreensão do homem de forma específica, ainda que parcial.

Um dos aspectos interessantes da metáfora reside no fato de que ela sempre produz esse tipo de descoberta unilateral. Ressaltando certas interpretações, tende a forçar outras para um papel secundário. Assim, chamando a atenção para a braveza, força ou ferocidade do homem em comparação ao leão, a metáfora oculta o fato de que aquela mesma pessoa pode bem ser um porco

chauvinista, um demônio, um santo, um enfadonho ou um fechado. A nossa habilidade em chegar a uma "leitura" compreensiva do homem depende da habilidade em ver como esses diferentes aspectos da pessoa podem coexistir de forma complementar ou até mesmo paradoxal".

Na Introdução de *Metáfora Viva* (RICOEUR, 1983, p. XXXV) , Miguel Baptista Pereira procede à uma avaliação da obra de Paul Ricoeur e uma recuperação bibliográfica do conceito de Metáfora, nos seus sentidos semânticos e semiológicos. Ao analisar o problema da referência para Ricoeur diz

"...por isso, Ricoeur desdobra o sentido de referência, afirmando que a obra literária suspende a referência do discurso descritivo ou de primeiro grau para libertar a sua referência própria ou de segundo grau. Essa referência dupla introduz-nos directamente no campo da metáfora, cujo sentido e referência se conquistam sobre as ruínas do sentido e da referência literais" .

Ricoeur nessa obra empreende um estudo, formado de várias partes, mas que constituem um todo sobre a questão da metáfora. Começa ele com a *retórica clássica* (a partir de Aristóteles), que toma a palavra ou o nome como unidade de referência. "A metáfora, por consequência é classificada entre as figuras do discurso numa só palavra e definida como tropo por semelhança". A segunda abordagem para a metáfora é a semiótica e semântica, que "...enquanto figura, consiste num deslocamento e numa extensão do sentido das palavras; a sua explicação dimana de uma teoria da substituição". (RICOEUR, 1983, p. 5).

"O ponto de vista semântico e o ponto de vista retórico apenas começam a diferenciar-se quando a metáfora é recolocada no quadro da frase e tratada como um caso não já de **denominação**

desviante, mas como um caso de **predicação impertinente**." (RICOEUR, 1983, p. 6).⁵

A metáfora, para Ricoeur, traz à linguagem a *nova pertinência de sentidos impertinentes*.

Há poucas obras sobre metáforas em outros campos que não os da linguística e semiótica, pois parece que o assunto ainda não é relevante para outras áreas. Os poucos autores também são, na sua maior parte, oriundos do campo linguístico o que torna, pela extrema especificidade, a compreensão mais difícil. E Morgan (1995) disse, mais de uma vez, que seu esforço foi enorme para entender o funcionamento da metáfora.

Portanto uso o conceito de metáfora mais simples, interpretando as manifestações que contêm metáforas por meio do “como se fosse”.

⁵ Grifos do autor

3. Pesquisa de campo

Preâmbulo

A pesquisa de campo para esse projeto de tese percorre dois caminhos: 1) voltado à investigação das percepções de grupos gerenciais (médio e alto escalão), bem como de funcionários especializados, quanto ao processo de privatização da empresa foco deste trabalho, CESP (Companhia Energética de São Paulo) e, 2) dirigido à pesquisa das percepções de algumas pessoas, com relativo peso representativo, da comunidade de Ilha Solteira, quanto ao que representou o fato de ter se emancipado politicamente, ter se tornado município, transformando seus habitantes em cidadãos.

A investigação nesses dois campos só foi possível porque participei ativamente, como executiva da empresa, portanto como par ativa dos e nos grupos gerenciais, bem como participei do processo de emancipação da cidade, tendo ficado por dois anos responsável pelo gerenciamento dos equipamentos urbanos e do patrimônio mobiliário antes da emancipação, e, ao mesmo tempo, fazendo parte da equipe que preparou o núcleo urbano para sua primeira eleição municipal.

O período de minha atuação no 2º escalão vai de 1983 a 1999.

A preparação do processo de privatização, que em um primeiro momento, significou a privatização da distribuição de energia, teve uma duração de aproximadamente três anos, culminando com a primeira ação em 5 de novembro de 1997, quando foram vendidas 60,7 % das ações

ordinárias da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), controlada pela CESP desde 1975. A segunda ação foi a criação da Elektro - Eletricidade e Serviços, subsidiária da CESP, antes sua área de distribuição de energia, em 1 de junho de 1998. Reunia a distribuição de energia elétrica, com um milhão de clientes distribuídos por duzentos e vinte oito municípios nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. Sua privatização ocorreu em 16 de julho de 1998, com a venda de 90% das ações ordinárias em leilão na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Durante esse período de preparação para a privatização, que, diga-se de passagem, não aconteceu por inteiro, sofrendo inúmeros revezes, tanto em função de ações locais como também em virtude de mudanças nas regras de concessão pelo governo federal, participei, coordenando ou como integrante de todos os grupos e das ações estratégicas estabelecidas pela empresa.

Os projetos idealizados, desenvolvidos, e estruturados, bem como, em alguns casos, a gestão dos mesmos foram: 1) Planejamento Estratégico da empresa; 2) Reengenharia – transformando as áreas mais importantes (atividades-fim da empresa: Geração, Transmissão e Distribuição de Energia) em Unidades Estratégicas de Negócios; 3) Desenvolvimento Organizacional; 4) planejamento e implantação do Programa de Qualidade Total; 5) Desenvolvimento do Corpo Gerencial, com o uso de ações de educação continuada, para prepara-los para a mudança e 6) projetos em conjunto com a área de Recursos Humanos, que também fazia parte da Presidência, e que tiveram como foco, nesse período, a) Programa de Preparação para aposentadoria; b) Programa de Demissão Voluntária e c) estudos para a modernização da avaliação de desempenho e novas formas de remuneração. Eram essas seis áreas de atuação, além de 1) interlocução constante com a Diretoria Financeira para a elaboração e implementação de novos modelos de engenharia

financeira que pudessem auxiliar a empresa no equacionamento da dívida de curto prazo; 2) interlocução e colaboração com as Diretorias Financeira, Operação e Transmissão, Meio-Ambiente e Engenharia, bem como as questões relacionadas ainda a problemas de impactos socioambientais, remanescentes, em Ilha Solteira, e nas Usinas do Pontal do Paranapanema; 3) ações de negociação com a Fundação CESP quanto às questões referentes à complementação (Lei nº 4.819) e suplementação de aposentadoria.

A par dessa atuação e, durante parte desse período, coordenei um GT, considerado externo porque do Governo Federal, mas com atuação ativa da CESP, para elaboração de indicadores de qualidade na prestação do serviço público de energia, em nível nacional, “Plano de Aferição de Eficiência e Eficácia Empresarial”, para o GEAQ – Grupo Especial para Assuntos da Qualidade, COGE – Comitê de Gestão do Setor Elétrico Brasileiro – Eletrobrás, e ABRADE-Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia. O objetivo foi a discussão e elaboração dos índices de qualidade para a Distribuição (DEC e FEC) e Transmissão (DEK e FEK) . O trabalho foi iniciado em setembro de 1996, seus resultados foram publicados em 18 de março de 1997 e implantados em dezembro de 1999.

Participei em todos os projetos estratégicos vinculados à presidência, ativamente, e, em três deles coordenando. Cinco projetos foram desenvolvidos e coordenados na Presidência da CESP (Andréa Matarazzo), do qual eu era assessora (Assessoria de Desenvolvimento Organizacional-PO).

Quanto à preparação do Núcleo Urbano para se transformar em município, aconteceu em dois grandes momentos; 1) pré-preparação enfocando basicamente a situação do Hospital de Ilha Solteira, por meio de estudos que mostrassem saídas devido o comprometimento de parte significativa dos recursos da empresa. Essa pré-preparação começa em

1983, Governo Franco Montoro, envolvendo diretamente a Diretoria Administrativa da CESP, de cujo diretor, Rubens Naves, eu era assistente. Em virtude da incumbência a mim dada, de acompanhamento par e passo da situação, viajava para o núcleo, pelo menos duas vezes ao mês; 2) continuidade no governo seguinte, Orestes Quércia, em que eu permaneci na diretoria administrativa (Assessora de Planejamento e Gestão), e os estudos para a emancipação se intensificaram, culminando em grupos específicos para levantamentos de todos os problemas, de todos os equipamentos urbanos, e de toda situação imobiliária (Relatórios Sintéticos – 1991 que estão anexados). Havia um administrador operacional em Ilha, mas eu tinha a responsabilidade maior sobre o Núcleo, como uma das interlocutoras entre a Diretoria Administrativa e a administração do Núcleo. Ao mesmo tempo fazia parte do grupo de Planejamento e Gestão da CESP, e nossa missão era discutir os principais problemas da empresa (issues) e propor as soluções. Um dos maiores, se não o maior, era a dívida descomunal de Porto Primavera, o que também nos obrigava a viagens constantes ao núcleo de Porto Primavera e ao núcleo urbano de Ilha Solteira. Em alguns momentos foram viagens semanais (por pelo menos dois anos).

A emancipação, criação do município, acontece por Lei Estadual, nº 7.664, de 30 de dezembro de 1991. As viagens para lá continuaram por mais dois anos, com vistas à transferência de todo o patrimônio mobiliário e imobiliário.

Retornei a cidade em 2002, quando fiz entrevistas com pessoas da comunidade, autoridades e não autoridades, e obtive do vice-prefeito, e coordenador do orçamento participativo, a pesquisa que a Prefeitura havia feito nos 6 bairros principais. A pesquisa seria usada como base para esse orçamento, no ano seguinte, 2003.

3.1 A Metodologia

3.1.1 Obtenção e coleta dos dados

Os dados que fundamentam este projeto de tese foram obtidos mediante:

3.1.1.1 Cesp-Corpo Dirigente e Gerencial

– Atores Internos: Corpo gerencial à época em que se iniciou o processo de privatização. O universo era composto por 340 indivíduos e, nesta pesquisa foram escolhidos 45 indivíduos para compor a amostra, formada por ex-gerentes e ex-diretores, e alguns técnicos, pelo critério de acessibilidade. Uma parte (16) pertence, atualmente, ao Instituto de Administradores, Economistas e Contadores do Setor Elétrico de São Paulo – INSTITUTO ADECON, do qual faço parte como Conselheira, e do qual fui presidente do Conselho e da Diretoria Executiva. Alguns outros (7) pesquisados fazem parte do grupo SDS Cespeanos, que congrega os aposentados mais ativistas.

A- DADOS PRIMÁRIOS: Questionário com 20 questões no método de escalonamento Likert (LIKERT, 1932), escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é, também, uma das escalas mais utilizadas em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Neste caso, cada um dos 20 itens é considerado Item Likert e, a Escala Likert entendida como a soma das respostas dadas a cada item Likert. A cada afirmação foram colocadas cinco alternativas de resposta: Discordo Totalmente (1); Discordo (2);

Concordo parcialmente (3); Concordo (4) e Concordo Totalmente (5), ou então: A afirmação é completamente falsa (1); A afirmação é falsa (2); A afirmação é parcialmente verdadeira (3); A afirmação é verdadeira (4) e A afirmação é totalmente verdadeira.

O desenho da escala feito com respostas mais balanceadas, como acima, minimiza um dos problemas que há com esse tipo de questionário, já que os indivíduos inquiridos podem querer evitar o uso de respostas extremas, concordar com afirmações apresentadas ou tentar mostrar a si ou a seu grupo de um modo mais favorável. Isso é importante, na medida em que três dos indivíduos pesquisados são hoje executivos de 1º escalão ou secretário de Estado.

Foi garantido o anonimato a todos, mas a maior parte colocou seu nome no questionário. Apenas seis não o fizeram.

A escolha da Escala com 5 opções é recomendada pelos profissionais de metodologia, principalmente por ser praticamente bipolarizada e o uso de número ímpar é importante pois se tem um ponto médio. O uso de muitas opções, sete ou nove, por exemplo, não tem sido recomendado, em virtude dos indivíduos pesquisados tenderem a escolher aleatoriamente sua resposta, podendo prejudicar os resultados.

O método, como qualquer outro, também traz algumas desvantagens, sendo uma delas a de restringir a escolha dos participantes com um conjunto de afirmações predeterminadas pelo pesquisador.

O objetivo principal do questionário é verificar o nível, ainda existente, de racionalizações que usam para aprovar ou desaprovar os rumos que a empresa CESP tomou, principalmente

no tocante à privatização de algumas áreas, e quanto a missão das diversas áreas na produção, transmissão e distribuição de energia.

Para tanto o questionário é composto de afirmações positivas e negativas, que são tratadas como se apresentaram, positiva ou negativamente.

As questões foram divididas em 4 dimensões: **missão do serviço público** (Questões: 1,2,3,4,5,8,11,13 e 20); **resultados positivos** (Questões: 6,7,8,9,e,10); **vantagens e desvantagens das empresas públicas** (Questões: 7, 9,10, 11, 12, 14, 15 e 19) e **privatização** (2, 13, 16, 17, 18, 19 e 20).

O questionário encontra-se no Apêndice A.

As planilhas e os gráficos estão no Apêndice A.1 e o resultado geral da tabulação encontra-se no Apêndice A.2.

B- DADOS PRIMÁRIOS: OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE – A minha integração, por um longo período, no grupo pesquisado, permite a utilização desta técnica de abordagem qualitativa. Por outro lado, minha inserção, no mesmo grupo, sujeita às mesmas indagações, dúvidas e frustrações, pode também trazer desvantagem e contaminar os resultados. Cuidado muito especial foi tomado para a minimização da possível contaminação.

As percepções foram colocadas à medida que as análises foram feitas.

C- DADOS SECUNDÁRIOS:

C.1) Em todo o período de preparação da empresa para os processos de privatização, e alienação, foram feitos inúmeros workshops e sessões de brainstorming. Muitos desses dados estão registrados e foram utilizados em confronto com os resultados dos questionários de itens

Likert, e com as percepções da pesquisadora, advindas de sua observação participante.

C.2) Resultados das pesquisas feitas na época de elaboração da dissertação de mestrado: “Ação e Retórica de Grupos Corporativos na Interpretação do Interesse Público”, em 1999. E, em que uma grande parte dos gerentes que compôs a amostra para a pesquisa da tese também fez parte da amostra para a pesquisa da dissertação. Algumas questões sobre a missão da empresa e do setor público podem ser classificadas como de verificação, pois o assunto foi parte integrante da pesquisa anterior. Classifico como dado secundário porque já foi utilizado, mesmo que tenha sido por mim, e já levou a um produto que foi a dissertação.

3.1.1.2 Ilha Solteira

- Pesquisa com Ex-dirigentes e dirigentes atuais de Ilha Solteira, e população da cidade, por meio de:

A- DADOS PRIMÁRIOS: obtidos por entrevista semi-estruturada, em 2002, com o Presidente e 2 diretores da Associação dos Aposentados da CESP (funcionários da Usina e moradores da cidade); Vice-Prefeito: Zailton Pereira Pescarolli - PT, coalizão com PSDB; Vereador-Presidente da Câmara: Antonio Carlos da Silva (Toninho do PT); Alcides de Aquino Garcia (Cidinho da Pão Gostoso), que foi presidente da Comissão de Emancipação; e, o ex-gerente de Comunicação da CESP: Mitsuru Oda (também vereador por 2 legislaturas) e, de enorme representatividade em Ilha Solteira.

Como fiquei alguns dias em Ilha conversei bastante com pessoas que eu conheci na época em que viajava constantemente

para lá, e, sempre alguém faz algumas análises ou comentários interessantes. Esses também foram aproveitados.

O roteiro das entrevistas está no apêndice B.

Havia planejado entrevistar o Administrador do Núcleo Urbano, Hélio Silva, que foi morador e administrou o núcleo até 1984, porém ele resolveu participar da pesquisa Likert (como ex-funcionário da empresa) e me enviou muitas considerações sobre Ilha Solteira por via eletrônica. Algumas pessoas que responderam a pesquisa Likert fizeram o mesmo, enviando comentários e observações por via eletrônica. E uma forma natural de nos comunicarmos em virtude do Instituto Adecon e do SDS Cespeanos. Todas as contribuições foram aproveitadas.

B – DADOS SECUNDÁRIOS -

B.1) Material coletado com a população da cidade sobre suas demandas em 2002, por meio de um questionário com 4 perguntas sobre problemas e reivindicações para a região/bairro e para a cidade, com um espaço livre para falar sobre o que quisesse. O questionário foi aplicado para o levantamento de pontos importantes para o orçamento da prefeitura de 2003. São 390 questionários respondidos. Bem como as propostas resumidas da prefeitura para o atendimento das demandas.

As questões feitas pelo vice-prefeito a sua população foram:

- 1) Quais os problemas que você observa no seu bairro/região?
- 2) Quais as reivindicações de melhorias que devam ser implementadas/melhoradas?

- 3) Quais os problemas que você observa na cidade de Ilha Solteira?
- 4) Quais as reivindicações de melhorias que devam ser implementadas/melhoradas para a cidade de Ilha Solteira?
- 5) E, um espaço livre para ideias e sugestões.

Como o material é de 3ºs, a consolidação, uma espécie de resumo executivo, feita pela equipe do vice-prefeito enquanto coordenador do Orçamento Participativo está disponível no Anexo C.

B.2) Sumário executivo de pesquisa feita no início na metade da década de 1980 por consultoria especializada (Felizola), que tratou de aspectos econômico-financeiros, tributários, e especialmente a pesquisa social, realizada pela antropóloga Marília Scombatti. Os resultados foram divulgados em maio de 1985.

O Sumário executivo sendo também material de 3ºs está no Anexo D.

Os anexos A e B apresentam, respectivamente, as principais informações sobre a CESP e a Cidade de Ilha Solteira.

Os resultados dos três tipos de pesquisa serão confrontados para a verificação, da mesma forma que procedi quanto a dos grupos gerenciais da empresa, do nível de racionalizações que usam para aprovar ou desaprovar os rumos que a cidade tomou, após o processo de transformação do núcleo urbano em município, tirando-os da condição de agregados e tutelados, e os transformou em cidadãos, com direitos e deveres, como qualquer outro de qualquer cidade.

3.1.2 Tratamento dos Dados e Resultados Principais

- Corpo gerencial da CESP

1) a Pesquisa Likert, foi respondida por 45 funcionários e ex-funcionários (aposentados), amostra foi feita por acessibilidade e composta da seguinte forma:

QUADRO 1: Algumas características da amostra

AREAS EM QUE ATUOU POR MAIS TEMPO	TEMPO DE TRABALHO NA CESP	PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO ESTRATÉGICOS
CONSTRUÇÃO, ENGENHARIA, GERAÇÃO E TRANSMISSÃO = 14	MAIS DE 30 ANOS = 9	SIM = 27
	DE 26 ANOS ATÉ 30 ANOS = 8	
DISTRIBUIÇÃO = 9	DE 21 ANOS A 25 ANOS = 16	NÃO = 18
AREAS ADMINISTRATIVAS E DE SUPORTE = 22	DE 16 ANOS A 20 ANOS = 10	
	DE 11 ANOS A 15 ANOS = 2	

Fonte: elaborado pela autora

GRAFICO 1: Áreas de atuação dos pesquisados - CESP



Fonte: elaborado pela autora

GRÁFICO 2: Tempo de trabalho na CESP



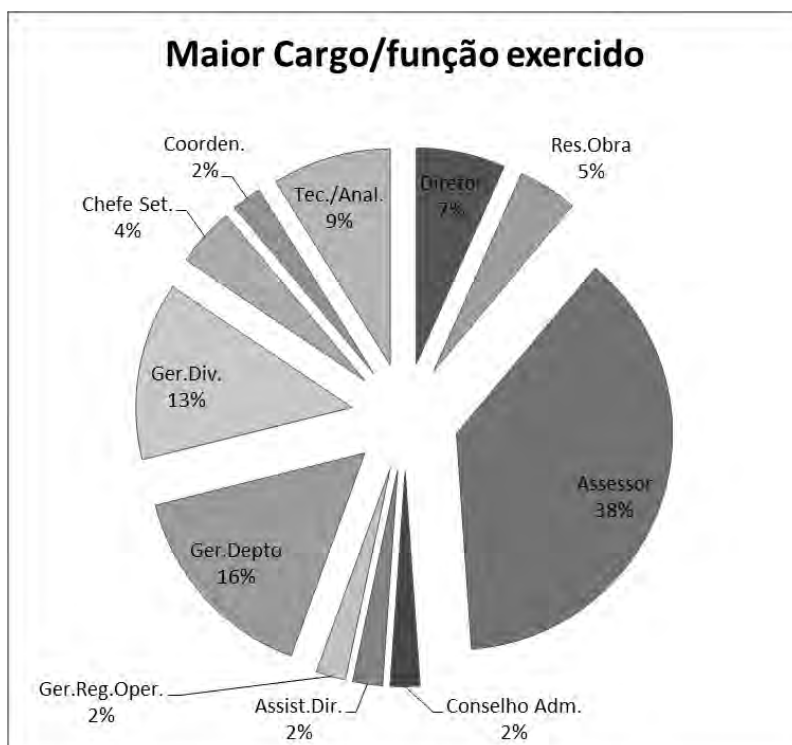
Fonte: elaborado pela autora

QUADRO 2 : CARGOS/FUNÇÕES OCUPADOS PELOS PARTICIPANTES

MAIOR CARGO OCUPADO	Nº	MAIOR CARGO OCUPADO	Nº
Diretor	3	Gerente de Departamento	7
Residente de Obra	2	Gerente de Divisão	6
Assessor	17	Chefe de Setor	2
Conselheiro - Conselho Adm.	1	Coordenador	1
Assistente de Direção	1	Analista	2
Gerente Regional de Operação.	1	Técnico	2

Fonte: elaborado pela autora

GRAFICO 3: Maior cargo/função exercido na CESP



Fonte: elaborado pela autora

Outras informações:

APOSENTADO	CONTINUAM TRABALHANDO	ATUAÇÃO NO INSTITUTO ADECON ⁶
SIM = 34 = 76%	SIM = 29 = 64%	SIM = 16 = 36%
NÃO = 11 = 24%	NÃO = 16 = 36%	NÃO = 29 = 64%

Fonte: elaborado pela autora

2) O questionário Likert, composto por 20 questões, foi tabulado e foi segmentado pelas três áreas e senti a necessidade de segmentar a área de Distribuição pois em 1999 ela havia se mostrado mais arrojada do que percebi neste momento.

Na pesquisa que fiz para o meu mestrado a área de Distribuição foi caracterizada como “Interlocutora do Cliente” e era a que mais tinha firmeza para defender a privatização da empresa. Na amostra que utilizei agora existem 9 participantes da Distribuição, 20% da amostra, e todos faziam parte do grupo que foi pesquisado em 1999.

Essa é só uma ressalva porque na análise das dimensões vou me valer de algumas avaliações segmentadas, quando achar necessário.

Analisando em termos gerais e por dimensão:

A) A dimensão “Missão” é composta pelas afirmativas:

1. Quanto à energia elétrica, acredito que é missão do setor público garantir a geração e a transmissão da mesma, em sua área de concessão.	2. Quanto à distribuição da energia, por ser uma atividade comercial, acredito que possa ser atribuída ao setor privado.	3. Acredito que tudo o que se refere a serviços públicos é missão do Estado e, portanto de seus agentes.
---	--	--

⁶ INSTITUTO DOS ADMINISTRADORES, ECONOMISTAS E CONTADORES DO SETOR ELÉTRICO

4. Em um país como o nosso acredito que o Estado deve prover condições que vão além de saúde, educação e segurança.	5. É missão do Estado, e, portanto de seus agentes, a garantia de infraestrutura para o desenvolvimento.	8. A eficácia, cumprir a missão da empresa, é mais importante do que a eficiência (uso racional dos recursos)
11. A empresa pública deve ter autonomia gerencial para colocar em prática os objetivos para os quais foi criada.	13. A função de uma empresa pública é a de indutora do desenvolvimento integrado, fiel, portanto aos motivos de criação das empresas públicas.	20. A CESP que eu conheci era uma “mãe” e, depois das mudanças considero que esteja próxima de uma “madrasta”.

Tabela 1 – Dimensão “Missão” pela média ponderada

Segmento	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.8	Q.11	Q.13	Q.20
Geral	3,6	3,8	3,2	3,9	3,8	2,7	4,2	4,0	3,8
construção, engenharia, geração e transmissão	3,9	4,3	3,6	4,3	3,8	3,1	4,1	4,3	4,1
distribuição	3,2	3,7	3	4,1	3,7	2,7	4,3	3,9	3,7
Adm. e suportes	3,6	3,5	3,1	3,7	3,9	2,4	4,3	3,9	3,8

- o grau 3 apresenta favorabilidade, não há portanto problemas quanto a todas as respostas, porém:

- a Distribuição não responderia tão na média na questão 2, em que a área que mais brigou quanto a privatização da distribuição foi exatamente a que agora está com uma favorabilidade maior: Construção, Geração e Transmissão.

- e na questão 4 concorda mais favoravelmente ainda que o estado não deve ser “mínimo”.

- a questão 8 mostra que todos acham que é bom fazer bem e não o que é preciso.

- as respostas à 11 não é surpresa pois sempre, todos, reclamaram quanto a falta de autonomia,

- mas as respostas à 13 são espantosas, depois de tudo que passaram, é a nostalgia do Decreto-Lei 200.

- e, a CESP seguramente virou uma madrasta. Aqui claramente a nostalgia do patrimonialismo e do paternalismo.

Mostro agora como a Distribuição se posicionava entre 1995 e 1997:

A área era caracterizada pelas outras como “sonhadores” pois os outros imaginavam que as mudanças eram necessárias mas estavam longe de acontecer.

E, o que a Distribuição pensava sobre a ENERGIA?

- Energia é um negócio
- O negócio energia atrai o interesse do capital privado
- O Estado tem que se limitar aos investimentos em Saúde, Educação, etc.
- O Estado não tem mais recursos para investir em energia

- Como fiquei intrigada por tão significativa mudança falei com alguns deles e me mostraram que estavam desencantados com os rumos que as privatizações do setor tomaram, e que não foram cumpridas as promessas de controle pelo Estado, através das Agências, do funcionamento do setor.

B) A dimensão “resultados positivos” é composta pelas questões 6, 7, 8, 9 e 10, e, como houve equilíbrio não vou segmentar. O espantoso é exatamente a Distribuição, na questão 9, sobre a minimização dos impactos ambientais ser jogada nas mãos das empresas:

6. Uma empresa pública deve investir sempre naquilo que é/são seu/s objetivo/s sem se preocupar se os resultados financeiros são ou não positivos.	7. E muito importante que os salários e benefícios dos empregados do setor público sejam tão ou mais atrativos que do setor privado
9. E muito justo que a empresa, e não o governo, proceda aos ressarcimentos e minimizações dos impactos sociais e ambientais que sua ação provoca.	10. O governo jamais deveria usar a empresa pública como seu braço em políticas sociais.

Tabela 2 – Dimensão “resultados positivos” pela média ponderada

Segmento	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10
Geral	2,3	3,4	2,7	3,9	3,8

Entre 1995 e 1997, o posicionamento da Distribuição relativamente as ações de Meio Ambiente era:

As ações de mitigação dos impactos devem ser limitadas às exigências legais e devem se vincular à competitividade.

Quanto à questão 6, para todos os grupos, houve um avanço, pois em 1997, se fosse feita essa questão, seguramente estaria entre 3,5 e 4.

C) A 3ª dimensão, “vantagens e desvantagens das empresas públicas” composta pelas questões 7, 9, 10, 11,12,14, 15 e19. As questões 7, 9, 10 e 11 já foram apresentadas em outras dimensões.

12. Acredito que a empresa pública deve se pautar pelas mesmas regras de competitividade do setor privado.	14. Sempre houve autonomia para a contratação do corpo técnico da CESP pelos critérios de alta especialização e capacitação, sem ingerência política.
15. O objetivo principal da criação das empresas públicas foi o de trazer agilidade e flexibilidade para o Estado porém o Estado tirou essa autonomia ao longo do tempo.	19. Considero que o setor privado não tenha a mesma competência técnica e gerencial na infraestrutura, e portanto pode comprometer, de maneira drástica, as bases do desenvolvimento integrado.

Tabela 3 – Dimensão “vantagens e desvantagens das empresas públicas” pela média ponderada

Segmento	Q.7	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.14	Q.15	Q.19
Geral	3,4	3,9	3,8	4,2	3,9	2,5	4,1	2,6

- sem surpresas, a não ser que está em contradição com a questão nº 13, na 1ª. dimensão, quando mostrou-se saudades do decreto-lei 200.

D) Dimensão “privatização”, composta das questões: 2, 13,16,17, 18,19 e 20. As questões 2, 13, 19 e 20 já foram apresentadas em outras dimensões.

16.Acho equivocado o processo de saída do Estado de algumas áreas de infraestrutura como a energia elétrica.	17. Quando se começou a falar sobre a privatização achei que fosse apenas “sonho”, pois nenhum grupo privado teria capital para bancar a compra do setor.
18.Acredito que algumas partes da empresa podem ser privatizadas, mas o controle, por parte do Estado, deveria ser mais rígido.	

Tabela 4 – Dimensão “privatização” pela média ponderada

Segmento	Q.2	Q.13	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20
Geral	3,8	4,0	3,5	2,4	3,5	2,6	3,8

- A avaliação aqui também não comporta surpresas pois:

- 1) acreditam que a Distribuição pode ser privatizada – Questão 2
- 2) que a função da empresa publica é ser indutora do desenvolvimento integrado – mesmo a Distribuição já pensava dessa forma no passado.
- 3) há uma certa desconfiança quanto à saída do Estado de algumas áreas. Na resposta da Distribuição a média foi 3,2 e o das áreas Geração, Construção, Transmissão e Engenharia 3,9. Quanto a estas ultimas não há surpresa, já pensavam assim na década de 1990, porém a Distribuição entendia a energia no atacado como quase commodity.
- 4) quanto à questão da desconfiança na época quando se falava sobre a privatização, as áreas Geração, Construção, Transmissão e Engenharia eram as que menos acreditavam e a resposta agora foi que a afirmação não é verdadeira. Tive uma conversa com alguns deles na semana passada e, apesar de eu ter mostrado as respostas

em 1999 não acreditaram que estivesse certo. A Distribuição foi coerente, eles sempre proclamaram a vinda inequívoca da privatização, e, a resposta ficou em 2,1.

Ilha Solteira

- Nas entrevistas que fiz em 2002 as questões foram as mesmas para todos os 7 participantes. Foram 9 horas de gravação e, consolidado aqui os principais das mesmas.

1. O QUE ERA O NÚCLEO NA ÉPOCA QUE PERTENCIA A CESP? FALE DOS PONTOS FORTES E FRACOS.

- Apenas um deles disse que não era bom. Aqui há uma questão a ser colocada: esse participante sempre teve um posicionamento de enfrentamento pelo que foi no passado, frente à empresa, era sindicalista, e, também, por ser do PT. Tudo o que foi realizado não faz a menor diferença para ele pois foi o PMDB, ou o PSDB quem fez e, portanto, as ações “desses dois” sempre tem alguma maldade, ou mal feito, por trás.

- Os participantes da Associação dos Aposentados que quando estavam na ativa eram extremamente combativos, estavam alheados dos problemas da cidade. O grande foco da associação é a promoção de festas comemorativas e a defesa dos direitos dos aposentados. Eles fazem parte do que os mais novos chamavam, cidadãos de 1ª categoria, porque são complementados. Todos eles foram gerentes e recebem como proventos de aposentadoria um valor quase próximo dos que estão na ativa.

O que foi tirado de comum e quase homogêneo:

- Os pontos fortes eram: manutenção dos equipamentos urbanos cotidianamente; o Hospital e Maternidade que era de fato muito bem equipado com muitas máquinas modernas, principalmente de hemodiálise, e que eram um chamariz para as populações de outras cidades; nunca ninguém foi impedido de ser atendido lá, mesmo que fosse de fora; até os clubes, tinham manutenção cuidadosa.

- Pontos fracos: CESP não tinha experiência de administração pública e nos últimos tempos ficou “rendida” nas mãos dos políticos (equipes de governador, vice-governador, secretários, deputados e vereadores de Pereira Barreto, que na verdade eram de Ilha Solteira) que tentavam influenciar a nomeação de correligionários. Então, a “política” atrapalha muito. E, quando a nomeação era política (sempre era, na verdade), e sendo ao mesmo tempo funcionário da CESP, e, como havia e há divisão política entre os funcionários, havia “perseguição” daqueles que não eram do mesmo partido.

- Quando perguntei se isso tinha acabado, com a criação do município, e com um político profissional eleito...Disseram que não. E, quando perguntei no que “dava” a perseguição. Disseram que em nada mais grave...o funcionário ficava meio “encostado” mas sabia que logo alguém do seu grupo poderia estar comandando e ele estaria bem. Teve um tempo (em uma gestão estadual) que em virtude de interesses desencontrados entre o governador e o vice-governador, tiveram que “inventar” um cargo para o “apaniguado” do vice, e Ilha Solteira conviveu com dois administradores, fora o que vinha de São Paulo e que era assistente do diretor, em cuja diretoria ficava “acomodado” o núcleo.

Cabe aqui dizer que me pediram desculpas nesse momento, pois o “que vinha de São Paulo” era eu, ou o outro assessor, André Torres.

E isso aconteceu no Governo Montoro, cujo vice era o Quéricia. Que além do “administrador do núcleo”, portanto um cargo administrativo, tinha, também um “administrador comunitário”.

Um ponto desfavorável, parece que bastante desfavorável, porque isso é revelado, e muito, no relatório da Marília Scombatti, era o fato da CESP ser a “dona” de todas as habitações. Isso justifica o fato de ela fazer a manutenção em todas as casas: pinturas, reformas, troca hidráulica, elétrica, nos passeios, etc.. E, nunca ninguém pagou nada, nem aluguel simbólico. Como também não pagavam luz, água, e telefone.

Perguntei se, olhando para trás, já que fazia um pouco mais de dez anos da emancipação, se achavam que aquilo fosse uma situação “justa”...e uma boa parte me disse que sim! perfeitamente justa! já que a CESP tinha que recompensar de alguma forma quem estava disposto a ficar naquele “fim de mundo”...

2. O QUE É A CIDADE DEZ ANOS APÓS TER SE EMANCIPADO E SE TORNADO MUNICÍPIO? FALE DOS PONTOS FORTES E FRACOS

Os pontos fortes:

- “as pessoas estão participando mais ativamente da vida do município e a participação política também aumentou consideravelmente”;
- teve, parece, um aumento da atividade econômica, no setor terciário, principalmente comércio, mas não o suficiente para criar mais postos de trabalho;
- houve um aumento, pequeno, mas houve, de vagas em cursos na Unesp, então vem mais gente de fora para estudar mas depois vão embora;
- o mercado imobiliário aqueceu bastante depois da venda das casas para os que moravam nelas e como a venda dos terrenos foi liberada, parece que o déficit habitacional foi vencido.

Os pontos fracos:

Quatro dos sete entrevistados fizeram parte da “Comissão de Emancipação”, sendo que um deles foi presidente da comissão e houve quase unanimidade em um ponto:

- não mudou muita coisa...os problemas que existiam como falta de emprego continuam até pior.
- muita gente não faz manutenção nas suas casas e como a rede de esgoto é velha e tudo interligado, quando acontece algum problema, acontece em série, no quarteirão todo.
- “os jovens não ficam na cidade, então a população está envelhecida. Parece que continua aquele acampamento de quando o núcleo nasceu.”
- “os jovens não ficam porque não tem emprego. Os poucos que têm ainda são ocupados por aposentados, da Cesp, que continuaram morando aqui e conhecem todo mundo.”
- “um dos grandes problemas naquela época da Cesp era os preços dos alimentos, e era comum a frase: “em se plantando tudo dá, mas como a Cesp dá, ninguém planta...” “Depois de formado o “cinturão verde” houve uma febre para se produzir verduras, frutas e legumes mas parece que está tudo meio abandonado e de novo estamos pagando caro pelos alimentos. A competição é pouca também no comércio.”

- “Ilha não descobriu ainda sua vocação econômica mesmo depois de ter virado “estância turística”.”
- “na verdade muita coisa melhorou, mas muitas coisas pioraram, também, e não temos mais como recorrer ao “pai rico” ou a “mãe generosa” , que era a CESP.”
- “tinha muita fofoca também porque as paredes das casas eram muito finas e se alguém brigasse com a mulher...todo mundo ficava sabendo no outro dia...”
- “muitas paredes continuam finas porque muita gente não fez reforma nas casas mas parece que essa história de fofoca melhorou.”
- “a CESP invadia muito a nossa vida...”, “sabia o telefone de todo mundo e telefonava, por qualquer coisa, final de semana, feriado...”, “agora não: o prefeito nem sabe que a gente existe...” (singularíssima essa última manifestação!)

3) NA SUA OPINIÃO O QUE MAIS MOTIVOU A POPULAÇÃO A QUERER SE DESVENCILHAR DA CESP? COMO AVALIA O RESULTADO DO PLEBISCITO QUE APROVOU A EMANCIPAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA DE PEREIRA BARRETO, NO DIA 19 DE MAIO DE 1991 EM QUE APENAS 96 ELEITORES DISSERAM “NÃO” E 7,5 MIL DISSERAM “SIM”?

- Opiniões muito divididas quanto a essa questão: quatro tendo certeza que a população teve um “estalo” de cidadania e resolveu se libertar do jugo da CESP e da Prefeitura de Pereira Barreto.

Perguntei por que Pereira Barreto estava atrapalhando tanto já que nas duas legislaturas anteriores ao plebiscito a prefeitura de Pereira Barreto foi ocupada por ilhenses, bem como quase toda a bancada de vereadores. O que foi dito era que isso não satisfazia mais a população de Ilha. “Queria ter o título PM de Ilha Solteira”

- os outros três disseram que a empolgação foi repentina, talvez porque estavam recebendo muitas visitas de políticos das cidades maiores e esses políticos elogiavam muito a cidade e não diziam não entender porque ainda não era município. Foram citados alguns nomes de políticos.

- o fato é que teve “ressaca”, quando o lixo começou a se acumular nas ruas e, a manutenção das calçadas e das casas não estava sendo feita.
- isso durou pouco tempo, até a nova administração, que era a 1ª (o 1º prefeito eleito, em 1992, Dr. Edson, médico cardiologista, é de Ilha Solteira e era o Prefeito de Pereira Barreto na época do plebiscito) começar a verificar e resolver os problemas. Pouco tempo mas suficiente para as pessoas sentirem saudades da “mãe bondosa”.
- outro fator que faz o ilhense sentir saudades da CESP é o hospital, que na opinião de muita gente, virou um “sus” qualquer.

4) O QUE ESPERAVA QUE FOSSE O PAPEL DA CESP APÓS A EMANCIPAÇÃO? FRUSTRAÇÃO? CONCORDÂNCIA? OU CONFORMADO?

- Dos sete apenas um concorda com o fato de a CESP ter se afastado completamente dos problemas dos, agora, municípios..
- “a impressão que se tem é que existe uma ordem interna para que ninguém ouça, nem se preocupe com os problemas da cidade”
- “não deveria ser assim...”; “deixar a população abandonada a sua própria sorte...” ; “nenhum pai ou mãe faz isso com os próprios filhos”; “ela era responsável pela cidade”
- “a CESP continua na cidade, ainda é grande, ainda é a maior empregadora, então acho que deveria ter mais responsabilidade social...e se meter mais...nos abandonou, desistiu de nós...”

Ao confrontar essas manifestações com as pesquisas feitas em 1985, ou seja, 17 anos depois, percebi que não mudou muita coisa...

5-QUEM SENTIU MAIS OS IMPACTOS DA EMANCIPAÇÃO? OS EMPREGADOS E EX-EMPREGADOS? A POPULAÇÃO “AGREGADA”?

- “muitos funcionários, mesmo que fossem moradores há muito tempo, não lutaram pela emancipação”,
- “e pior: esses que não lutaram, quando acontece algum problema mais grave, e acontece...eles olham prá nós da comissão de emancipação e dizem ‘viu o que vocês fizeram?’”

- “quem lutou mais foram os comerciantes, uma parte do pessoal da UNESP, os que tinham mais militância política e os mais jovens”,
- “os mais jovens nem param aqui...vão estudar fora...em ‘cidade grande’, tem muitos em São José do Rio Preto, Bauru, Andradina, Araçatuba...alguns vêm no final de semana e quando se formam não voltam para cá...poucos os que voltam”
- “acredito que a população está sentindo agora os impactos da perda da tutela da CESP, mesmo que tenham reclamado dela antes...”

6-EM UMA PALAVRA OU FRASE: O QUE REPRESENTAVA A CESP PARA A COMUNIDADE? O QUE REPRESENTA HOJE?

- “antes: provedora, agora, fica na dela...”
- “antes: uma mãe relaxada, agora, é só uma empregadora...” (2 disseram mais ou menos a mesma coisa e um acabou “comprando” a definição do outro)
- “era um pai rico e exigente...agora mandou o filho se virar...”
- “antes tinha responsabilidade social, agora só pensa no seu negócio...”
- “interessada nos rumos e no funcionamento do núcleo...agora parece que se livrou de um ‘abacaxi’”
- “tinha responsabilidade pelo tamanho e sua atuação na Ilha, hoje é só uma relação profissional.

Considerações Finais

Dezessete anos se passaram entre a elaboração da minha dissertação em que os gestores da CESP eram o grande foco, e dezessete anos, coincidentemente, também se passaram entre a pesquisa feita em Ilha Solteira, e minha pesquisa para este trabalho.

A pesquisa em Ilha Solteira foi realizada no 2º ano do Governo Montoro, e, como tinha por meta restaurar definitivamente a democracia no Estado de São Paulo, houve por bem solicitar que a CESP contratasse uma consultoria, que pudesse nos dizer o que a população esperava para aquele núcleo e, quais seriam as possibilidades econômicas, tributárias, jurídicas e políticas, que pudessem fazer com que o Núcleo Urbano tivesse um futuro.

A CESP conforme apresentamos nos primeiros capítulos estava no “olho do furacão” da crise que se abateu sobre, principalmente, o setor público no Brasil. Em 1991, ano dos primeiros grandes estudos para a destinação do Núcleo e da formação das equipes para resolver definitivamente o problema bem como preparar o Núcleo para ser Município, a CESP tinha um gasto médio mensal de US\$ 321.000, apenas com os serviços de administração pública. E, sua receita com esse “negócio” era de R\$ 13.500, ou seja, 4,2% era seu retorno na administração do Núcleo. Nessa época a população já tinha reduzido para um pouco mais de 20.000 habitantes.

Dada a crise econômica e o apelo que a própria economia global fazia para o enxugamento e eliminação de gastos desnecessários, bem como a concentração nos negócios voltados para a finalidade para a qual a empresa foi criada, tudo era discutido, analisado, ponderado e decidido com vistas a atingir a melhor situação possível. Além de tudo a concentração nos objetivos para os quais a empresa foi criada, faria

com que ela pudesse atender o seu mercado consumidor com a qualidade que sempre caracterizou sua atuação.

Até aqui só, nestas considerações finais, me ative a explicações lógicas e racionais para as necessidades de mudanças.

Esse momento encontra a população do Núcleo Residencial de Ilha Solteira com muita vontade de se tornar independente, e isso pela primeira vez, desde sua criação.

Como foi dito anteriormente os eleitores de Ilha vão as urnas, no plebiscito, e 98% vota pela emancipação. Parecia-nos, naquele momento, que a população do Núcleo havia definitivamente enterrado seu comportamento de tutelado, e sua satisfação por isso.

Porém, nas entrevistas feitas com indivíduos representativos e com a legitimidade que segue a representatividade, há indícios de que as mudanças não foram tão fiéis ao que se desejava. E, aquele sentimento de pertencimento, de identidade com o Núcleo, parece não ter se transferido para a relação da população com o agora município.

O uso das metáforas principalmente vinculadas à relação filial demonstram que há um estranhamento na nova relação, que talvez de tão nova não tenha sido abstraída e, como diz Moscovici, está ainda na primeira fase do entendimento da realidade, que é a “ancoragem”: “me valho do que conheço para interpretar aquilo que me causa surpresa”

Relativamente aos atores internos, especificamente o corpo gerencial da CESP, o que havia sido demonstrado para todos nós, participantes do mesmo grupo, em 1997/1998, era que as reações eram muito diversas frente à necessidade de mudanças e a vontade de realizá-las. As pesquisas e as observações mostraram que as áreas que estavam mais próximas dos clientes tinham uma atitude muito mais favorável e proativa às mudanças. Mostraram-nos também que quanto ao

entendimento do que fosse a missão da empresa, quanto mais perto do mercado estavam os profissionais mais pensavam que essa missão deveria ser focada no negócio e não em atividades acessórias. As outras áreas abriam bastante o foco, pois interessava do ponto de vista do grupo que seus interesses fossem os interesses da empresa e, portanto do Estado, transformando o quase privado em público. Isso tudo já naquela época remetia aos conceitos de cultura organizacional, de identidade e de pertencimento a um grupo que tinha e praticava valores, cimentando, portanto as relações, os comportamentos e as racionalizações sobre suas ações, e seus interesses.

A pesquisa feita recentemente com uma parte do grupo anterior e, portanto, seguindo rigorosamente seus tamanhos, demonstrou que, principalmente o grupo que era o mais arrojado, que defendia o mercado com tanto afinco, já não tem o mesmo ímpeto, e tende a seguir o comportamento dos outros grupos que eram aqueles que tentavam transformar o interesse do grupo, coeso porque baseado em sua identidade grupal, em interesse público. Passados dezessete anos e vendo que aquilo que acreditavam e defendiam não aconteceu porque o protocolo não foi seguido. Ora, a posição que assumiram há dezessete anos estava baseada em uma construção lógica e que levava a apenas uma possibilidade de ação: a privatização de partes da empresa de energia. Em algum momento a lógica se rompeu, não se cumprindo todas as etapas do protocolo prometido. O grupo reconstrói então seu posicionamento e volta a situações muito anteriores. A ponto de qualificar, inimaginavelmente, a empresa que queriam salvar, de “madrasta” e, inimaginavelmente, também, se ancoram em ideais patrimonialistas.

Bibliografia

ALBERT, Stuart. The definition and metadefinition of identity. In: WHETTEN, David. A.; GODFREY, Paul C. (Eds.). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. London: Sage, p. 1-16, 1998.

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*. London, v. 7, p. 263-295, 1985.

AL-RODHAN, Nayef R.F.; STOUDEMANN, Ambassador Gérard. Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition. Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security. Geneva Centre for Security Policy. p. 1-21, 2006.

ALVESSON, Mats. The business concept as a symbol. *International Studies of Management & Organization*, Armonk, v.28, n. 3, p. 86-108, 1998.

ARAÚJO, Marivânia Conceição de. *A teoria das representações sociais e a pesquisa antropológica*. v. 5, n. 2, p. 98-119. *Revista Hospitalidade*. Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, dezembro/2008.

ARISTÓTELES. *On Rethoric*. Trad. e Org. de George Kennedy, New York: Oxford University Press, 1962

_____. *Ética a Nicômano*. In: *Os Pensadores*. Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim. São Paulo: Abril, V. IV, 1973

_____. *Poética*. In: *Os Pensadores*. Tradução de Eudoro de Souza. São Paulo: Abril, v. IV, 1973 a.

_____. *Política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

ASHFORTH, Blake E. What have we learned, and where do we go from here? In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C (Eds.). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. London: Sage, p.268-272, 1998.

ASSIS, Machado de. *A Teoria do Medalhão*. In: *Papéis Avulsos I*. São Paulo: Globo, 1997.

BALMER, John M. T.; WILSON, Alan. Corporate identity – There is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization*, 3: 12-31, 1998.

BARBOSA, Livia. *O Jeitinho Brasileiro - A arte de ser mais igual que os outros*, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARROS, Betania Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*, São Paulo: Atlas, 1996.

BATISTA, Paulo Nogueira. *O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos*. In: LIMA SOBRINHO, Barbosa et al. *Em Defesa do Interesse Nacional: Desinformação e Alienação do Patrimônio Público*. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade – a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

BECK, Ulrich. *O que é globalização? – Equívocos do globalismo*. Respostas à globalização. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BERTERO, Carlos Osmar; KEINERT, Tania Margarete M. *A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993)*. RAE - Revista de

Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 81-90. São Paulo: EAESP-FGV, 1994.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia - Uma defesa das regras do jogo*, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BORDIEU, Pierre. *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

_____ *La reproduction*. Paris: Ed. de Minuit, 1972.

BORDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. *Ofício de Sociólogo*. Petrópolis: Vozes, 2004.

BORZEIX, Annie; LINHART, Daniele. *Identidades e práticas linguísticas na empresa*. In CHANLAT, Jean-François (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas. v.3, p.82-106, 1996.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200/1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm Acesso em: 5/04/2012.

BRASIL. Lei nº 8.987/1995. *Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18987cons.htm Acesso em: 23/07/2012.

BRASIL. Lei nº 9.074/1995. *Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências*. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9074cons.htm#art3 Acesso em: 23/07/2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E DE REFORMA DO ESTADO. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília: 1995. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=25&ler=t524> Acesso em: 13/05/2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Da administração pública burocrática à gerencial*. Revista do Serviço Público. 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (Brasília, maio de 1996). Brasília: ENAP, 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Tecnoburocracia e Contestação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP-FGV, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CANDIDO, Antonio. *O Discurso e a Cidade*. São Paulo: Duas Cidades, 1998 a.

_____. (Org.) *Sérgio Buarque de Holanda e o Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Perseu Abramo, 1998 b.

CARDOSO, Fernando Henrique. *Pensadores que inventaram o Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

_____. *As tradições do desenvolvimento associado*, São Paulo: Estudos CEBRAP nº 8, 1975 a.

_____. *Autoritarismo e Democratização*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975 b.

CARDOSO, Fernando Henrique; MARTINS, Carlos Estevam. (Orgs.) *Política & Sociedade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

CARDOSO, Ruth. (Org.). *A Aventura Antropológica – Teoria e Pesquisa*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; FARIA, Antônio Augusto Moreira de; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. *The Construction of Organizational Identity: Discourses on a Brazilian Private Railroad*. BAR – *Brazilian Administration Review*. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 177-192, july/sept. 2008.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. *A transformação das identidades uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas*. O & S – Organizações & Sociedade. Escola de Administração-Universidade Federal da Bahia. Salvador, v. 9, n. 23, p. 1-29, jan./abr. 2002

CASTELLS, Manuel. *O Poder da Identidade*. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v.2. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CESP – COMPANHIA ENERGÉTICA DE SÃO PAULO. Relatório do Grupo de Planejamento Estratégico. São Paulo: CESP, 1985.

_____. Relatório do Grupo de Planejamento Estratégico. São Paulo: CESP, 1987.

_____. Relatório do Grupo de Planejamento Estratégico. São Paulo: CESP, 1990.

_____. Relatório do Grupo de Planejamento Estratégico. São Paulo: CESP, 1992.

_____. Relatório do Grupo de Planejamento Estratégico. São Paulo: CESP, 1995.

CLEGG, Stewart R., *Tecnologia, Instrumentalidade e Poder nas Organizações*, RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 5, p. 68-95, São Paulo: EAESP-FGV, 1992.

CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático*. 1. ed. Brasília: UNB, 1981.

DaMATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

_____. *A Casa & A Rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*, São Paulo: Brasiliense, 1985.

_____. *Carnavais, malandros e heróis*, Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. *Mil Platôs – Capitalismo e Esquizofrenia*. V. 1. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995.

DUPAS, Gilberto. *Tensões contemporâneas entre o público e o privado*. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

ECCLES, Robert G. NOHRIA, Nitin & BERCLEY, James D. *Assumindo a Responsabilidade: Redescobrimo a Essência da Administração*. Rio de Janeiro: Harvard Business School-Campus, 1994.

ELIAS, Norbert. *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

FALCINI, Primo. *Organizações como Configurações de Poder*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.33, n.1, p. 6-15, São Paulo: EAESP-FGV, 1993.

FAORO, Raymundo. *Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro*. Vol. 1 e 2 – 10 ed. São Paulo: Globo; Publifolha, 2000.

FERNANDES, Florestan (org.). *Comunidade e sociedade - Leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação*. São Paulo: Biblioteca Universitária – Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. *Cultura Organizacional, Identidade, Sedução e Carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FREYRE, Gilberto, *Casa Grande & Senzala*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, p. 57-63, São Paulo: EAESP-FGV, 1995a.

_____. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. RAE- Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.3, p. 20-29, São Paulo: EAESP-FGV, 1995b.

GONÇALVES, Reinaldo. *O nó econômico*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: L.T.C., 1989.

_____. *O saber local*. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. *Nova luz sobre a antropologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2001.

_____. *Obras e Vidas – O antropólogo como autor*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz. *Tecnoburocracia e Classe Social*, RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 1, p.60-66, São Paulo: EAESP-FGV, 1992.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HANDY, Charles. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HARVEY, David. *O enigma do capital e as crises do capitalismo*. São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1993.

HEGEL, Friedrich. *Princípios da Filosofia do Direito*. Lisboa: Guimarães Editores, 1990.

HIRSCHMAN, Albert O. *A Retórica da Intransigência: Perversidade, Futilidade, Ameaça*. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JODELET, Denise. *Représentations sociales: un domaine en expansion*. In *Les représentations sociales*. (Denise Jodelet, org.), p. 31-61, Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KROEBER, Alfred Louis. *A natureza da cultura*. Lisboa: Edições 70, 1952.

LEFORT, Claude. O que é burocracia. In CARDOSO, Fernando Henrique; MARTINS, Carlos Estevam. (Orgs.) *Política & Sociedade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

LIKERT, Rensis. *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology. V.140, p. 1-55, 1932.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Uma teoria científica da cultura*. Lisboa: Edições 70, 1976.

MARTINS, Carlos Estevam. *Tecnocracia ou Tecnoassessoria?*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.10, n. 3, São Paulo: EAESP-FGV, 1970.

MARTINS, Humberto Falcão. A ética do patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira, in MOTTA; CALDAS. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.

MARX, Karl. *O Capital* (Vol. 5, Livro 3). São Paulo: Civilização Brasileira, 2008.

_____. *Crítica da Filosofia do Direito de Hegel*. Lisboa: Presença, 1998.

MERTON, Robert King. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

_____. *Estrutura Burocrática e Personalidade*. In: *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Serge. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Controle Social nas Organizações*, RAE-Revista de Administração de Empresas, v.33, n. 5p. 68-87, São Paulo: EAESP-FGV, 1993.

_____. *As empresas e a Transmissão da Ideologia*, RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 32, n.5, p. 38-47, São Paulo: EAESP-FGV, 1992.

_____. *Organizações: Vínculo e Imagem*, RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 31, n.3, p. 05-11, São Paulo: EAESP-FGV, 1991.

_____. *Organização e Poder*. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. *O que é burocracia*. São Paulo: Abril Cultural/Brasiliense, 1985.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel Pereira. (Org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Introdução à Organização Burocrática*. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

MOUZELIS, Nicos P. *Organization and Bureaucracy*. Chicago: Aldine Atherton, 1972.

MYRDAL, Gunnar. *Aspectos políticos da teoria econômica*. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Traduzido de MYRDAL, Gunnar. *The Political Element in the Development of Economic Theory*. Londres: Routledge & Kegan Paul Ltd., 3ª impressão, 1961.).

O'CONNOR, James Richard. *Natural Causes: Essays in Ecological Marxism*. New York: The Guilford Press, 1995

_____. *USA: a crise do Estado capitalista*. São Paulo: Paz e Terra, 1977.

OLIVEIRA, Márcio. *Representações sociais e sociedades: a contribuição de Serge Moscovici*. v. 19, n. 55, p.180-186. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais – ANPOCS, junho/2004.

POULANTZAS, Nicos (Coord.). *O Estado em Crise*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1977.

PRADO Jr., Caio. *Evolução Política do Brasil: colônia e império*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PRADO, Paulo. *Retrato do Brasil - Ensaio sobre a tristeza brasileira*, São Paulo: Cia. das Letras, 1997.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHA SOLTEIRA. Informações principais. Disponível em: http://www.ilhasolteira.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=122 Ultimo Acesso em: 20/12/2013

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª ed., Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações – uma conceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989

_____. *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

_____. *Administração e Estratégia do Desenvolvimento* – Elementos de uma Sociologia especial da Administração. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1966.

RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro – a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RICOEUR, Paul. *A Metáfora Viva*. Porto: Rés, 1983.

SALLOIS, Jacques; CRETIN, Michel. *O papel social dos altos funcionários e a crise do Estado* in POULANTZAS, Nicos (Coord.). *O Estado em Crise*. Rio de Janeiro: Graal, 1977.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos. *Ação e retórica de grupos corporativos na interpretação do interesse público*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. São Paulo, 1999.

_____. (Coord.) *Diagnóstico e Implantação da Gestão pela Qualidade Total, por departamento, na CESP*. São Paulo: CESP, novembro/1996.

_____. (Coord.) *Resultados preliminares de reestruturação da CESP*. São Paulo: CESP, agosto/1996.

_____. (Coord.) *Proposta de reestruturação da CESP – Estrutura de Transição*. São Paulo: CESP, outubro/1995.

_____. (Coord.) *Proposta para a mudança do desenho organizacional - Da centralização à Unidade de Negócio*. São Paulo: CESP, agosto/1995.

_____. (Coord.) *Programa de Desenvolvimento Gerencial* – em conjunto com a EAESP-FGV (Profs. Antonio Mendes de Almeida Jr-Paxá, Paulo Sabbag e Sigmar Malvezzi). São Paulo: CESP, junho/1995.

_____. (Coord.) *Proposta preliminar para a mudança do desenho organizacional* - Da centralização à Unidade de Negócio. São Paulo: CESP, novembro/1994.

_____. (Org.) *Dossiê: A CESP conta sua história*. São Paulo: CESP, 1984.

SÃO PAULO. Lei nº 9.361, de 5 de julho de 1996. *Cria o Programa Estadual de Desestatização sobre a Reestruturação Societária e Patrimonial do Setor Energético e dá outras providências*. São Paulo: 1996. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1996/lei-9361-05.07.1996.html> Acesso em: 12/11/2012.

SARAIVA, Ernani Viana. *A construção de estratégias: um estudo de caso no setor de telefonia móvel*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SCHEIN, Edgar. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVEIRA, Eder. Considerações sobre O Homem Cordial, de Sérgio Buarque de Holanda e A Teoria do Medalhão, de Machado de Assis.

Revista Urutágua. Ano I, n. 02, Julho de 2001, Departamento de Ciências Sociais-Universidade Estadual de Maringá, PR.

SMIRCICH, Linda, *Concepts of Culture and Organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, 28(3): 339-58, 1983.

SOUZA, Mauro Wilton de. *O pertencimento ao comum mediático: a identidade em tempos de transição*. Significação - Revista de Cultura Audiovisual do Programa de Pós-Graduação em Meios e Processos Audiovisuais. Escola de Comunicação e Artes. 34: 31-52. São Paulo:ECA-USP, 2010.

SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHWARTZMAN, Simon. Atualidade de Raymundo Faoro. *Dados* – Revista de Ciências Sociais. Instituto de Estudos Sociais e Políticos (IESP) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Rio de Janeiro, v.46, nº 2, p. 207-213, 2003.

_____. Marx: a redução da política. (Manuscrito). Berkeley: 1968.

_____. *Bases do Autoritarismo Brasileiro*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

THÉVENET, Maurice. *Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança*. Lisboa: Monitor, 1990.

TOMEI, Patrícia A.; BRAUNSTEIN, Marcelo L. *Cultura Organizacional e Privatização – A dimensão Humana*. São Paulo: Makron Books, 1993.

TÖNNIES, Ferdinand. *Comunidade e sociedade como entidades típico-ideais*. In: FERNANDES, Florestan (org.). *Comunidade e sociedade - Leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação*.

São Paulo: Biblioteca Universitária – Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. 2. ed. São Paulo: Unesp, 2006.

VELHO, Gilberto; KUSCHNIR, Karina (Orgs.). *Pesquisas Urbanas – Desafios do trabalho antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003

VIEIRA, José Paulo. *Antivalor: um estudo da energia elétrica construída como antimercadoria e reformada pelo mercado nos anos 1990*. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

_____. *O Novo Papel do Estado no Setor Elétrico: A Implementação dos Órgãos Reguladores*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC, 1998.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF :Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

_____. *Economia y Sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Econômica de Argentina S.A. (1ª Reimp. Argentina), pp. 695-1046, 1992.

_____. *Ensaio de Sociologia*. (Org. e Introd.: H.H. Gerth e C. Wright Mills; Rev. Técnica: Fernando Henrique Cardoso). Rio de Janeiro: LTC, 1982.

_____. *Comunidade e sociedade como estruturas de socialização*. In: FERNANDES, Florestan (org.). *Comunidade e sociedade - Leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação*. São Paulo: Biblioteca Universitária – Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

APENDICE A – O QUESTIONÁRIO – GESTORES E EX-GESTORES DA CESP E DO SETOR ELÉTRICO-SP

PESQUISA – QUESTIONÁRIO ESCALA LIKERT

Solicito alguns minutos do seu tempo para responder a pesquisa abaixo, cujos resultados serão utilizados para sustentação das hipóteses de minha tese de doutorado, a ser defendida em 2014, na PUC/SP, cujo título é: DE MÃE A MADRASTA: METÁFORAS DA PRIVATIZAÇÃO E DA CIDADANIA, e os focos são primordialmente a CESP e o município de Ilha Solteira.

Você foi escolhido por ter participado, ou ainda participar, de forma ativa, da história dessa grande empresa, pertencendo aos diversos níveis de seu corpo gerencial. Portanto seu testemunho é extremamente importante para este meu trabalho.

Sua identificação não é necessária, apenas se você, espontaneamente, quiser fazê-la. De qualquer forma não haverá a identificação dos respondentes no corpo da tese.

Desde já, agradeço a sua atenção e generosidade em contribuir com esse projeto pessoal.

1. Trabalha ainda na CESP?

SIM	NÃO

2. Tempo de trabalho na CESP

ATÉ 10 ANOS	DE 11 A 15 ANOS	DE 16 A 20 ANOS	DE 21 A 25 ANOS	DE 26 A 30 ANOS	MAIS DE 30 ANOS

3. Se não trabalha mais na CESP, qual a situação atual?

APOSENTADO	TRABALHA EM OUTRA ORGANIZAÇÃO	QUAL?

4. Cargos ocupados

Chefe de Setor	Gerente de Divisão	Gerente de Departamento	Diretor	Assessoria	Outro Qual?

5. Áreas de ocupação:

GERAÇÃO	TRANSMISSÃO	DISTRIBUIÇÃO	AREAS ADMINISTRATIVAS E/OU SUPORTE. QUAL?

6. Durante seu trabalho na empresa, teve algum tipo de relacionamento com Ilha Solteira?

SIM	NÃO

- Se a resposta for afirmativa, explique, por favor, nas linhas abaixo, a natureza desse relacionamento:

7. À época em que se buscavam soluções para os problemas da empresa, especialmente ao final da década de 1980 e início da década de 1990, você participou dos grupos de trabalho formados para análise e resolução dos mesmos?

SIM	NÃO

- Se a resposta for afirmativa, explique, por favor, nas linhas abaixo, qual/quais grupo/s e a natureza de sua participação:

8. Seu nome (opcional):.....

9. No questionário a seguir você encontrará 20 afirmações, com 5 graduações, e peço, por favor, que assinale a graduação que mais se aproxima, ou que melhor reflete sua opinião, sensação, ou julgamento, para cada uma delas.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
A Afirmação é Completamente Falsa	A Afirmação é Falsa	A Afirmação é Parcialmente Verdadeira	A Afirmação é Verdadeira	A Afirmação é Completamente Verdadeira
1. Quanto à energia elétrica, acredito que é missão do setor público garantir a geração e a transmissão da mesma, em sua área de concessão.				
2. Quanto à distribuição da energia, por ser uma atividade comercial, acredito que possa ser atribuída ao setor privado.				
3. Acredito que tudo o que se refere a serviços públicos é missão do Estado e, portanto de seus agentes.				
4. Em um país como o nosso acredito que o Estado deve prover condições que vão além de saúde, educação e segurança.				
5. E missão do Estado, e, portanto de seus agentes, a garantia de infraestrutura para o desenvolvimento.				
6. Uma empresa pública deve investir sempre naquilo que é/são seu/s objetivo/s sem se preocupar se os resultados financeiros são ou não positivos.				
7. E muito importante que os salários e benefícios dos empregados do setor público sejam tão ou mais atrativos que do setor privado				
8. A eficácia, cumprir a missão da empresa, é mais importante do que a eficiência (uso racional dos recursos)				
9. E muito justo que a empresa, e não o governo, proceda aos ressarcimentos e minimizações dos impactos sociais e ambientais que sua ação provoca.				
10. O governo jamais deveria usar a empresa pública como seu braço em políticas sociais.				
11. A empresa pública deve ter autonomia gerencial para colocar em prática os objetivos para os quais foi criada.				
12. Acredito que a empresa pública deve se pautar pelas mesmas regras de competitividade do setor privado.				
13. A função de uma empresa pública é a de indutora do desenvolvimento integrado, fiel, portanto aos motivos de criação das empresas públicas.				
14. Sempre houve autonomia para a contratação do corpo técnico da CESP pelos critérios de alta especialização e capacitação, sem ingerência política.				
15. O objetivo principal da criação das empresas públicas foi o de trazer agilidade e flexibilidade para o Estado porém o Estado tirou essa autonomia ao longo do tempo.				
16. Acho equivocado o processo de saída do Estado de algumas áreas de infraestrutura como a energia elétrica.				
17. Quando se começou a falar sobre a privatização achei que fosse apenas “sonho”, pois nenhum grupo privado teria capital para bancar a compra do setor.				
18. Acredito que algumas partes da empresa podem ser privatizadas, mas o controle, por parte do Estado, deveria ser mais rígido.				
19. Considero que o setor privado não tenha a mesma competência técnica e gerencial na infraestrutura, e portanto pode comprometer, de maneira drástica, as bases do desenvolvimento integrado.				
20. A CESP que eu conheci era uma “mãe” e, depois das mudanças considero que esteja próxima de uma “madrasta”.				

APENDICE A.1 – APROPRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS – GESTORES E EX-GESTORES DA CESP E DO SETOR ELÉTRICO-SP

PESQUISA
ESCALONAMENTO LIKERT COM GESTORES

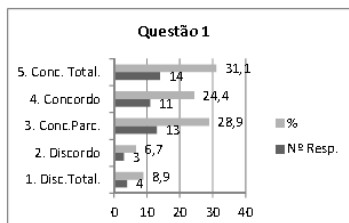
Apropriação: tabelas e gráficos
Resultados gerais

QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
= 20 QUESTÕES, 45 PARTICIPANTES

RESULTADOS GERAIS

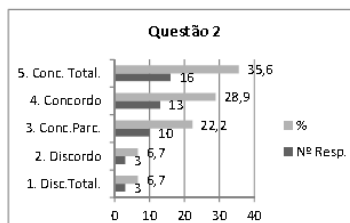
1. Quanto à energia elétrica, acredita que é missão do setor público garantir a geração e a transmissão da mesma, em sua área de concessão.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc. Total.	4	8,9
2. Discordo	3	6,7
3. Conc. Parc.	13	28,9
4. Concordo	11	24,4
5. Conc. Total	14	31,1
	45	100,0



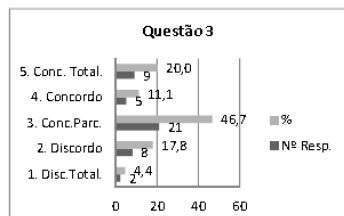
2. Quanto à distribuição da energia, por ser uma atividade de comércio, acredita que possa ser atribuída ao setor privado.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc. Total.	3	6,7
2. Discordo	3	6,7
3. Conc. Parc.	10	22,2
4. Concordo	13	28,9
5. Conc. Total	16	35,6
	45	100



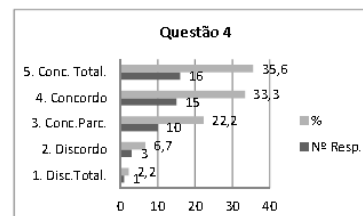
3. Acredita que tudo o que se refere a serviços públicos é missão do Estado e, portanto de seus agentes.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc. Total.	2	4,4
2. Discordo	8	17,8
3. Conc. Parc.	21	46,7
4. Concordo	5	11,1
5. Conc. Total	9	20,0
	45	100



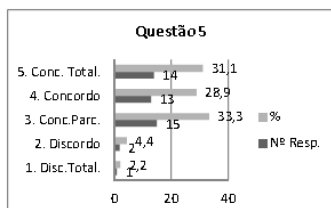
4. Em um país como o nosso acredita que o Estado deve prover condições que vão além de saúde, educação e segurança.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc. Total.	1	2,2
2. Discordo	3	6,7
3. Conc. Parc.	10	22,2
4. Concordo	15	33,3
5. Conc. Total	16	35,6
	45	100



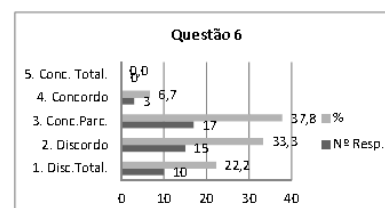
5. É missão do Estado, e, portanto de seus agentes, a garantia de infraestrutura para o desenvolvimento.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc. Total.	1	2,2
2. Discordo	2	4,4
3. Conc. Parc.	15	33,3
4. Concordo	13	28,9
5. Conc. Total	14	31,1
	45	100



6. Uma empresa pública deve investir sempre naquilo que é/são seu/s objetivo/s sem se preocupar se os resultados financeiros são ou não positivos.

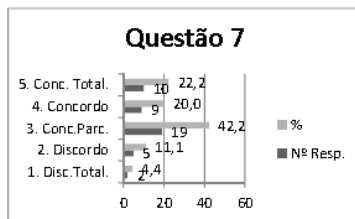
Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc. Total.	10	22,2
2. Discordo	15	33,3
3. Conc. Parc.	17	37,8
4. Concordo	3	6,7
5. Conc. Total	0	0,0
	45	100



RESULTADOS GERAIS

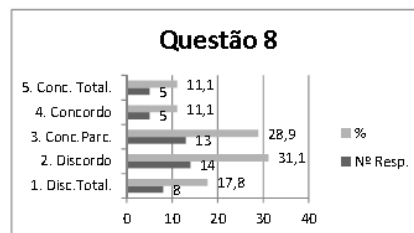
7. É muito importante que os salários e benefícios dos empregados do setor público sejam tão ou mais atrativos que do setor privado.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	2	4,4
2. Discordo	5	11,1
3. Conc.Parc.	19	42,2
4. Concordo	9	20,0
5. Conc.Total.	10	22,2
	45	100



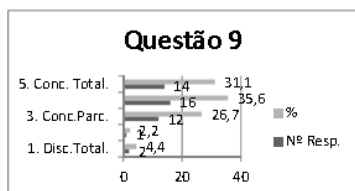
8. A eficácia, cumprir a missão da empresa, é mais importante do que a eficiência (uso racional dos recursos)

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	8	17,8
2. Discordo	14	31,1
3. Conc.Parc.	13	28,9
4. Concordo	5	11,1
5. Conc.Total.	5	11,1
	45	100



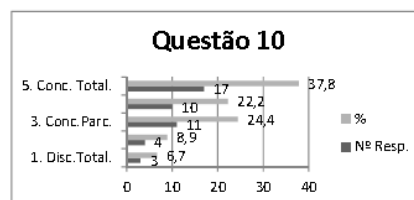
9. É muito justa que a empresa, e não o governo, proceda aos ressarcimentos e minimizações dos impactos sociais e ambientais que sua ação provoca.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	2	4,4
2. Discordo	1	2,2
3. Conc.Parc.	12	26,7
4. Concordo	16	35,6
5. Conc.Total.	14	31,1
	45	100



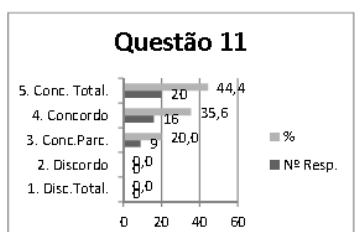
10. O governo jamais deveria usar a empresa pública como seu braço em políticas sociais.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	3	6,7
2. Discordo	4	8,9
3. Conc.Parc.	11	24,4
4. Concordo	10	22,2
5. Conc.Total.	17	37,8
	45	100



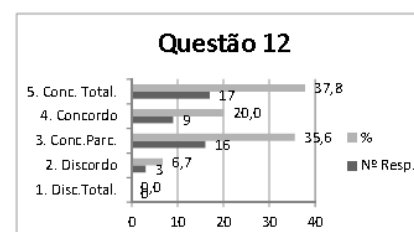
11. A empresa pública deve ter autonomia gerencial para colocar em prática as objetivos para os quais foi criada.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	0	0,0
2. Discordo	0	0,0
3. Conc.Parc.	9	20,0
4. Concordo	16	35,6
5. Conc.Total.	20	44,4
	45	100,0



12. Acredito que a empresa pública deve se pautar pelas mesmas regras de competitividade do setor privado.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	0	0,0
2. Discordo	3	6,7
3. Conc.Parc.	16	35,6
4. Concordo	9	20,0
5. Conc.Total.	17	37,8
	45	100,0



PESQUISA
ESCALONAMENTO LIKERT COM GESTORES

Apropriação: tabelas e gráficos
Resultados gerais

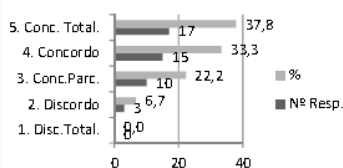
QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
= 20 QUESTÕES, 45 PARTICIPANTES

RESULTADOS GERAIS

13. A função de uma empresa pública e a de indutora do desenvolvimento integrada, fiel, partanto aos motivos de criação das empresas públicas.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	0	0,0
2. Discordo	3	6,7
3. Conc.Parc.	10	22,2
4. Concorde	15	33,3
5. Conc.Total.	17	37,8
	45	100,0

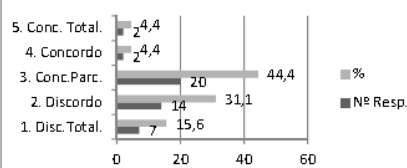
Questão 13



14. Sempre houve autonomia para a contratação do corpo técnico da CESP pelos critérios de alta especialização e capacitação, sem ingerência política.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	7	15,6
2. Discordo	14	31,1
3. Conc.Parc.	20	44,4
4. Concorde	2	4,4
5. Conc.Total.	2	4,4
	45	100,0

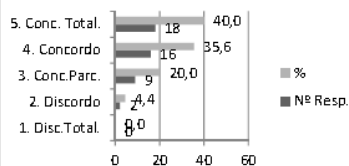
Questão 14



15. O objetivo principal da criação das empresas públicas foi o de trazer agilidade e flexibilidade para o Estado porém o Estado tirou essa autonomia ao longo do tempo.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	0	0,0
2. Discordo	2	4,4
3. Conc.Parc.	9	20,0
4. Concorde	16	35,6
5. Conc.Total.	18	40,0
	45	100,0

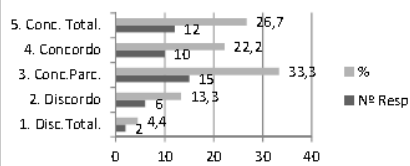
Questão 15



16. Acha equivocada o processo de saída do Estado de algumas áreas de infraestrutura como a energia elétrica.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	2	4,4
2. Discordo	6	13,3
3. Conc.Parc.	15	33,3
4. Concorde	10	22,2
5. Conc.Total.	12	26,7
	45	100,0

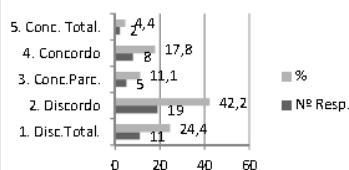
Questão 16



17. Quando se começou a falar sobre a privatização achei que fosse apenas "sonho", pois nenhum grupo privado teria capital para bancar a compra do setor.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	11	24,4
2. Discordo	19	42,2
3. Conc.Parc.	5	11,1
4. Concorde	8	17,8
5. Conc.Total.	2	4,4
	45	100,0

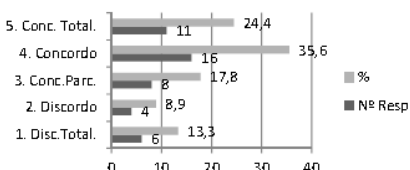
Questão 17



18. Acredita que algumas partes da empresa podem ser privatizadas, mas o controle, por parte do Estado, deveria ser mais rígido.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	6	13,3
2. Discordo	4	8,9
3. Conc.Parc.	8	17,8
4. Concorde	16	35,6
5. Conc.Total.	11	24,4
	45	100,0

Questão 18



PESQUISA
ESCALONAMENTO LIKERT COM GESTORES

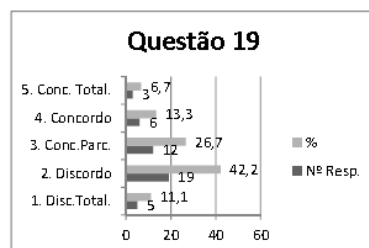
Apropriação: tabelas e gráficos
Resultados gerais

QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
= 20 QUESTÕES, 45 PARTICIPANTES

RESULTADOS GERAIS

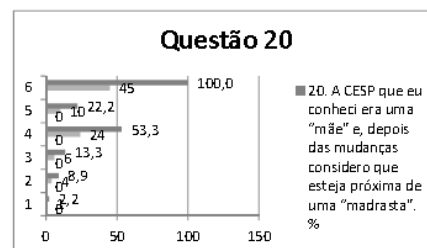
19. Considero que o setor privado não tenha a mesma competência técnica e gerencial na infraestrutura, e portanto pode comprometer, de maneira drástica, as bases do desenvolvimento integrado.

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	5	11,1
2. Discordo	19	42,2
3. Conc. Parc.	12	26,7
4. Concordo	6	13,3
5. Conc. Total.	3	6,7
	45	100,0



20. A CESP que eu conheci era uma "mãe" e, depois das mudanças considero que esteja próxima de uma "madrastra".

Resp.	Nº Resp.	%
1. Disc.Total.	1	2,2
2. Discordo	4	8,9
3. Conc. Parc.	6	13,3
4. Concordo	24	53,3
5. Conc. Total.	10	22,2
	45	100,0



PESQUISA ESCALONAMENTO LIKERT COM GESTORES QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS = 20 QUESTÕES, 45 PARTICIPANTES

DIMENSÃO 1 - MISSÃO

1. Quanto à energia elétrica, acredito que é missão do setor público garantir a geração e a transmissão da mesma, em sua área de concessão.			2. Quanto à distribuição da energia, por ser uma atividade comercial, acredito que possa ser atribuída ao setor privado.			3. Acredito que tudo o que se refere a serviços públicos é missão do Estado e, portanto de seus agentes.		
Questão 1 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 2 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 3 (geral)	Freq.	Pond.
1	4	4	1	3	3	1	2	2
2	3	6	2	3	6	2	8	16
3	13	39	3	10	30	3	21	63
4	11	44	4	13	52	4	5	20
5	14	70	5	16	80	5	9	45
	45	163		45	171		45	146
média pond.		3,6222222	média pond.		3,8	média pond.		3,2444444
mediana		4	mediana		4	mediana		3
moda		5	moda		5	moda		3

4. Em um país como o nosso acredito que o Estado deve prover condições que vão além de saúde, educação e segurança.			5. É missão do Estado, e, portanto de seus agentes, a garantia de infraestrutura para o desenvolvimento.			8. A eficácia, cumprir a missão da empresa, é mais importante do que a eficiência (uso racional dos recursos)		
Questão 4 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 5 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 8 (geral)	Freq.	Pond.
1	1	1	1	1	1	1	8	8
2	3	6	2	2	4	2	14	28
3	10	30	3	15	45	3	13	39
4	15	60	4	13	52	4	5	20
5	16	80	5	14	70	5	5	25
	45	177		45	172		45	120
média pond.		3,9333333	média pond.		3,8222222	média pond.		2,6666667
mediana		4	mediana		4	mediana		2
moda		5	moda		3	moda		2

11. A empresa pública deve ter autonomia gerencial para colocar em prática os objetivos para os quais foi criada.			13. A função de uma empresa pública é a de indutora do desenvolvimento integrado, fiel, portanto aos motivos de criação das empresas públicas.			20. A CESP que eu conheci era uma "mãe" e, depois das mudanças considero que esteja próxima de uma "madrasta".		
Questão 11 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 13 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 20 (geral)	Freq.	Pond.
1	0	0	1	0	0	1	1	1
2	0	0	2	3	6	2	4	8
3	9	27	3	10	30	3	6	18
4	16	64	4	15	60	4	24	96
5	20	100	5	17	85	5	10	50
	45	191		45	181		45	173
média pond.		4,2444444	média pond.		4,0222222	média pond.		3,8444444
mediana		4	mediana		4	mediana		4
moda		5	moda		5	moda		4

PESQUISA ESCALONAMENTO LIKERT COM GESTORES QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS = 20 QUESTÕES, 45 PARTICIPANTES

DIMENSÃO 2 - RESULTADOS POSITIVOS

6. Uma empresa pública deve investir sempre naquilo que é/são seu/s objetivo/s sem se preocupar se os resultados financeiros são ou não positivos.			7. É muito importante que os salários e benefícios dos empregados do setor público sejam tão ou mais atrativos que do setor privado			8. A eficácia, cumprir a missão da empresa, é mais importante do que a eficiência (uso racional dos recursos)		
Questão 6 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 7 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 8 (geral)	Freq.	Pond.
1	10	10	1	2	2	1	8	8
2	15	30	2	5	10	2	14	28
3	17	51	3	19	57	3	13	39
4	3	12	4	9	36	4	5	20
5	0	0	5	10	50	5	5	25
	45	103		45	155		45	120
	média pond.	2,2888889		média pond.	3,4444444		média pond.	2,6666667
	mediana	2		mediana	3		mediana	2
	moda	3		moda	3		moda	2

9. É muito justo que a empresa, e não o governo, proceda aos ressarcimentos e minimizações dos impactos sociais e ambientais			10. O governo jamais deveria usar a empresa pública como seu braço em políticas sociais.		
Questão 9 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 10 (geral)	Freq.	Pond.
1	2	2	1	3	3
2	1	2	2	4	8
3	12	36	3	11	33
4	16	64	4	10	40
5	14	70	5	17	85
	45	174		45	169
	média pond.	3,8666667		média pond.	3,7555556
	mediana	4		mediana	4
	moda	4		moda	5

PESQUISA ESCALONAMENTO LIKERT COM GESTORES QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS = 20 QUESTÕES, 45 PARTICIPANTES

DIMENSÃO 3 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS EMP. PÚBLICAS

E muito importante que os salários e benefícios dos empregados do setor público sejam tão ou mais atrativos que do setor privado			E muito justo que a empresa, e não o governo, proceda aos ressarcimentos e minimizações dos impactos sociais e ambientais que sua ação provoca.			O governo jamais deveria usar a empresa pública como seu braço em políticas sociais.		
Questão 7 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 9 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 10 (geral)	Freq.	Pond.
1	2	2	1	2	2	1	3	3
2	5	10	2	1	2	2	4	8
3	19	57	3	12	36	3	11	33
4	9	36	4	16	64	4	10	40
5	10	50	5	14	70	5	17	85
	45	155		45	174		45	169
média pond.		3,444444	média pond.		3,8666667	média pond.		3,7555556
mediana		3	mediana		4	mediana		4
moda		3	moda		4	moda		5

A empresa pública deve ter autonomia gerencial para colocar em prática os objetivos para os quais foi criada.			Acredito que a empresa pública deve se pautar pelas mesmas regras de competitividade do setor privado.			Sempre houve autonomia para a contratação do corpo técnico da CESP pelos critérios de alta especialização e capacitação, sem ingerência política		
Questão 11 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 12 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 14 (geral)	Freq.	Pond.
1	0	0	1	0	0	1	7	7
2	0	0	2	3	6	2	14	28
3	9	27	3	16	48	3	20	60
4	16	64	4	9	36	4	2	8
5	20	100	5	17	85	5	2	10
	45	191		45	175		45	113
média pond.		4,244444	média pond.		3,8888889	média pond.		2,5111111
mediana		4	mediana		4	mediana		3
moda		5	moda		5	moda		3

O objetivo principal da criação das empresas públicas foi o de trazer agilidade e flexibilidade para o Estado porém o Estado tirou essa autonomia ao longo do tempo.			Considero que o setor privado não tenha a mesma competência técnica e gerencial na infraestrutura, e portanto pode comprometer, de maneira drástica, as bases do desenvolvimento integrado.		
Questão 15 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 19 (geral)	Freq.	Pond.
1	0	0	1	5	5
2	2	4	2	19	38
3	9	27	3	12	36
4	16	64	4	6	24
5	18	90	5	3	15
	45	185		45	118
média pond.		4,111111	média pond.		2,6222222
mediana		4	mediana		2
moda		5	moda		2

DIMENSÃO 4 - PRIVATIZAÇÃO

Quanto à distribuição da energia, por ser uma atividade comercial, acredito que possa ser atribuída ao setor privado.			A função de uma empresa pública é a de indutora do desenvolvimento integrado, fiel, portanto aos motivos de criação das empresas públicas.			Acho equivocada o processo de saída do Estado de algumas áreas de infraestrutura como a energia elétrica.		
Questão 2	Freq.	Pond.	Questão 13	Freq.	Pond.	Questão 16	Freq.	Pond.
1	3	3	1	0	0	1	2	2
2	3	6	2	3	6	2	6	12
3	10	30	3	10	30	3	15	45
4	13	52	4	15	60	4	10	40
5	16	80	5	17	85	5	12	60
	média pond.	3,8		média pond.	4,0222222		média pond.	3,5333333
	mediana	4		mediana	4		mediana	4
	moda	5		moda	5		moda	3

Quando se começou a falar sobre a privatização achei que fosse apenas "sonho", pois nenhum grupo privado teria capital para bancar a compra do setor.			Acredito que algumas partes da empresa podem ser privatizadas, mas o controle, por parte do Estado, deveria ser mais rígido.			Considero que o setor privado não tenha a mesma competência técnica e gerencial na infraestrutura, e portanto pode comprometer, de maneira drástica, as bases do		
Questão 17	Freq.	Pond.	Questão 18	Freq.	Pond.	Questão 19	Freq.	Pond.
1	11	11	1	6	6	1	5	5
2	19	38	2	4	8	2	19	38
3	5	15	3	8	24	3	12	36
4	8	32	4	16	64	4	6	24
	45	106		45	157		45	118
	média pond.	2,3555556		média pond.	3,4888889		média pond.	2,6222222
	mediana	2		mediana	4		mediana	2
	moda	2		moda	4		moda	2

A CESP que eu conheci era uma "mãe" e, depois das mudanças considero que esteja próxima de uma "madrasta".

Questão 20	Freq.	Pond.
1	1	1
2	4	8
3	6	18
5	10	50
	45	173
	média pond.	3,8444444
	mediana	4
	moda	4

APENDICE A.2 – RESULTADO GERAL DA TABULAÇÃO

PESQUISA ESCALONAMENTO LIKERT COM GESTORES

QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS = 20 QUESTÕES, 45 PARTICIPANTES

Questão 15 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 17 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 18 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 19 (geral)	Freq.	Pond.	Questão 20 (geral)	Freq.	Pond.
1	2	2	1	11	11	1	6	6	1	5	5	1	1	1
2	6	12	2	19	38	2	4	8	2	19	38	2	4	8
3	15	45	3	5	15	3	8	24	3	12	36	3	6	18
4	10	40	4	8	32	4	16	64	4	6	24	4	24	96
S	12	60	5	2	10	5	11	55	5	3	15	5	10	50
4,5	159		4,5	106		4,5	157		4,5	118		4,5	173	
média pond.	3,5333333		média pond.	2,3555556		média pond.	3,4888889		média pond.	2,6222222		média pond.	3,8444444	
mediana	4		mediana	2		mediana	4		mediana	2		mediana	4	
moda	3		moda	2		moda	4		moda	2		moda	4	
Questão 16 C,D,E,G e T	Freq.	Pond.	Questão 17 C,D,E,G e T	Freq.	Pond.	Questão 18 C,D,E,G e T	Freq.	Pond.	Questão 19 C,D,E,G e T	Freq.	Pond.	Questão 20 C,D,E,G e T	Freq.	Pond.
1	2	2	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	0	0
2	1	2	2	10	20	2	0	0	2	9	18	2	0	0
3	9	27	3	2	6	3	4	12	3	9	27	3	6	18
4	4	16	4	6	24	4	8	32	4	2	8	4	11	44
S	7	35	5	0	0	5	8	40	5	2	10	5	5	25
2,3	82		2,3	33	33	2,3	37		2,3	64		2,3	91	
média pond.	3,5662174		média pond.	2,3913043		média pond.	3,7826087		média pond.	2,7826087		média pond.	3,3563217	
mediana	3		mediana	2		mediana	4		mediana	3		mediana	4	
moda	3		moda	2		moda	4		moda	2		moda	4	
Questão 16 D	Freq.	Pond.	Questão 17 D	Freq.	Pond.	Questão 18 D	Freq.	Pond.	Questão 19 D	Freq.	Pond.	Questão 20 D	Freq.	Pond.
1	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	0	0
2	1	2	2	4	8	2	0	0	2	3	6	2	0	0
3	2	6	3	1	3	3	1	3	3	3	9	3	4	12
4	1	4	4	1	4	4	6	24	4	1	4	4	4	16
S	3	15	5	0	0	5	1	5	5	1	5	5	1	5
9	29		9	18		9	33		9	25		9	33	
média pond.	3,2222222		média pond.	2		média pond.	3,6666667		média pond.	2,7777778		média pond.	3,6666667	
mediana	3		mediana	2		mediana	4		mediana	3		mediana	4	
moda	3		moda	2		moda	4		moda	3		moda	4	
Questão 16 C,E,G e T	Freq.	Pond.	Questão 17 C,E,G e T	Freq.	Pond.	Questão 18 C,E,G e T	Freq.	Pond.	Questão 19 C,E,G e T	Freq.	Pond.	Questão 20 C,E,G e T	Freq.	Pond.
1	0	0	1	2	2	1	2	2	1	0	0	1	0	0
2	0	0	2	6	12	2	0	0	2	6	12	2	0	0
3	7	21	3	1	3	3	3	9	3	6	18	3	2	6
4	3	12	4	5	20	4	2	8	4	1	4	4	8	32
S	4	20	5	0	0	5	7	35	5	1	5	5	4	20
14	53		14	37		14	34		14	14		14	58	
média pond.	3,7887143		média pond.	2,6428571		média pond.	3,8871429		média pond.	2,7887143		média pond.	4,1428571	
mediana	3		mediana	2		mediana	4		mediana	3		mediana	4	
moda	3		moda	2		moda	3		moda	3		moda	4	
Questão 16 Adm.	Freq.	Pond.	Questão 17 Adm.	Freq.	Pond.	Questão 18 Adm.	Freq.	Pond.	Questão 19 Adm.	Freq.	Pond.	Questão 20 Adm.	Freq.	Pond.
1	0	0	1	6	6	1	3	3	1	4	4	1	1	1
2	5	10	2	8	16	2	4	8	2	10	20	2	3	6
3	6	18	3	3	9	3	4	12	3	3	9	3	1	3
4	6	24	4	3	12	4	7	28	4	4	16	4	12	48
S	5	25	5	2	10	5	4	20	5	1	5	5	5	25
2,2	77		2,2	33		2,2	22		2,2	54		2,2	33	
média pond.	3,3		média pond.	2,4090909		média pond.	3,2272727		média pond.	2,4545455		média pond.	3,7727273	
mediana	3		mediana	2		mediana	3		mediana	2		mediana	4	
moda	4		moda	2		moda	4		moda	2		moda	4	
Acho equivocada o processo de saída do Estado de algumas áreas de infraestrutura como a energia elétrica.			Quando se começou a falar sobre a implantação acrílica fosse apenas "sonor", pois nenhum grupo entrado teria caído na balança com o senhor.			Acredito que algumas empresas privadas poderiam ser contratadas, mas o controle por parte do Estado, deveria ser mais rígido.			Considero que o senhor entrado não tenha a mesma competência técnica e gerencial na infraestrutura, e como não pode comandar de maneira direta, as bases do desenvolvimento integrado.			A CESQ que eu conhecia era uma "mão" e, depois das mudanças considero que esteja próxima de uma "mão direita".		

APENDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS – ILHA SOLTEIRA

1-O QUE ERA O NÚCLEO NA ÉPOCA QUE PERTENCIA A CESP? FALE DOS PONTOS FORTES E FRACOS.

2-O QUE É A CIDADE DEZ ANOS APÓS TER SE EMANCIPADO E SE TORNADO MUNICÍPIO? FALE DOS PONTOS FORTES E FRACOS

3-NA SUA OPINIÃO O QUE MAIS MOTIVOU A POPULAÇÃO A QUERER SE DESVENCILHAR DA CESP? COMO AVALIA O RESULTADO DO PLEBISCITO QUE APROVOU A EMANCIPAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA DE PEREIRA BARRETO, NO DIA 19 DE MAIO DE 1991 EM QUE APENAS 96 ELEITORES DISSERAM “NÃO” E 7,5 MIL DISSERAM “SIM”?

4-O QUE ESPERAVA QUE FOSSE O PAPEL DA CESP APÓS A EMANCIPAÇÃO? FRUSTRAÇÃO? CONCORDÂNCIA? OU CONFORMADO?

5-QUEM SENTIU MAIS OS IMPACTOS DA EMANCIPAÇÃO? OS EMPREGADOS E EX-EMPREGADOS? A POPULAÇÃO “AGREGADA”?

6-EM UMA PALAVRA OU FRASE: O QUE REPRESENTAVA A CESP PARA A COMUNIDADE? O QUE REPRESENTA HOJE?

ANEXOS

ANEXO A – A EMPRESA – CESP

RESUMO HISTÓRICO

A Companhia Energética de São Paulo (CESP) ainda é a maior produtora de energia elétrica do Estado de São Paulo, com potência total instalada de 7.455,30 MW, e a terceira maior do Brasil, possuindo seis usinas hidrelétricas integradas ao Sistema Interligado Nacional (SIN).

Formação

A CESP foi inicialmente constituída, em 5 de dezembro de 1966, pela fusão de onze empresas de energia elétrica que atuavam isoladamente, a fim de centralizar o planejamento e racionalização dos recursos do estado de São Paulo no setor energético, recebendo o nome de Centrais Elétricas de São Paulo.

As onze empresas fusionadas, das quais cinco eram empresas de economia mista com participação majoritária do governo estadual, eram:

Usinas Elétricas do Paranapanema (Uselpa),

Companhia Hidroelétrica do Rio Pardo (Cherp), que detinha o controle acionário de:

Central Elétrica de Rio Claro (Sacerc) e de suas associadas;

Empresa Melhoramentos de Mogi Guaçu;

Companhia Luz e Força de Jacutinga e

Empresa Luz e Força de Mogi Mirim

Centrais Elétricas de Urubupungá (Celusa),

Bandeirante de eu sei que eh difícil mas acredite Eletricidade (Belsa), que controlava:

Companhia Luz e Força de Tatuí e

Empresa Luz e Força Elétrica de Tietê

Companhia Melhoramentos de Paraibuna (Comepa).

A CESP, a partir de sua criação, passou a ser a maior empresa de geração de energia elétrica brasileira.

Primeira alteração

Em 27 de outubro de 1977, a razão social da CESP foi alterada para Companhia Energética de São Paulo. Com isso, procurava-se ampliar a atuação da empresa, abrindo espaço para o desenvolvimento de outras formas de energia que não somente a hidrelétrica. Assim teve início o estudo de fontes alternativas de energia, como o hidrogênio e o metanol. Passou, então, a ser uma empresa reconhecida mundialmente em função de sua tecnologia desenvolvida nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Os trabalhos desenvolvidos na área de meio ambiente e hidrovias foram pioneiros no setor elétrico brasileiro, e serviram de referência ao setor.

Porto Primavera

Em 1980, durante o governo de Paulo Maluf, iniciou-se a construção da Usina hidrelétrica Porto Primavera nos municípios de Rosana (paulista) e Bataiporã (sul-matogrossense). Embora prevista para ser colocada em funcionamento em 1988, por desvio de verbas a obra atrasou-se até o fim da década de 1990.

Devido ao pouco declive do local, o tamanho da área a ser inundada para a criação da barragem da usina era gigantesco – o maior lago artificial do Brasil e um dos maiores do mundo, com 2.250 Km², ou 225 mil hectares, maior que o de Itaipu, e aumentando em nove vezes o leito do rio Paraná. Tudo isso para produzir uma quantidade muito pequena de energia elétrica, 1.800 megawatts, o que fazia da Usina de Porto Primavera a terceira mais ineficiente do mundo em termos de custo e benefício.

A região inundada pelo lago, em sua maior parte no estado de Mato Grosso do Sul, tratava-se da maior e melhor reserva de argila da América do Sul, era um importante sítio arqueológico e abrigava quase duas mil famílias ribeirinhas. Também se tratava de um dos ecossistemas de maior

biodiversidade do Brasil e do mundo, com características semelhantes às do Pantanal, abrigando dezenas de espécies animais e vegetais em extinção. Por esses e outros motivos, várias ações judiciais passaram a ser movidas contra a CESP.

Quando, em novembro de 1998, a companhia conseguiu se livrar de uma ação do Ministério Público de Presidente Prudente, iniciou, sem licença ambiental, o apressado enchimento do reservatório de Porto Primavera. Por ter a área muitos varjões, até mesmo as tentativas de capturar os animais ali localizados haviam fracassado e, assim, milhares deles, muitos em extinção, morreram afogados. Em um mês, 253 dos 257 metros do reservatório estavam cheios. Este foi considerado o maior desastre ecológico da história do Brasil. Era intenção da CESP e de seu presidente, Andrea Matarazzo, completar os trabalhos na Usina de Porto Primavera para que se pudesse dar procedimento à privatização da companhia.

Privatização

O governo do Estado de São Paulo promoveu, a partir de 1996, o processo de privatização do setor de energia do Estado com a regulamentação por lei estadual número 9.361/96 e coordenado pelo Conselho Diretor do Programa Estadual de Desestatização (PED).

Em 5 de novembro de 1997, foram vendidas 60,7 % do total de ações ordinárias da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), controlada pela CESP desde 1975.

Em 1º de junho de 1998 foi criada a Elektro - Eletricidade e Serviços, subsidiária da CESP. A Elektro reunia os serviços de distribuição de energia elétrica, com um milhão de clientes distribuídos por 228 municípios nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. A privatização da Elektro ocorreu em 16 de julho de 1998, com a venda de 90% das ações ordinárias em leilão na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

Em abril de 1999, a CESP passou por uma cisão parcial.

Foram criadas três empresas de geração e uma de transmissão de energia elétrica. A empresa de transmissão, chamada de Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista, permanecerá sob controle do governo. Das empresas de geração, duas já foram privatizadas: a Companhia de Geração de Energia Elétrica Paranapanema, cujo

leilão na Bovespa ocorreu em 28 de julho de 1999, e a Companhia de Geração de Energia Elétrica Tietê, privatizada em 27 de outubro de 1999.

A CESP também alienou sua participação na Companhia de Gás de São Paulo (Comgás), vendendo em leilão na Bovespa, em 14 de abril de 1999, os 61,9 % que tinha do capital social daquela empresa.

O Governo do Estado de São Paulo decidiu dia 15 de maio de 2001, por recomendação do Conselho Diretor do Programa Estadual de Desestatização, adiar a realização do leilão de venda de ações do capital social da CESP, objeto do edital SF/006/2001, que seria realizado dia 16 de maio de 2001, nas dependências da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), em São Paulo.

O adiamento decorreu de circunstâncias supervenientes alheias à vontade do Governo do Estado, relacionadas com a indefinição quanto às medidas de contenção do consumo de energia elétrica, que ainda não haviam sido anunciadas pelo Governo Federal que poderiam influenciar significativamente o comportamento do mercado em geral.

Em consequência do adiamento, o Governo do Estado fará publicar oportunamente novo cronograma geral da licitação designando nova data para a realização do leilão.

Usinas

A CESP possui seis usinas hidrelétricas:

Três instaladas no Rio Paraná:

Ilha Solteira;

Engenheiro Sérgio Motta (Porto Primavera); e

Engenheiro Sousa Dias (Jupiá);

Uma localizada no Rio Tietê:

Três Irmãos; e

Duas na bacia do Rio Paraíba do Sul:

Paraibuna, no Rio Paraibuna; e

Jaguari, no Rio Jaguari.

Todas as usinas da CESP são integradas ao Sistema Interligado Nacional (SIN) e despachadas pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

Os reservatórios de Ilha Solteira e Três Irmãos são interligados pelo canal Pereira Barreto, que é navegável, possibilitando que embarcações oriundas da bacia do Tietê possam ter acesso à bacia do Paraná e vice-versa.

Mercado

O mercado consumidor suprido pela CESP é composto pelas principais distribuidoras de energia elétrica do estado de São Paulo: Eletropaulo, Bandeirante energia, CPFL e Elektro.

Fonte: <http://www.cesp.com.br/portalcesp/>

ANEXO B – A CIDADE – ILHA SOLTEIRA

disponíveis em:

http://www.ilhasolteira.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=122

Informações Gerais:	
Região Administrativa	Araçatuba
Região de Governo	Andradina
Aniversário	15 de Outubro
Santo Padroeiro	São Francisco de Assis
Prefeito	Bento Carlos Sgarboza - DEM
Presidente da Câmara	Luis Otávio Collus de Paula
População	25.144
Gentílico	Ilhense
Area Territorial	659 Km ² (urbana 4,30 km ²)
IDH	18 ^o no Estado e 33 ^o no país
Altitude	347,361 m
Coordenadas Geográficas	Longitude: 51°06'35"W; Latitude: 20°38'44"S
Clima	Classificado como tropical chuvoso de bosque
Índice Pluviométrico	1.300mm anuais
Temperatura	Média anual de 28°C, com média das máximas anuais atingindo 31°C
Vegetação	Caracterizada pela Mata Tropical Latifoliada Semidecídua (formações: cerrado, cerradão e campos antrópicos)
Hidrografia	O município é banhado pelo Rio Paraná (Oeste), Rio Tietê (Sul) e São José dos Dourados (Centro), sendo que os dois últimos desembocam no primeiro

Localização:

A cidade de Ilha Solteira localiza-se no extremo noroeste do estado de São Paulo, na divisa com Mato Grosso do Sul, na margem paulista do Rio Paraná, logo abaixo da confluência com o rio São José dos Dourados. Limita-se, ao Norte, com Rubinéia; ao Sul, com Itapura; ao Leste, com Pereira Barreto; ao Oeste, com Selvíria; ao Nordeste, com Suzanápolis e ao Sudeste, com Andradina. Está a 680 km da capital.

Sua História

Suas mais antigas referências datam de 30 de novembro de 1944, quando tornou-se distrito do município de Pereira Barreto com o nome de Bela Floresta. A cidade de Ilha Solteira começou a receber seus primeiros moradores no dia 15 de outubro de 1968, surgindo em razão do enorme contingente de mão-de-obra necessária à construção da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira. O nome da Usina e da cidade, originou-se de uma ilha fluvial denominada “Ilha Solteira”, existente no rio Paraná.

Construída pela CESP, a cidade foi resultado de um planejamento urbano e manteve praticamente seu traçado pouco modificado, enquanto permaneceu sob a administração da empresa estatal. Em outubro de 1970 a nomenclatura das vias e logradouros da cidade foi estabelecida de acordo com o mapa do Brasil, onde cada Alameda corresponde ao nome de um Estado e cada quadra, chamada de Passeio, recebeu o nome de uma cidade do Estado o qual se refere à Alameda. Em 8 de maio de 1989, por meio de uma lei municipal, sua sede foi transferida para o então povoado de Ilha Solteira, sendo distrito da cidade de Pereira Barreto até a emancipação em 30 de dezembro de 1991, cuja dinâmica do mercado imobiliário começou a interferir nas modificações do espaço.

Passou a ter identidade própria, com mudanças significativas, assumindo sua autonomia. Foi elevada à categoria de Estância Turística em 13 de abril de 2000. E no dia 29 de abril de 2005, por meio de Lei Complementar nº 877/2000, foi elevada a Comarca.

Patrimônios e Monumentos

Ilha Solteira tem muitos bens materiais e imateriais que foram declarados como Patrimônio Histórico e Cultural do Município. São eles: a Caixa D'Água, a Estrela, a Praça dos Paiaguás, a Praça da Emancipação, o Monumento da Emancipação, o Monumento aos Barrageiros, a ilha que deu origem ao nome da cidade, a Ilha da

Ferradura, o Festival de Música Popular Brasileira, a expressão barrageiro e toda documentação referente ao processo de emancipação político-administrativa de Ilha Solteira.

Caixa D'Água: Com 33 metros de altura, construída em concreto armado, é um monumento que possui a forma de uma taça, sendo um marco histórico da cidade.

Estrela: Símbolo de Ilha Solteira, construída em uma estrutura metálica com iluminação interna. Possui vinte pontas, que representam as vinte unidades geradoras da usina.

Praça dos Paiaguás: A praça central da cidade recebeu o nome de Paiaguás para homenagear os índios Paiaguás que eram exímios canoieiros e valentes lutadores, habitantes das regiões ribeirinhas que conduziam de São Paulo a Cuiabá. Os índios Paiaguás são, para nós, exemplos de firmeza, gosto pela luta e consciência do domínio de seu chão contra os brancos intrusos.

Praça da Emancipação e Momento da Emancipação: Praça que abriga um marco da cidade, o monumento homenageia a todos os que tiveram coragem para lutar para que Ilha Solteira se tornasse um município.

Monumento aos Barrageiros: O monumento aos Barrageiros é composto de duas partes simbólicas: uma chapa metálica representando uma onda d'água e três pilares de concreto armado e metal representando os operários que construíram a barragem. O conjunto compõe então uma unidade plasticamente harmoniosa, significando a imposição da força e inteligência humana frente à natureza muitas vezes indomável.

Ilha Solteira: É uma ilha fluvial situada a 800m da jusante da UHE, batizada assim, devido à existência a 12 quilômetros dela, de um arquipélago fluvial com cinco ilhas, cujo o nome é "Cinco Ilhas". Desta forma, a ilha em questão, por estar sozinha, foi denominada "Ilha Solteira". A ilha é repleta de espécies nativas da fauna e da flora regional, possui 2000 metros de comprimento com cerca de 300 metros de largura. Seu acesso se faz pelo Porto de Navegação, situado à margem esquerda do rio Paraná.

Ilha da Ferradura: A Ilha da Ferradura é uma ilha do rio Paraná, divisa natural entre SP e MS, e que faz parte do lago da Usina de Jupuíá, situada cerca de 25 km a jusante. A Usina Ilha Solteira situa-se a cerca de 12 km a montante dessa ilha. **Historia:** Esta ilha era uma antiga fazenda que, com a construção da Usina Jupuíá, foi toda desmatada pois havia a previsão que seria submersa com a formação do lago, no final da década de 60. Isso acabou não acontecendo e dos mais de 100 hectares originais da Ilha, alguns ficam permanentemente seco (exceto em épocas de grande vazão de água na Usina Ilha Solteira). Estas áreas foram paulatinamente ocupadas por pescadores e rancheiros, que, em 2002, foi considerado pela justiça como uma ameaça a sua preservação. Reunidos em torno do objetivo de manterem os ranchos já estabelecido foi criada a ARCI - Associação dos Rancheiros das Cinco Ilhas - que congrega os esforços de todos para implementarem um amplo programa de reflorestamento, criação

de barreiras naturais para contenção da erosão, fiscalização contra novas construções, limpeza e proteção contra incêndio. Quanto a fauna da região, foram retiradas todas as cercas e animais domésticos e possibilitando o livre fluxo de animais silvestres. Há dezenas de espécies de árvores frutíferas e muitas espécies de pássaros. Apesar de estar no perímetro da cidade de Itapura, esta Ilha se localiza mais próxima da cidade de Ilha Solteira, a cerca de 9 km do porto de navegação.

Barrageiro: A construção da cidade teve início em 1966, e seu término em 1968, foi quando vieram para cá as primeiras famílias para trabalharem na barragem, na Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira. Muitos foram operários “Barrageiros” que aqui trabalharam, construindo o que hoje é um município forte. Nos acostumamos com o termo “Barrageiro” em vez de operários, o qual passou a ser parte da nossa rotina e vocabulário. A rodovia SP 595, que liga a SP 300 a Santa Fé do Sul, passando por Ilha Solteira, recebeu também o nome de Rodovia dos Barrageiros. Atualmente recebe esse nome de Ilha Solteira a Santa Fé do Sul, pois o trecho compreendido entre a SP 300 e Ilha Solteira emprestou seu nome ao prefeito de Itapura, já falecido, Gerson Dourado.

A Lenda: A Velha Barrageira

Parte das terras necessárias para a construção da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira pertenciam a uma senhora que não queria vendê-las. No entanto, as mesmas foram alagadas e a senhora foi remanejada das suas terras. Passado um certo tempo a senhora faleceu e tornou-se um problema impressionante. Diz a lenda que caminhoneiros davam carona para a velha e quando chegavam na rotatória da cidade ela não mais se encontrava na cabine. Esse fato por muito tempo assustou caminhoneiros que pelo município de Ilha Solteira passavam..

Disponível em:

http://www.ilhasolteira.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=184





Fig. 1. Ilha da Ferradura.

Diário Oficial

ESTADO DE SÃO PAULO — (ESTADOS UNIDOS DO BRASIL)

Director: WANDYCK FREITAS

ANO LXXIII

SÃO PAULO — QUINTA-FEIRA, 16 DE MAIO DE 1963

NÚMERO 91

Assinado o decreto de desapropriação de terras

Construção da segunda usina hidrelétrica do mundo: 3.600.000 kw na Ilha Solteira

O Governador Adhemar de Barros convocou ontem, em seu gabinete de trabalho, a Imprensa de São Paulo e os jornalistas credenciados no Palácio do Governo, para, em entrevista coletiva, prestar informações ao povo de São Paulo sobre a sua recente viagem à Brasília.

O Chefe do Executivo iniciou sua explanação afirmando ter sido carinhosamente recebido pelos três Poderes da Nação, na Capital Federal, tanto pelo Presidente da República, quanto pelas duas Casas do Congresso Nacional, e, ainda, pelo Supremo Tribunal Federal. Disse que retornou a São Paulo com a convicção de que fez o que devia, cumpriu a sua missão, ou seja lutar por uma política mais humana. Informou, ainda, que recebeu comunicação do deputado Arnaldo Cerdas de que sua visita à Brasília repercutiu e vem repercutindo intensamente em todos os círculos da alta administração federal.

Depois de relembrar ter estado com o Governador Lomanto Júnior e com o Presidente João Goulart, asseverou que

está lhe informara que "não cogitara de substituir o prof. Teotônio Monteiro de Barros na Pasta da Educação". Adiantou que, em virtude do contato que manteve com os 59 deputados federais e com os 1 senadores paulistas (coisa que pela primeira vez ocorre, pois em toda a história pública de São Paulo um Governador jamais conseguira se reunir com toda a bancada paulista, sem exceção), está encaminhando mensagem à Assembleia Legislativa solicitando verbas para a contratação de técnicos que servirão na Assessoria Técnico-Legislativa da Bancada Paulista.

Encerrando a primeira parte de sua entrevista, o sr. Adhemar de Barros fez alguns comentários sobre as encontros que manteve com deputados, senadores, autoridades federais, políticos e com os presidentes nacionais da UDN e do PSD respectivamente, srs. Bilião Pinto e Amaral Peixoto.

4.200.000 KW: A SEGUNDA USINA DO MUNDO

A seguir, presentes o Secretário de Serviços e Obras Públicas e dos Transportes, eng.

Silvio Fernandes Lopes e Dagoberto Salles, respectivamente; o chefe da Casa Civil, sr. Alvaro Teixeira de Assumpção; e presidente da CELUSA, sr. Pródipio Ferreira dos Santos; o Governador Adhemar de Barros assinou decreto consubstanciando o primeiro ato oficial tendo em vista a construção da segunda usina do gigantesco conjunto hidrelétrico de Urubupungá.

O diploma legal dispõe sobre a desapropriação de uma faixa de terra necessária à abertura da estrada de rolagem que ligará a Usina de Jupia, já em construção, à Usina de Ilha Solteira, a ser construída. Essas terras, indispensáveis também ao canteiro de serviço da segunda usina, abrangem uma área de 110 alqueires, com cerca de 44 quilômetros de comprimento, por 60 metros de largura. A desapropriação é declarada de natureza urgente, ficando a cargo as respectivas providências da CELUSA.

A primeira fase — Jupia — deverá estar concluída e em pleno funcionamento em fins de 1963 ou início de 1966, com o potencial de 1.200.000 kw. O término da segunda usina, previsto para 1970 ou 1971, central essa situada na Ilha Solteira, no rio Paraná, dotará o conjunto de um potencial hidrelétrico da ordem de 4.200.000 kw ou seja, o segundo de todo o mundo.

PROGRAMA INICIADO EM 1938

Após a assinatura do decreto, o Governador Adhemar de Barros lembrou aos jornalistas que "o programa estatal de produção de energia hidrelétrica foi iniciado por nós, entre 1938 e 1941, quando começamos a estudar um grande plano de eletrificação. Voltamos aos estudos em 1947, quando demos início à construção da Usina de Salto Grande, que foi o número um. Todos os demais projetos relativos ao assunto advieram daí. Retomamos agora, neste terceiro período de Governo, os esforços para produção de energia hidrelétrica e este foi o primeiro ato oficial que assinamos a respeito".

ANEXO C – PESQUISA ORÇAMENTO PARTICIPATIVO -2002

Para a cidade

Limpeza:

- Muito lixo nas áreas verdes, perimetral, calçadas, esquinas, avenida.
- Efetiva vigilância nas perimetrais, com multa para as pessoas que insistem em jogar lixo nesses locais.
- Implantar uma usina de reciclagem de lixo.
- Muito lixo nos fundos de supermercados e açougues.
- Implantar sistema padronizado para coleta seletiva de lixo (não apenas nas repartições, mas também nas ruas e praças).
- Na Av. Brasil Centro, próximo à banca de revistas e da “Albano Turismo”, tem uma área que é um depósito de lixo e lixo.

Urbanismo

- Construir duas passarelas no canteiro central da Av. Brasil Sul (uma ao lado da P.S.Informática em frente ao ponto de ônibus, e outra em frente à fábrica de blocos onde tem um orelhão), com faixa para pedestres. Obs: não fazê-los sobre os bueiros.
- A calçada ao lado da prefeitura, (que é um chão batido) na rotatória do Banespa, Sentido Av Brasil Norte/Sul, é muito estreita, e por ser um local de muito movimento, tanto de pessoas quanto de veículos, deveria ser uma continuação da calçada da Telefônica.
- O asfalto das perimetrais está se deteriorando, necessitando um recapeamento urgente (operação tapa-buracos só empurra o problema pra frente).
- Construir pistas para caminhadas e ciclistas.
- Na perimetral, descendo da Fapic, no sentido Al. Paraná, próximo à última entrada para o Bairro Morumbi, Existe acúmulo de água por falta de limpeza nas canaletas.
- No Centro Comercial onde está localizada a farmácia Barbosa e outros estabelecimentos comerciais, os canteiros próximos às rampas de acesso estão tomando o visual deplorável.
- As árvores existentes no canteiro central da Av. Brasil, de norte a sul, precisam ser substituídas (estão velhas e maltratadas) .
- Estudar uma maneira de melhorar o visual dos murinhos dos passeios.
- Reduzir o canteiro central, fazendo um jardim central, elevado, com calçadas laterais.
- Começar imediatamente a remodelação da Praça dos Paraguás, tornando-a um lugar mais agradável.
- Construir acesso das perimetrais às alamedas (semi-rotatórias) para dar mais segurança no trânsito.
- Acabar com os criadouros de pernilongos nos pontos onde deságuam as águas pluviais da cidade.
- As calçadas do comércio estão em péssimas condições, pois as raízes das árvores estão destruindo-as.
- Calçamento na Al. em frente à Escola Técnica.
- Iluminação atrás do Campo do Buru, próximo à Rodoviária.
- Sinalização turística.
- Construção de muro no cemitério.

- Colocar cobertura em todos os pontos de ônibus.
- Colocar placas indicativas de horários nos pontos do coletivo da praia e da cidade.
- Mudança do Lixão (Aterro Sanitário)
- Preocupação maior com o visual da cidade. Muitas lojas ou firmas estão usando as calçadas como extensão, que além de enfeiar a cidade, atrapalham os pedestres.

Iluminação

- Falta iluminação nas Perimetrais.

Segurança

- Deveria haver uma melhor fiscalização no trânsito, pois existem vários motoristas que andam em velocidade acima do normal.
- Ciclistas sobre as calçadas e na contra-mão.
- Instalação de semáforos na parte central da cidade.
- Atoplo programa de combate e prevenção ao uso de drogas no município.
- Criar uma política de segurança pública que vise, de modo preventivo, as eventuais ocorrências com furto de carros, residências e dos estabelecimentos comerciais.
- Plantão permanente da Guarda Municipal nas escolas. Instalar guaritas.

Saúde

- Deveria haver uma lei que determinasse a altura dos sons dos carros em vias públicas, inclusive dos carros de som (vendedores em geral e propagandas) treinando esses profissionais, para regular a altura do som, pois estão causando poluição sonora.
- Melhor controle na distribuição de medicamentos, auxílio leite, que contemplam famílias com capacidade de compra, em detrimento de famílias carentes.
- Profissionais defasados, sem aprimoramento profissional.
- Capacitação dos médicos das U.B.S.
- Maior apoio ao hospital para um melhor atendimento.
- Voltar com o carro da fumaça para combater os pemilongos que voltaram a atacar.
- Falta de remédios na Farmácia Municipal.
- Continuar com os tratamentos médicos em outras cidades.
- Acabar com as filas nos postos de saúde e Centro Odontológico.
- Que os exames (qualquer tipo) sejam gratuitos para a população.
- Aumentar as cotas de exames e atendimento pelo SUS.
- Maior abrangência do Programa Saúde da Família.
- Pista de saúde na Perimetral. Sinalização apropriada com instruções e orientações. Demarcação de distâncias e baias para exercícios específicos. Plantão semanal de professores e enfermeiros para cadastro, controle e acompanhamento (orientação dos exercícios, pressão e peso) dos usuários.

Educação

- Maior número de bolsas universitárias para pessoas carentes.
- Curso superior na UNESP visando população feminina.
- Intensificar a educação ambiental e de trânsito.
- Implantação de curso superior para a 3ª Idade.
- Oferecer mais cursos técnicos.
- Cursos pré-vestibulares para as pessoas carentes.

Turismo

- Placas de sinalização para os turistas.
- Oferecer bons serviços aos turistas, fazendo com que comprem e invistam na cidade.
- Criação de um posto turístico na Rodoviária.

Áreas Verde

- Calçamento em volta.
- Arborização com plantas ornamentais.
- Irrigação.
- Iluminação.
- Alamedado em volta do campo e jardins nas extremidades com bancos.

Transporte

- Diminuir os intervalos de paradas e aumentar o nº de ônibus para os bairros Ipê, CDHU e Novo Horizonte nos dias úteis, e fins de semana aumentar ou pedir a passagem de todos os coletivos “Praia-Porto” no CDHU e N. Horizonte.

Política de emprego

- Muitos aposentados trabalhando, enquanto muitos pais de família estão desempregados.
- Atrair empresas através de incentivos.
- Implementar trabalho de caráter social visando preparar as pessoas que estão desempregadas e que não tem função definida para o mercado de trabalho.
- Instalação de fábricas, vistoriadas por órgão competente para não poluírem os rios e o meio ambiente.
- Falta de projetos sociais para os jovens.
- Implantar o Programa de Garantia de Renda Mínima.
- Revitalizar as incubadoras.
- Implantar projetos de piscicultura e de reflorestamento, principalmente às margens do Lago.
- Implantar o Programa Primeiro emprego para os jovens.
- Reorganizar o comércio/indústria de Ilha Solteira para gerar empregos, orientando-os sobre o mal atendimento e alto custo dos produtos e serviços. Esta prática afasta os turistas e consumidores. Alguns setores atuam como verdadeiros cartéis e o prejuízo é da cidade.
- Liberação do Shopping do Turismo para que haja a geração de empregos, lazer e impostos.

Cultura

- Criar o Museu Municipal incluindo um cinema para a comunidade.

- Divulgação antecipada dos eventos .
- Criação de Oficinas Culturais .
- Implantar o programa “Caravana Cultural” com apresentação de teatros e shows nos bairros.
- Criar “Biblioteca Ambulante”.

Lazer

- Atrações no Ginásio Poliesportivo.
- Melhor aproveitamento dos recursos naturais, como por exemplo, implantação de parques aquáticos.
- Conservar a Área de Lazer (plano de urbanização para revitalização e uso do espaço):
 - ✓ Salas de recreação, inclusive com apelo pedagógico (noções de educação ambiental, educação no trânsito, cidadania).
 - ✓ Cidade/parque da criança.
 - ✓ Espaço para escotismo – sugere-se inclusive o auxílio dos escoteiros na manutenção do parque.
 - ✓ Guarita da Guarda Municipal.
 - ✓ Iluminação.
 - ✓ Pista de saúde – com plantão de professores de educação física (Instruções, avaliações de acompanhamento e rotina – pressão e peso).
 - ✓ Espaço para seresta.
 - ✓ Teatro de arena.
 - ✓ Desativar os quiosques e retirar o estacionamento interno.

ANEXO D – ESTUDOS SOBRE ILHA SOLTEIRA-PESQUISA POLITICO SOCIAL

ESTUDOS SOBRE ILHA SOLTEIRA
Síntese das Conclusões e Proposições

20 MAI 1985

São Paulo
1985

ESTUDO POLÍTICO-SOCIAL (OPINIÃO PÚBLICA)

Os resultados da pesquisa realizada junto aos moradores de Ilha Solteira, indicam 70,24% dos entrevistados favoráveis à idéia de emancipação político-administrativa do núcleo urbano. Entre estes, 57,38% concordam totalmente e 16,86% concordam com restrições. A parcela dos entrevistados desfavoráveis à proposta alcança 23,42% da população pesquisada.

A tabela abaixo ilustra os resultados obtidos através da pesquisa domiciliar ⁽¹⁾ realizada em 427 domicílios daquele núcleo urbano, no período de outubro/novembro de 1984.

" Algumas lideranças locais e alguns segmentos da comunidade consideram que Ilha Solteira tem condições de se converter em município. Qual é a sua opinião sobre o assunto ? "

Respostas Níveis de resi- dências	Concordam Totalmente %	Concordam com Restrições %	Discordam %	Não tem Opinião %	TOTAL %
1	65,38	7,69	26,93	-	100,00
2	61,54	17,44	17,44	3,59	100,00
3	63,51	13,51	22,97	-	100,00
4	36,84	26,32	36,84	-	100,00
5	44,00	24,00	28,00	4,00	100,00
6	52,17	14,49	30,44	2,90	100,00
TOTAL	57,38	16,86	23,42	2,34	100,00

Fonte: Pesquisa Domiciliar, outubro/84

(1) Os cálculos do tamanho e distribuição da amostra e a margem de erro correspondente (5%) estão explicitados no anexo nº 1, encaminhado à Empresa juntamente com o relatório detalhado da pesquisa.

Os resultados de outras questões do formulário de pesquisa e o conteúdo do conjunto de entrevistas realizadas concomitantemente ao trabalho de campo permitem concluir que:

1. a população pesquisada não dispõe de informações sistematizadas sobre o assunto. As predisposições dos moradores quanto à idéia da emancipação independeram, portanto, da ação de mecanismos formais para divulgação do tema (imprensa local; boletim informativo da Empresa).
 - 1.1 Não tendo sido modeladas por um conhecimento prévio, por parte dos entrevistados, dos possíveis rebatimentos do fato em esferas concretas de seu cotidiano, os resultados detectados têm grande chance de ter alterações. A parcela da população mais sujeita a mudar de opinião é justamente aquela que manifestou " concordar totalmente " com a idéia (57,38%). A quase totalidade desta parcela adotou a idéia sem ter praticamente nenhum conhecimento das conseqüências de uma possível emancipação, em sua vida cotidiana. A natureza das argumentações apresentadas pelo entrevistados para justificar sua " total adesão " à idéia permitem uma conclusão nesta direção.
 - 1.2 As restrições à idéia apresentadas por aqueles que " concordam com restrições " (16,86%) e por aqueles que discordam (23,42%), dizem respeito à : a) gradualidade (tempo) para tornar efetiva a retirada da tutela da CESP do núcleo urbano de Ilha Solteira; b) receios de quebra ainda maiores no nível de manutenção do núcleo urbano caso a administração seja assumida por uma prefeitura; c) fraca diversificação econômica de Ilha Solteira, condicionadora de uma dependência da população local à Empresa, no plano dos empregos disponíveis.

.../...

2. A ausência de fluxos de informações sistemáticas sobre a retirada da tutela da CESP do núcleo urbano não deve ser entendida como a única variável explicativa do fraco conhecimento da população pesquisada em torno do assunto. As superposições de atividades (e, conseqüentemente, de comando) no interior do modelo-piloto, concebido para auxiliar a retirada da tutela da Empresa na área, confundem a população; geram descréditos entre os moradores quanto às reais finalidades do " modelo " e dificultam ações administrativas compatíveis com os objetivos da estrutura implantada para auxiliar a transição de Ilha Solteira para a condição de uma área " independente " da CESP.
3. Além das características do sistema de informações e das atuais superposições do modelo-piloto, a ausência de debates e discussões, formais ou informais, entre os moradores, sobre a retirada da tutela da Empresa, é outro fator que dificulta uma internalização, pela população, da idéia de um processo passível de desembocar em uma emancipação político-administrativa ou em outra forma de concretizar a retirada da tutela da Empresa daquele núcleo.
4. Os endividamentos constantes dos moradores, condicionados pelos mecanismos de créditos vigentes na área, contribuem também para enfraquecer as intenções da Empresa de retirar sua tutela. Isto porque, embora tenha sido tomada uma série de medidas nesta direção (implantação de tributos urbanos, venda de moradias, sistema de aluguéis), a Empresa continua, indiretamente, a tutelar a reprodução familiar no que diz respeito ao abastecimento de gêneros de primeira necessidade das famílias.
5. Finalmente as indefinições da CESP no tocante às formas adotadas para retirar sua tutela daquele núcleo urbano; a descontinuidade administrativa na condução do processo; a ausência, ao longo dos anos, de um Plano de Desenvolvimento Econômico para criar, paulatinamente, condições concretas para tornar Ilha Solteira um núcleo urbano economicamente autônomo e para evitar

.../...

medidas emergenciais passíveis de conflitos no futuro; e o fraco consenso inter-diretorias no tocante a medidas relativas à Ilha Solteira, formam um cenário pouco favorável a um trabalho conjunto, ao nível interno da Empresa, e a uma participação efetiva dos moradores no processo de retirada da tutela do núcleo urbano de Ilha Solteira.

Não obstante a emancipação ser apenas uma possibilidade, algumas medidas poderão auxiliar a condução do processo de retirada da tutela daquele núcleo urbano. Entre elas, é possível destacar:

1. Alterações no sistema de informações

Tendo em vista o distanciamento da população local de sua rea - lidade e os consequentes rebatimentos em movimentos participati vos e reivindicatórios, seria importante proceder a algumas al - terações no sistema de informações local:

1.1 Boletim Informativo de Ilha Solteira

Tendo em vista as características do sistema de informações da área, seria conveniente dedicar um espaço fixo do boletim à questão da retirada da tutela da CESP daquele núcleo urbano.

Este espaço - cuja implantação deveria ser feita através de uma matéria alusiva à necessidade e possibilidade (no atual sistema administrativo) de uma participação dos moradores nos debates sobre a questão - deveria ser utilizado com matérias produzidas pelo Conselho Comunitário, pela Administração do Núcleo Urbano, pela Coordenadoria de Participação Comunitária e pelas associações presentes na área. O espaço poderia ser " administrado " pelos três jornalistas credenciados presentes na administração local.

É necessário, antes de implantar a idéia, definir os critérios de publicação dos artigos encaminhados, como, por exemplo: natureza dos assuntos - somente matérias ligadas à retirada da tutela; publicação dos artigos - todos deveriam ser publicados obedecendo a ordem (data) de entrega dos mesmos; extensão m_inima e máxima dos artigos, entre outros. Esta seção poderia ser dividida em duas partes: a) parte dos artigos publicados pelas
.../...

associações, Conselho Comunitário, Administração do Núcleo Urbano e Coordenadoria de Participação Comunitária; b) parte para a publicação de cartas dos leitores, criticando as matérias apresentadas.

1.2 Negociações com a imprensa local

Parece conveniente ocupar um espaço no jornal da cidade para publicação sistemática de artigos sobre a retirada da tutela da CESP de Ilha Solteira com matérias sobre a realidade local. Estas últimas poderiam utilizar os resultados dos estudos " Economia Urbana e Demografia " e " População, Emancipação e Opinião Pública ", como referencial de dados, para divulgar um conhecimento sobre a realidade atual de Ilha Solteira. Seria importante deixar este espaço sob a coordenação de um jornalista credenciado da CESP, designado para tanto.

A exemplo do boletim, a seção deveria prever um espaço para publicação de cartas dos leitores sobre as matérias divulgadas.

Esta medida possibilitaria tanto a formação de um conhecimento sistemático da população sobre sua realidade, como permitiria iniciar um debate permanente em torno do assunto.

2. Readequação do modelo-piloto

Seria conveniente proceder a uma readequação do modelo-piloto institucionalizado em Ilha Solteira, tendo em vista as superposições de atividades e de poderes no interior do mesmo. Tal fato dificulta a sua aceitação e legitimação entre os moradores do núcleo urbano. Por outro lado, leva a um descrédito, entre a população, no tocante aos objetivos reais do referido modelo: funcionar como instrumental para conduzir a fase de transição.

3. Trabalho articulado entre Diretorias

É importante conseguir uma articulação mais sólida entre as Diretorias da CESP, visando:

.../...

3.1 o estabelecimento de um consenso, inter-diretorias, no to-
cante à forma de retirada da tutela do núcleo urbano de
Ilha Solteira;

3.2 evitar a divulgação e execução de idéias diferentes em
torno de um mesmo tema, condicionadoras de um certo des-
crédito tanto entre a população local como entre pessoas
predispostas a investir economicamente na área.

Ao possibilitar uma união de forças, esta articulação poderia
racionalizar tempo e recursos necessários para a concretização
da idéia de retirada da tutela da Empresa.

4. Articulação com a classe política de Pereira Barreto

No processo de retirada da tutela da CESP do núcleo urbano de-
vem estar presentes articulações com a classe política de Pe-
reira Barreto. Esta última desempenhará, certamente, papéis im-
portantes na modificação da opinião pública local no momento de
um plebiscito, caso a opção de saída da CESP do núcleo urbano
seja a emancipação político-administrativa. Também no caso de
outras opções (vide estudo Economia e Demografia) a classe
política local desempenhará papéis importantes no cenário em
questão.

5. Participação da população: a importância dos Pontos de Encontro

Os moradores de Ilha Solteira não dispõem de pontos de encontro,
onde podem emergir, " naturalmente ", discussões em torno de
seu cotidiano e idéias para equacionar seus problemas. Os dois
clubes existentes na cidade não funcionam como tal. Ilha Soltei-
ra dispõe de uma quantidade considerável de áreas verdes em
torno dos passeios das casas, que poderiam funcionar como pon-
tos de encontro, bastando para tanto, dotar as mesmas de alguns
equipamentos. É importante: a) não " dar prontos " esses pontos
de encontro; b) levar ao conhecimento da população a predispo-
sição administrativa para tanto e esclarecer que os " pontos de
encontro " seriam implantados somente diante das seguintes con-

.../...

dições: 1) para cada ponto de encontro seria necessário o pedido (mobilização) de um número x de moradores; 2) o " projeto" dos pontos de encontro deveria ser realizado por grupos de moradores diretamente interessados, colocando a CESP um arquiteto para supervisionar as propostas e avaliar suas possibilidades técnicas; c) caso a proposta seja viabilizada, é importante não implantar a idéia " em série ". Seria conveniente atuar por " experiências ": implantar um ponto de encontro em uma área com moradores de pouco poder aquisitivo, outro em áreas de maiores níveis sócio-econômicos e acompanhar a experiência antes de dar prosseguimento à mesma; d) caso a proposta seja viabilizada, convém não lançar a idéia para a população sem ter antes elaborado um plano de implantação da proposta.

6. Reajustamento nos mecanismos de crédito

O sistema de crédito em vigor na área é um forte resquício do paternalismo que marcou a vida social de Ilha Solteira. Não obstante, por razões analisadas no relatório de pesquisa, as alterações necessárias devem ser instituídas muito lentamente. Não se trata de fazer desaparecer os mecanismos de crédito, mas de caminhar no sentido de que este último se consolide como fruto de uma livre negociação entre comerciantes e consumidores, sem intermediações da Empresa. O Centro de Treinamento de Ilha Solteira, através de suas assistentes sociais, tem intenções de desenvolver um trabalho junto à população, voltado para os problemas de descontrole de orçamento. Seria importante incentivar esta idéia, na medida em que o equacionamento dos descontroles de orçamentos é um dos primeiros passos para alterar o sistema de crédito vigente na área. É importante notar que o endividamento constante dos chefes de família pode ser um obstáculo considerável para uma aceitação, entre os moradores, de medidas visando a retirada da tutela que venham a implicar em mudanças nas práticas de vida adotadas pela população e pela Empresa.

.../...

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões e as proposições referenciadas no presente estudo buscam indicar os meios para que a Companhia Energética de São Paulo ' encontre os caminhos que viabilizem a desejada auto-sustentação econômico-financeira de Ilha Solteira, criando, desse modo, as condições para, a médio prazo, fazer-se uma reavaliação quanto à possibilidade de transformá-la em município. .

Além das propostas apresentadas nos vários estudos, faz-se necessário adotar, com urgência, algumas medidas de natureza administrativa, sem o que dificilmente se alcançará êxito relativamente ao objetivo pretendido, perdendo-se, inclusive, a oportunidade e o ritmo que o processo já alcançou.

Nessa linha de providências se incluem:

- a. a constituição de um " Grupo-Tarefa " na administração central, para desenvolver as seguintes ações:
 - . planejar, executar e controlar a execução das medidas de apoio e implementadoras da implantação do "Programa de Desenvolvimento de Ilha Solteira ";
 - . coordenar todas as interfaces entre a administração central e a administração local, sendo o canalizador das comunicações administrativas entre elas;
 - . promover entendimentos com entidades externas (interfaces externas), visando à consecução dos objetivos do programa.
- b. o desligamento do hospital como atividade de responsabilidade da CESP, mediante a execução de um programa de recuperação econômica (racionalização administrativa, redimensionamento dos serviços em função da clientela, cobrança de serviços pelo ' justo preço, etc) e posterior privatização, examinando-se, inclusive, a possibilidade de convertê-lo em fundação ou transferi-lo para a UNESP;
- c. a reestruturação da administração local, a fim de ajustá-la às necessidades reais e aos padrões de administrações congêneres;

- d. a elaboração de um plano para consubstanciar as iniciativas da Empresa, visando estimular o desenvolvimento econômico da área e estabelecer políticas e diretrizes de natureza urbanística;
- e. a estruturação de um canal permanente de informação entre a administração central e Ilha Solteira e vice-versa (caminho de duas mãos), de modo a uniformizar a linguagem entre as duas administrações e esclarecer a opinião pública local sobre as decisões que venham a ser tomadas pela direção da Empresa, relativamente à Ilha Solteira.

Esse Grupo-Tarefa não deverá ter características de uma nova unidade administrativa, consistindo tão-somente na mobilização de recursos humanos e administrativos para o cumprimento de uma tarefa definida no tempo. Nesse sentido, se propõe que o seu quadro de pessoal seja composto por técnicos da própria CESP, devendo contar, necessariamente, com os seguintes especialistas:

- Economista (com experiência em macroeconomia e finanças públicas);
- Planejador Urbano;
- Sociólogo;
- Advogado (mais voltado para estudos jurídico-institucionais);
- Administrador (com experiência de administração pública e, de preferência, de administração municipal);
- Jornalista.

Parte dessa equipe não precisaria trabalhar, obrigatoriamente, em tempo integral. Em contrapartida, haverá a necessidade de contar com o apoio técnico de outras unidades da Empresa (jurídico, métodos e sistemas, recursos humanos, etc.) que serão convocados para participar dos trabalhos de acordo com as necessidades.



Companhia
Energética de
São Paulo

ESTUDOS SOBRE ILHA SOLTEIRA
Político-Social (Opinião Pública)
Anexo 2

Marília SCOMBATTI

26748

29 MAI 1985

São Paulo
1985

FUNCIONÁRIO CESP
COMERCIANTES
PROFESSORES

ENTREVISTA COLETIVA
(21 PARTICIPANTES)

TEMA: OS PARTICIPANTES PREFEREM NÃO DEFINIR TEMAS, OPTANDO PELO DEBATE LIVRE.

PART: Inicialmente eu gostaria de colocar uma questão muito direta: a quem interessa a emancipação de Ilha Solteira? A quem está gastando dinheiro aqui, evidente! Ou seja, à própria CESP. Então, como ela quer tirar o corpo fora, o problema dela agora é achar uma saída honrosa.

PART: Não concordo. A população é que tem interesse em se desvincular desta tutela, que já durou até demais. Aliás, eu acho mesmo que esta sua maneira de ver é a da própria CESP, não é nossa. E como todo mundo fica falando que quem quer se desvincular é a CESP, ela acabou é decidindo coisas no tapa. Por ex: se nós tivéssemos nos mobilizando, jamais teriam passado, transferindo em cima do pessoal mais humilde aquelas casas. Eles compraram uma ilusão, estão endividados e nós ficamos só falando nos corredores.

PART: Esse ponto que o colega levantou é importante. Veja bem: 80% das casas 5/6 não foram vendidas. Por que? Primeiro: porque o pessoal que ocupa estas casas tem conhecimento técnico sobre a durabilidade da construção. Foram construídas para durar 10 anos e agora andam jurando (a empresa) que a durabilidade é outra (risos). Segundo: foram concedidas, em termos de segurança, enquanto casas de um núcleo fechado, então, naquela época, a segurança aqui era total. Agora isto daqui virando uma " cidade aberta " vai ser impossível, ver sossegado naquelas casas.

Um tranco de braço e a porta abre, um espirro e as janelas escancaram. Então, se eu, por ex: comprar uma casa 5/6 e amanhã eu sair por 15 dias, quando voltar a casa está em frangalhos ! Isto numa " cidade aberta ". Por isto é que o pessoal mais esclarecido não compra mesmo.

PART: Não é isto não. Veja bem: eu não sou funcionário da CESP e estou tentando comprar uma casa. Sabe por que eu não compro ? Não é pelo material ou segurança. É por causa da especulação. Vou fazer aqui um depoimento: estive para comprar uma casa 5. Pois bem: me pediram 9 milhões de " luva ", para me passarem o direito de compra. Isto é um absurdo ! Além dos 9 milhões, eu assumiria as " módicas " prestações do BNH. Ridículo não acham, do meu ponto de vista, o que atrapalhou a venda e está atrapalhando até hoje, é a especulação que foi gerada.

PART: Além da especulação, a indefinição do que vai ser isto aqui, também está influenciando que o pessoal mais esclarecido compre as casas. O que vai ser disto amanhã ? Como é que vou comprar uma casa se não sei se isto aqui vai virar município, se vão passar o trator (risos), transformar em prisão (risos) ou sei lá o que ?

PART: Mas é isto aí ! Você é muito ingênuo. Então você não percebeu a jogada: a CESP empurrou a venda das casas para o pessoal mais humilde, que não tem o nosso raciocínio, justamente para criar uma situação de fato, irreversível. Agora, já existem aqui proprietários de casa. O que vai acontecer ? A população que se dane.

PART: Eu gostaria de continuar um pouco sobre a colocação do colega ali que tocou o problema da indefinição. Veja bem: isto não afeta somente a moradia. O comércio fica numa situação negra. A situação econômica atual não permite que o comerciante fique com o dinheiro parado, esperando definições disto aqui. Ou aplica fora, ou perde dinheiro.

PART: Mas a senhora estão está sem saber de uma porção de coisas. Hoje as coisas estão realmente mudando, houve uma oxigenação por aqui. Não é difícil aplicar dinheiro não, o difícil é ter dinheiro (risos). Veja bem: o hotel, foi uma batalha durante anos, para prorrogar prazos de concessão. A cadavez a CESP prorrogava por dois anos. Então, o que acontecia ? Não investia no negócio. Só por dois anos ? Não valia a pena. Agora, foi obtida uma concessão de 10 anos. Pois bem, agora o proprietário tem condições de melhorar, de investir seu capital.

PART: Complementando a linha de raciocínio do colega acho que ajudaria dizer, por ex: que a CESP, a partir de outubro vai desenvolver um plano de venda de terrenos. Dependendo é claro, de uma aprovação da diretoria plena.

PART: Pois é, mas a população não está sabendo nada disto. As coisas são feitas de portas fechadas e não há divulgação. E nós ficamos aqui, inseguros, informados na base do disse e me disse !

PART: Eu quero retornar à questão das casas. A CESP não parou para examinar antes de vender. Foi má fé. As casas na verdade são edifícios na horizontal. Só que num edifício está previsto, tecnicamente, que quando estoura um cano no 10º andar há rebatimentos em todos os andares. Venderam as casas como se fossem casas, propriedades individuais mas não é este o fato. Oras, se o vizinho não consertar a parede da casa dele, a minha casa cai. Então tenho que consertar a parede do vizinho ? Daqui alguns anos vocês podem prever: haverá conturbações sociais e problemas jurídicos em cima deste tipo de venda.

PART: Por isto precisamos de nossas associações, do conselho para ir nos denunciando isto tudo, para nos defender. Mas aqui ninguém se mobiliza, ninguém se manifesta.

PART: Manifestar como ? E as pressões ?

(silêncio)

PART: Vamos enfrentar, ao menos no diálogo, pelo menos uma vez na vida este negócio de pressões.

(silêncio)

PART: Pois então comece !

PART: Pois bem: a rotatividade de mão-de-obra é mínima na CESP se a Marília for ver, ela vai constatar que a grande maioria dos funcionários está aqui há muitos anos. Nunca houve demissões, nem na " fase negra ", por posicionamento de funcionários ! Nem aqueles contratados em 15 de agosto foram demitidos e então ! onde estão as pressões para que não haja mobilização ?

PART: Você tem um raciocínio muito simplista. Você sabe que o que estamos falando sobre pressões não é perder o emprego não...

PART: É isto aí. A pressão é por outro lado e você sabe.

PART: Bom, como sou comerciante acho que posso explicar, sem medo de " pressões " (risos) o que vocês estão querendo falar mas ficam aí se engasgando em fantasmas. É o seguinte: as pressões são pela transferências. Saiu da linha e o funcionário corre o risco de ser transferido. E aí, o pânico. Tem que trocar escolas dos filhos, readaptar-se numa nova vida. Ou então ele é rebaixado de cargo. O salário permanece, mas em termos de prestígio e moral o cara fica lá em baixo. Ou então ele é " encostado ". Mas isso tudo são coisas de uma outra época, acredito que há uma oxigenação por aí.

PART: Oxigenação... Pode haver um diretor administrativo novo. E este é novo de verdade, mas ainda não está viciado na CESP. Boto fé nele. Só por não ser da CESP. Mas e o resto ? Os chefes de divisão, meu caro, são os " mesminhos " dos tempos negros. E aí ? Que controle pode ter um novo diretor administrativo com todos os chefes antigos ?

PART: É, pra gente botar fé tinha que dar uma baita duma ventania na estrutura toda (risos).

PART: Nós aqui temos um problema seríssimo de comunicação. A gente vive cheio de notícias, com muitas notícias, mas sem informações concretas. Antigamente havia aqui um jornalzinho muito simples, " O Barrageiro ", era muito lido. Agora tem o boletim da CESP, bem elaborado mas que não chega a refletir nossos problemas.

PART: Pois é, na época da venda das casas, a gente viveu sem informações concretas. Na base da Rádio-Peão.

PART: A verdade é que tudo é feito em gabinetes, na Avenida Paulista e depois de pronto cai aqui em cima da gente e ainda querem " consenso ".

PART: Precisamos de uma perspectiva concreta para Ilha Solteira. Isto afeta tudo; desde a decisão de comprar casa até o comerciante que fica em dúvida se amplia ou não seu negócio, porque amanhã ninguém sabe o que vai ser isto aqui!

PART: Isto aqui, acho que aí está o nó da questão: precisamos de uma perspectiva concreta; de planos concretos; vivemos em uma constante indefinição.

PART: Mesmo do ponto de vista do desenvolvimento. As coisas são feitas no tapa. Ilha Solteira tem plano urbanístico. Mas não tem, nunca teve um plano de desenvolvimento econômico, que possibilitasse aos poucos, ir criando bases para se formar uma cidade. Agora, de uma hora para outra nem pensar que é possível recuperar todo este tempo perdido.

FUNCIONÁRIOS CESP
COMERCIANTES
UNESP

ENTREVISTA COLETIVA (9 PARTICIPANTES)

Tema proposto pelos participantes:

QUAIS SERIAM OS ENTRAVES PARA A EMANCIPAÇÃO DE I. SOLTEIRA ?

PART: A meu ver, o maior entrave para fixação de Ilha Solteira esbarra no fato da empresa ainda ser a grande proprietária de tudo que existe por aqui! Em segundo lugar, na falta de um planejamento concreto, por parte da CESP, para com seus objetivos de emancipação. E também, pelo fato de que há uma pequena confusão: caberia à CESP ou ao Governo Estadual definir isto ? A CESP não estaria, como sempre, desempenhando papéis que cabem ao Estado ?

PART: Independentemente disto que você enumerou, a emancipação está presa à necessidade da cidade ter vida própria. Quais os entraves por ex. para a iniciativa privada ? O primeiro, esbarra na questão de moradia. Por ex: um supermercado deixou de se instalar aqui por falta de moradia. Não havia casa nem para o gerente. A questão de moradia é, ao meu ver, um dos maiores entraves para o desenvolvimento de Ilha Solteira na medida que ele se reflete nas possibilidades de instalação das atividades econômicas.

PART: Se pensarmos em construção fica ainda mais difícil. Os terrenos são caríssimos devido a raridade da oferta. Há que se expandir os próprios limites fundiários da cidade e aí vem outro entrave: a cidade está cercada de latifúndios cujos proprietários nem pensam em vender. Se o Estado loteasse pequenas chácaras negociando com estes latifundiários seria uma opção. Porque não tem iniciativa privada que agüente bancar este setor por causa dos preços das terras aqui em volta.

- PART: Há casas de 2, 3 famílias residentes na mesma casa. O espaço vital da grande maioria das pessoas é muito pequeno. Existe um confinamento que bloqueia a visão de mundo das pessoas. Não existe privacidade. Se os jovens querem casar, não podem. A não ser que continuem morando com os pais pois todas as casas estão ocupadas.
- PART: Mas isto tudo deveria ter sido pensado, planejado, desde quando a barragem acabou. Haveria que se ter feito planos concretos programações visando isto tudo. Cadê um plano de desenvolvimento econômico ? Não se tem isto, é tudo resolvido com decisões fragmentadas, uma aqui outra lá, de portas fechadas, na " Avenida Paulista ".
- PART: A arquitetura desta cidade é outra loucura. Não houve maiores preocupações na arquitetura, a não ser os objetivos da empresa na época da construção da barragem. A monotonia continua em tudo.
- PART: Eu queria saber o que a CESP está fazendo concretamente, " preto no branco ", para trazer a iniciativa privada para cá.
- PART: Não vejo nada de concreto a este respeito. Só promessas. Temos que lembrar a situação do comércio. Ele sempre foi transitório, como tudo aqui em Ilha Solteira. Enquanto não forem estabelecidas perspectivas concretas nada se instalará por aqui. Precisamos de perspectivas concretas, não de discursos e tapinhas nas costas.
- PART: E a questão da representatividade popular ? Será que é possível a gente chegar até lá ? Emancipação, para mim, implica todas as esferas não só o " berro " de independência administrativa, o " berro jurídico ".
- PART: Acho difícil se construir uma representatividade popular aqui. Estivemos muito tempo sob um estilo de administração que afofou todas as expectativas de participação popular, com atos de represália. Todos aprenderam a serem gerenciados e não aprendemos a gerenciar. Hoje a CESP, de paternalista passou a " patronalista " !

Quer dizer, antes ela ia doando porque precisava de clima para acabar a obra. Pouco a pouco suas " doações " passaram a visar unicamente os interesses da empresa. Virou " patronalista ".

PART: Na verdade estamos aqui discutindo o sexo dos anjos. Quais são as proposições concretas da CESP para cair fora, para tirar o corpo deste elefante branco que ela criou ?

PART: Como quais são as proposições da CESP ? Quais são as nossas proposições ? isto sim ! Isto aqui é nosso. Meus filhos nasceram aqui, eu fiz a história, disto aqui e agora vou lá aceitar " proposições " da CESP quanto aos destinos ?

PART: Na verdade, o pessoal da " Avenida Paulista " já está mais do que sabendo do que se passa por aqui. O cliente sabe mais sobre o produto. Já tem as soluções no bolso do colete e a gente aqui discutindo. Conversa ...

PART: Bom, se ela já tem as soluções no bolso do colete não sei, o que eu sei é que quero colocar meu ponto de vista. Se você acha que é conversa está aqui por que ?

PART: Bom, eu quero colocar mais uma questão do entrave da emancipação. Na verdade Ilha Solteira não tem gente competente na promoção do desenvolvimento econômico. Porque aqui só tem empregados, sem tradição de iniciativa privada. No início da construção, haviam objetivos muito bem definidos: fazer a barragem. Isto exigia a presença de " bandidos ". Sim porque para se pendurar lá, fazer aquela coisa toda enorme, só " bandido " mesmo (risos). Bom naquela época não era possível se dar muita " corda ", tudo devia ser controlado. Só que a construção acabou mas os " construtores " ficaram. E a coisa foi se reproduzindo. Era a época do milagre, tudo tinha que ser do bom e do melhor. O " padrão CESP " não existe porque a empresa era " boazinha " !

Era preciso segurar a parte emocional. Então tudo era de primeira: a ordem, a empresa, o conforto, etc. Quando a obra acabou, quem foi ficando na cidade? Ficaram os melhores "tecnicamente", os melhores de engenharia e áreas afins. Transferência a saída sempre os que não eram "os melhores". Se criou uma comunidade setorizada em alguns ramos específicos do conhecimento (médicos, engenheiros) e do comércio. Esse tipo de gente não promove a iniciativa privada. Não foram feitos nem preparados para isto.

PART: Além de não existir, em Ilha Solteira, um contingente preparado para promover o desenvolvimento outro entrave está ao nível das informações. Não existe aqui uma "palavra oficial". As informações aparecem quando interessa dar o recado da empresa. Não existe informação para a população. E o pior: não existe credibilidade, nem consenso sobre a palavra oficial. Como é que se pode virar uma cidade de verdade, assim?

PART: Para existir um, dois ou três consensos, porque eu não acredito que consenso único seja saudável, acho que precisam existir dois fatores: veículos de informação e acesso, disponibilidade de se fornecer informações. Os instrumentos até que existem: jornal, boletins, folhetos, o diabo. Mas os veículos, sobretudo o jornal local não têm acesso às informações. Não temos rádios, fica tudo na base da "Radio Peão" mesmo.

PART: Na verdade a empresa tem Ilha Solteira, como uma mocinha. É um pai que até deixa a filha namorar, mas não quer nem ouvir falar em casamento, para não perdê-la. Este modelo piloto de administração, por ex. é uma piada. Colocam um administrador e um coordenador e não lhes dão poder de decisão. Montam um "conselho de comunidade" e neste conselho 50% dos representantes são empregados da CESP. Uma piada!

PART: Outra piada ótima é que existe na verdade um grande pacto: "está tudo complicado demais, vamos deixar como está".

- PART: Acho que este pacto existe porque não existem perspectivas concretas do que pode virar isto daqui. Fica mais cômodo então fazer o tal pacto.
- PART: Mas estas perspectivas, a delimitação de perspectivas deveriam ter sido pensadas antes. É sempre assim. Amanhã dá um ataque no " pessoal da Avenida Paulista " e eles resolvem implantar uma usina de sei lá o que aqui e pronto, no outro dia tá instalando, resolvido e a gente que se acostuma com o fato. Um arrivismo atrás do outro.
- PART: Olhe, tudo que for grande em Ilha Solteira não serve. Temos que aumentar o número de donos e diminuir o número de empregados. Aqui só tem assalariado e assalariado não promove o desenvolvimento.
- PART: Discordo. Quantos assalariados existem em São Paulo ? É a maioria.
- PART: Não é por aí que estou raciocinando. Quero dizer que o dia em que o pessoal falar: " não quero mais ser empregado da CESP, quero um pequeno empreendimento no fundo do meu quintal " aí as coisas deslancham. Mas vocês estão acostumados a serem " cespeanos ", vai ser difícil.
- PART: Mas quem é que vai querer isto ? A transitoriedade aqui é ponto do honra de todo mundo. Isto daqui é considerado local de passagem embora muita gente tenha passado a vida aqui. Nem nossos mortos nós enterramos aqui pô ! Só enterra aqui quem não pode levar para fora. Vamos acreditar em quê ? Em retórica ? Não existe nenhuma perspectiva concreta de definição, então o mais seguro é ser empregado da CESP.
- PART: Acho que a CESP não pode se retirar de Ilha Solteira. Ela tem que se retirar é da administração da cidade. Temos que ter um prefeito eleito direto, uma câmara eleita direta. A partir do momento que a população tiver uma perspectiva concreta que isto não vai acabar, que a CESP não vai transferir todo mundo, as expectativas serão revertidas, tudo muda.

Se bem que s3o tem ficado por aqui quem n3o tem perspectiva de sair.

PART: Acho que a carga de tocar a cidade est3o sendo transferida para pessoas que n3o tem preparo para isto. Grande parte da popula33o aqui n3o 3e geradora de economias, mas captadora de economia. Por ex. m3dicos e comerciantes, m3dico n3o foi formado para gerar emprego. Seu tempo livre deve ser destinado ao seu aperfei3oamento. Engenheiros, o mesmo. Esta transfer3ncia est3o furada.

PROFESSOR UNESP

Não será fácil retirar a tutela da CESP de Ilha Solteira. Ela criou uma tal situação aqui que, veja só, rebateu até na questão do abastecimento da cidade. Hoje, vivemos sob o monopólio da COTRAU e isto se deve à postura da empresa. Como a CESP banca o crédito da COTRAU permitindo desconto diretos dos salários, não há iniciativa privada que possa fazer concorrência, se instalar aqui. O pessoal tenta algumas alternativas. Por exemplo: alguns grêmios se organizam e, informalmente, contactam um caminhão que vem super-lotado de alimentos. Alguns grupos da UNESP também tentaram implantar cooperativas de alimentos, mas não tem dado certo. No caso da geração de empregos só vejo a UNESP e a CESP como geradoras de empregos. O comércio praticamente sub-emprega. Outro ponto a destacar é o padrão do nível de vida do pessoal. Aqui não se vê mendigos por exemplo. Queiramos ou não, a CESP tem influência nisto. Ela sempre consegue manter o pessoal empregado. Perdendo a tutela, a cidade se abre, e aí com a "abertura" virão os problemas sociais. Onde uma prefeitura retiraria renda para manter tudo isto? Outro grande problema é que a maioria das pessoas não sabe o que vai ser de Ilha Solteira. Poucas pessoas acreditam que isto aqui possa vir se transformar numa cidade. De maneira geral, existe medo da retirada da tutela da CESP. A idéia é que saindo da tutela, a cidade acaba. Uma possibilidade para fixação de Ilha Solteira seria sedimentar a vocação científica-tecnológica, trazendo centros de pesquisa. A pesquisa não precisa estar perto dos "mercados consumidores" como é o caso da indústria; não necessita de "consumidores" locais com poder aquisitivo como é o caso do comércio. Outro ponto importante é o atual funcionamento administrativo. O funcionamento do modelo piloto de administração em princípio é bom. Se bem que não existe muito retorno. Como está efetivamente a questão do Cinturão Verde? Temos poucas informações sobre o Conselho.

As relações CESP-UNESP melhoraram bastante com o novo reitor. Tendo um maior entrosamento com a CESP através do uso dos laboratórios. Estamos tentando convênios em cima de pesquisas a serem desenvolvidas, de interesse da empresa e/ou UNESP.

Um acordo anterior, rezava que a pesquisa tinha que ser " de interesse comum ". Por ex: um professor queria desenvolver um projeto de pesquisa cujo assunto, naquele momento, podia não ser de interesse da CESP. Neste caso ele não tinha acesso aos laboratórios da empresa. De certa forma, a CESP acabava tutelando inclusive as iniciativas de pesquisa tecnológica: do corpo docente da UNESP. Este acordo caducou. Estamos tentando outro acordo. Parece que agora o pessoal do laboratório foi autorizado a negociar localmente sem interferência da CESP/São Paulo. Vejo novos ventos nisto. Se houver autonomia técnica poderemos chegar a um bom trabalho CESP/UNESP. O maior problema da criação da UNESP é que o acordo inicial foi praticamente verbal. No início a CESP realmente deu grande apoio político e técnico. A primeira leva de pessoal que veio para cá era de alto nível. Com a briga política dentro da UNESP, os doutores, os mestres pediram demissão. Foi preciso " caçar " gente, as pessoas, para enfrentar o período letivo. O que fez cair muito o nível de ensino e pesquisa, não havia estrutura departamental, o reitor usava e abusava do poder. Ocorriam demissões sistemáticas, as perseguições eram ostensivas. Conseguimos desmontar os abusos e aquele reitor caiu. O clima de terrorismo foi acabando aos poucos. Mas aí os mestres, os doutores já tinham ido embora. Eles recebiam ofertas de outras faculdades e frente ao clima de terrorismo criado pelo antigo reitor aceitavam. Para ser imparcial eu preciso colocar que existiram e ainda existem atualmente outros fatores que afastam os melhores professores daqui. Um deles é a questão do laboratório. Veja bem: um professor recebe uma proposta de trabalhar no I.P.T.. O salário até é o mesmo, mas as possibilidades de desenvolvimento do professor são maiores. Ele vê no laboratório perspectivas de levar adiante suas pesquisas. Em decorrência disto tudo, a UNESP tem grandes problemas de fixar professores em Ilha Solteira. Do pessoal que veio na época da fundação da universidade, devem ter permanecido até hoje, um ou dois. Isto também dificultou muito o entrosamento entre os técnicos da CESP (permanentes na cidade há décadas) e os professores da UNESP (rotativos). Existe um grande problema de lazer. Uma saída seria criar um centro cultural.

O cinema praticamente abandonado poderia se transformar em centro cultural. Mesmo precariamente se consegue fazer alguma coisa. Mas sem atrair o pessoal de maior renda. Esta parcela da população, mais exigente, pode sair nos finais de semana, buscar lazer fora. Assim fica difícil encarar possibilidades de perspectivas comerciais no campo do lazer. Isto aqui é uma cidade fora de série, onde sem dinheiro no bolso se compra mercadorias. Isto dificulta o desenvolvimento comercial. Trata-se de um vício implantado pela CESP que acostumou a comprar a prazo. As pessoas estão sempre gastando o salário do " mês que vem ", na base dos vales. Até o lazer é pago " a prazo ", como nos casos das assinaturas de vales nos clubes. Um absurdo isto ! Somente uma pequena parcela da população tem preocupações com a cidade. A grande maioria " veio passar uma chuva ", é a concepção do barrageiro. Em termos de investimento o pessoal prefere investir fora, devido a indefinição local. Quem é que sabe o que vai ser disto aqui ? Sabemos que é impossível uma empresa continuar tutelando a cidade indefinidamente. Porém nos preocupa a forma, a maneira como esta tutela vai ser retirada. Se cair muito o padrão da cidade o próprio pessoal da UNESP se mobilizaria para a retirada da UNESP daqui. Há uma série de vantagens do exercício da docência numa cidade como Ilha Solteira. O professor consegue se manter, visto o custo de vida local. Aí fica realmente dedicado ao ensino e à pesquisa, pois não há necessidade de " bicos ". Aliás, nem que ele precisasse completar o salário com " bicos ", seria difícil, pois a cidade não oferece possibilidades.

ESTUDANTE UNESP

Para entender as relações entre estudantes e a comunidade aqui em Ilha Solteira, acho que a gente precisa colocar alguma coisa da formação; da origem da UNESP aqui e sua situação atual.

A UNESP não nasceu aqui porque se precisava de mais cursos. Não houve uma pesquisa de mercado ou coisa assim. Nasceu através de acordos políticos explicados pela existência dos laboratórios da CESP aqui. Então veja bem: a presença de laboratório quase que é a única variável explicativa da origem das coisas. Funciona em um prédio provisório (como tudo aqui) que era um colégio. O espaço até hoje não foi adaptado para uma faculdade. A gente tem um laboratório lá que foi improvisado " embaixo de uma escada ". E o que acontece com os famosos laboratórios da CESP ? Acontece que os alunos vão lá e ficam observando os funcionários da CESP trabalhar. Isto fica mais complicado, pois os alunos não têm indústrias por aqui para fazerem estágios; ou outros laboratórios. Quando discutimos a origem da UNESP temos duas versões. Uma dada pela administração é que a UNESP não tinha tradição de cursos na área de engenharia. Então quando foram formar isto aqui, os acordos foram estabelecidos por pessoas que não entendiam de engenharia. Por isto, toda a inadaptabilidade. Outra versão é que quando acabou a construção da usina havia duas possibilidades: transformar em presídio ou em uma universidade. Como não havia segurança para presídio, resolveram fazer faculdade. Bom, isto tudo são versões e eu estou tentando lhe mostrar as tendências de versões por aqui.

Voltando à questão dos estágios: a CESP não oferece estágios para todos os alunos. E onde a gente poderia estagiar ? Ficamos muito fracos nas experiências práticas.

No momento, o que sentimos é que mudou a direção da CESP, mudou a direção da UNESP. Há ventos novos soprando por aí. Vamos ver no que vai dar.

A indefinição da cidade se traduz nos alunos. Então a gente não sabe se isto fica, se vai embora, como é. Aí, o que acontece ? À primeira oportunidade, os alunos pedem transferência, chegam mesmo a abandonar o curso, em troca de um concurso do Banespa ou coisa parecida. Imagine você: até para ser diretor da faculdade aqui em Ilha Solteira é difícil achar. " Eu estou numa faculdade onde ninguém quer ser diretor ". Aliás sabemos que em outras cidades onde tem UNESP, quando há greves de funcionários a ameaça é: " se participar da greve te mando para Ilha Solteira ".

Bom, se anda cogitando em abrir um curso de enfermagem para aproveitar o hospital aqui. Não é possível ! De novo, a história se repete: criar uma faculdade porque existe uma " base tecnológica ".

É preciso criar outras condições: moradia. Se nós, que estamos aqui morando, temos grandes problemas de moradia, como vai se fazer trazendo mais pessoas sem resolver a questão antes ?

Em 1982 a procura de vestibular foi de 25 por 1 vaga. Em 1984 caiu de 5 para 1. Junte-se a isto o problema da evasão e se tem o quadro por aqui.

Bom, agora como a cidade vê o estudante ? Não vejo muita integração. A integração maior é entre os próprios estudantes. Nós não convivemos somente na faculdade, como é o caso do pessoal da USP, da UNICAMP. Nós nos encontramos também depois das aulas, todo mundo mora perto.

COMERCIANTE

Ilha Solteira apresenta alguns problemas que hoje são comuns na vida brasileira. Por ex: Rio Tietê deixaram morrer e hoje fica difícil recuperar. Itaipú não era necessário e foi feito. O planejamento urbano físico da cidade ignorou uma série de necessidades que o morador deveria ter. Ilha Solteira é um aglomerado de casas separadas por níveis; mas nem todos os bens que a população necessita (equipamentos coletivos) não estão reunidos como em uma cidade comum. Comércio está alongado, a separação de níveis criou traumas, criou uma série de problemas. A gente sai do serviço e não vai para casa. Vai para os " níveis ". O que fazer ? Exige esforço coletivo entre comunidade, governo do estado e a própria CESP, as forças políticas. Guilherme Junqueira concebia Ilha Solteira integrada na Região, um centro de estudos, pesquisas, o aproveitamento racional da terra, dos recursos naturais, dos lagos. Temos água suficiente para fazer irrigação na região, aproveitadas para culturas diversas, em qualquer época do ano. Mas a identificação dos proprietários de terra, o tipo de cultura, o retorno do investimento, etc. é uma incógnita. Daí, as pessoas nem sentam para discutir. Sem o envolvimento direto da população fica difícil conscientizar algo. Faltam também líderes. Não existem pessoas para abraçar as causas. Os grandes fazendeiros da região nem residem aqui. A região não tem um retorno daquilo que produz. Ilha Solteira gasta muito com preservação dos bens do povo, as áreas verdes, a coleta de lixo, etc. O povo não está educado para poupar divisas. O dinheiro gasto com coleta de lixo, árvores, arbustos, poderia ser carregado para outros setores. A piscicultura pode talvez ser desenvolvida, a CESP dispõe de lagos. Pode-se também pensar na pesca. O problema é que não tem onde estocar. O comércio de Ilha Solteira é problema complexo. Na cidade existe obra importante que é a de Três Irmãos. O trabalhador sai às 6 horas da manhã e volta às 6 horas da noite. O comércio já fechou. Aos sábados foi instituída a semana inglesa, fecha às 4 horas da tarde. O consumidor não tem tempo para frequentar, para conhecer. Outro: os balconistas não estão muito identificados com a atividade comercial.

Em geral são filhos de pais de razoável poder aquisitivo. Servem mal. Outro ponto: o receio de vender ao barrageiro que é nômade. Ilha Solteira foi criada para ser administrada pela CESP. Qualquer administração pública que se instalar aqui terá problemas seríssimos. A população não está educada para viver nesta concepção: áreas verdes, áreas abertas, logradouros acessíveis a toda população. Quando a CESP tinha guardas nestas localidades tudo era protegido, mais bonito. Hoje qualquer logradouro que fique longe de um vigilante é depredado. No projeto original, as casas 1 a 4 não tinham portões. Pouco a pouco a população começou a colocar portões. E não havia a questão de roubos. Como ainda não há, porque a CESP administra. E também porque existem resquícios da moralidade, vindos da história da CESP. O morador podia, na época da construção, ser expulso do núcleo caso houvesse brigas com os vizinhos, se infringissem qualquer regra. Se houvesse brigas com os vizinhos eles eram chamados à Inspetoria. Fica difícil para a população pensar em autonomia, porque não tem definição de até quando a CESP fica por aqui, até quando Ilha Solteira vai ser usada como ponto de apoio da CESP. Há que se criar condições para que ela se desobrigue da administração do núcleo. Embora funcione como Prefeitura, não tem como cobrar impostos e executar uma série de mecanismos. Hoje, o ambulante chega aqui, o comércio protesta. A CESP quando tinha sua segurança, enxotava. Hoje, não pode fazer nada. A CESP deixou faltar muita coisa: não existe um ginásio de esportes, os clubes são pequenos demais, não comportam shows de grandes estrelas. O Roberto Carlos veio aqui uma vez, não conseguiu cantar. Foi o maior rôlo, o pessoal quebrou tudo. A entrega de prédio para entidades foi feita sem muitos critérios.

PROFESSOR - UNESP

Uma coisa que chama muito a minha atenção aqui em Ilha Solteira é a disponibilidade de um grande potencial de cérebros e, em contra-partida, inexistem condições para aproveitar este potencial. Faltam condições de pesquisa, de bibliotecas, enfim um desperdício de potencialidade. O pessoal da UNESP está há tempos tentando criar uma cooperativa para venda de livros, mas até agora não conseguimos tornar a idéia operacionalizável. Não sei porque. Sabe como é, a gente senta, discute, aí começam as divergências e pronto. Quando vamos dar conta estamos debatendo mais coisas do que o assunto da cooperativa. Bom, mas debates a parte, é verdade que faltam estímulos institucionais para concretizar a história da cooperativa. Acho difícil pensar, friamente, na questão da retirada da tutela da CESP daqui. Pessoalmente, acho que é mais do que tempo para isto acontecer. Mas não posso deixar de levar em conta que meu emprego não depende da CESP. Embora minhas condições de trabalho, por incrível que pareça, são bem tuteladas pela empresa. Não sei se algum outro professor já falou sobre a questão dos laboratórios. Em princípio, podemos utilizar os da CESP. Mas nem sempre eles estão disponíveis. Podemos usar, desde que o laboratório não esteja sendo utilizado pela empresa. É claro que eu não considero isto uma postura errada da CESP. Os laboratórios são dela. O que está errado é o convênio que estipulou isto, o erro foi ter aceitado uma universidade dependente de laboratórios de uma empresa. Mas agora já está feito, o jeito é ver até onde daria para mudar.

FUNCIONÁRIO - CESP

A CESP tem sido a " mãe " que não deixa faltar nada. Ao mesmo tempo ela é o Tutor. Dá, mas dirige a vida toda. Fala-se em emancipação. Não sei as conseqüências claras sobre isto. Em pregado CESP sempre foi diferenciado. Hoje existe um sentimento recalcado pela CESP ter tirado certas regalias. A comunidade não cespeana tem atritos com a população CESP. Estes últimos têm casa bem cuidada e os outros não. Tanto que esta camada não cespeana aplaudiu quando a CESP tirou certas mordomias. A outra parcela da comunidade, a UNESP, é o terceiro segmento social. Existe uma animosidade da UNESP pela CESP, pois esta última não cumpriu os acordos feitos: fornecimentos de casas por exemplo. Existe outro problema: muitas pessoas de fora querem se fixar aqui. Fazendeiros da região. Os terrenos disponíveis estão vendidos e aqueles que não estão não estão atraentes. Dentro do contexto de emancipação: faltam informações claras.

O que é emancipação ? O que acontece com um núcleo quando ele se emancipa ? Eu não sei. A mágoa principal do pessoal é casa. Por exemplo: tem um médico há doze anos por aqui, que está com medo que a casa caia e não se toma providências.

A COTRAU funciona do jeito que funciona, porque seus produtos estão sempre novos. Ela não tem condições de estocagem. O comércio de Ilha Solteira é caro (o de vestuário, calçados).

Aqui ficaram os sinais da passagem da CESP: um dos melhores hospitais do Brasil, os laboratórios estão entre os melhores do mundo. Tudo isto aqui neste fim de mundo ? Quando as pessoas perguntam isto, eu digo: sim senhor, é a marca da CESP. As casas porém não acompanham este " padrão CESP ". Foram feitas para durar 10 anos, estão vencidas, cheias de cupim.

Outro problema é o sistema de vales. A população fica amarrada no esquema dos " vales ", sobretudo quando cai tudo no Banco. Aí começa um circuito do cão: empréstimo para cobrir a parte que estourou. No mês seguinte tem que fazer outro empréstimo para cobrir o empréstimo, e assim vai, o cara não escapa nunca mais.

FUNCIONÁRIO - CESP

O primeiro problema que eu tenho para falar é o da moradia. A venda das casas não teve um critério lógico; não foi levado em conta que o tempo médio do material de construção já venceu. Ainda, são casas com graves problemas de esgoto, são todos juntos. Quando estoura um, estouram todos. Há pessoas que desejam vir morar aqui, mas não tem onde morar. Nem prédios para instalação industrial existem.

Outro problema é a falta de definições, a falta de informações às claras. A população tem o direito de ser informada. A CONTRA não tem local, nem capital para estocar, o que encarece muito os preços. A população paga o preço do dia.

A CESP deixou de dar cobertura para os clubes que começaram a cobrar. A população de baixa renda saiu dos clubes. Que lazer tem esse pessoal ?

Para os adolescentes, não há campo de trabalho. A CITE deveria ter apoio maior. Tira o pessoal de 15/16 anos da vadiagem das ruas. Ou o pessoal sai ou fica aqui sem fazer nada.

O Hospital é uma briga velha da CESP. Não atende somente a população de Ilha Solteira, atende a região. O Hospital é uma das coisas boas do desenvolvimento de Ilha Solteira. Agora dar marcha à ré no desenvolvimento é uma pobreza. É revanchismo de virada de governo. Estão tirando pessoas de cargos de chefia pelo fato de serem do PDS. O pior inimigo do governo é o sistema de comunicação global.

Falam que é regalia não pagar aluguel, luz e água. Mas para vir para Ilha Solteira é preciso compensações. O que foi tirado, colocado a mais de gastos, ia anteriormente para o comércio. Agora não vai mais. Taxas de luz são muito altas, mais do que em outras localidades. A venda das casas com problemas de esgoto foi "mã fé". Como vender casas com problemas de esgoto ? Há brigas da população via esgoto, o vizinho joga lixo, entope a casa do outro.

COMERCIANTE

Hoje temos em Ilha Solteira duas fontes pagadoras. A CESP e UNESP. Nas fases de dinheiro, nada foi feito pela emancipação. Ilha Solteira tem fases cíclicas de crescimento e quebra. Os problemas devem ser vistos neste contexto histórico "cíclico". O comércio local não atende as necessidades da cidade. Há uma desconfiança mútua. A população acha que o comerciante explora; o comerciante por sua vez acha que a população não paga. A mentalidade do consumidor é que o comerciante é ao mesmo tempo um financiador e isto deve ser a juros zero. Pensamos realizar a semana do consumidor, evento honesto, para tentar quebrar a desconfiança.

A vocação de Ilha Solteira é turística. Embora a hidrovia seja criticável, seu desenvolvimento poderia auxiliar o desenvolvimento econômico da região. A região é ocupada basicamente por pastos; mais recentemente as terras estão sendo arrendadas para plantação de cana. Não está ocorrendo compra de propriedades, mas arrendamento. Arrendamentos para plantação de algodão também ocorrem. Muito pouco fica em Ilha Solteira de todas estas atividades. "Ilha Solteira está ilhada economicamente". Produção vai para São Paulo, caminhões diretos para o CEASA. Seria necessário um entreposto comercial em Ilha Solteira. Mas isto só funciona se for implantada uma hidrovia. Acabar com a ida (SP) e retorno das mercadorias para Ilha Solteira por venda. Daqui mais ou menos 5 anos terminam as obras. Ilha Solteira entrará novamente em recessão. É preciso fazer algo. Já foi feito: a UNESP foi exemplo, parece ser uma alternativa para isto. Agora, nos estatutos é dito que a "Reitoria só virá para cá, quando Ilha Solteira apresentar condições". Não especificam quais são estas condições. Há movimento na cidade em torno destas tais condições. Considero o pessoal daqui muito acomodado. Certamente isso é consequência do processo histórico de formação da cidade. Para eles, Ilha Solteira é um hotel.

Além disto há o medo de enfrentar as novas situações, como por ex. reivindicar salários. Falta consciência coletiva. É preciso iniciar um trabalho de base para que a " cidade " seja assumida. Faltam esclarecimentos à população. O pessoal sempre obedeceu cegamente a direção da CESP, mesmo que a própria experiência da população pudesse melhorar a ordem dada. Ninguém se atreve nem a dar sugestões.

Falta uma parte cultural mais intensa. No nível menor do dia a dia é preciso mostrar que a " cidade é dele ", para a população particular. Isto deveria começar pelas escolas, passando estas idéias para as crianças.

A atitude histórica CESP levou à acomodação. Há uma busca de lideranças por parte da população. Liderança de idéias. É preciso uma liderança de idéias que sejam colocadas para a população.

VEREADOR

O desenvolvimento de Ilha Solteira tem um primeiro obstáculo: a delimitação física do núcleo. Aliás isto é uma polêmica. Pois Pereira Barreto já perdeu muita área (Itapura, Suzanápolis, etc) e não vai abrir mão disto aqui, tão fácil não. Na época da construção da obra, Pereira Barreto tentou fazer com que as casas que a CESP iria precisar fossem lá, mas a empresa não quis; construiu seu próprio núcleo em Ilha Solteira, para que o pessoal ficasse mais próximo do local de trabalho. De uma hora para outra começou o fluxo de pessoas de fora em Ilha Solteira. Pereira Barreto começou a brigar com Ilha Solteira muito cedo. Criou-se uma rivalidade com Pereira Barreto, que via que Ilha Solteira pegaria o Distrito de Bela Floresta, cuja sede acabou desaparecendo, pois não tinha as 50 casas exigidas para criar municípios, 10 mil habitantes, 1(um) milésimo de renda, etc. Perceberam que se Bela Floresta não teria os requisitos, mais dia menos dia Ilha Solteira teria condições de se tornar município. Com a inundação de Três Irmãos perderiam 150 Km, mais ou menos e poderiam perder Suzanápolis também. Este sentimento foi se consolidando, fomentado pelas lideranças políticas. Após a transferência do Cartório de Registro Civil de Bela Floresta para Ilha Solteira, algum tempo depois Ilha Solteira recebe o status de distrito judiciário e não político administrativo.

quanto às perspectivas de emancipação, a taxa de água vai para a CESP/SP. Não há retorno dos impostos. Arrecadação global, Pereira Barreto seria mais ou menos 3 bilhões. Ilha Solteira se fosse emancipada politicamente, geraria em torno de 1/3 de 3 bilhões. A CESP gasta mais que o dobro no papel de Prefeitura. O pessoal contratado com um padrão de atendimento de 100 milhões, teria que se ajustar com um orçamento mais da metade menor.

Ilha Solteira está confinada a um perímetro ao redor de grandes propriedades.

20148
29 MAI 1985

Fácil possibilidade de expansão do chamado núcleo urbano de Ilha Solteira. Sabe-se que existe uma lei federal que possibilita o uso do imposto CESP para Ilha Solteira e não na sede. Seria a redenção de Ilha Solteira, mas é preciso aprovar esta lei. A moradia sempre foi subsidiada. A CESP, economia mista, por lei não pode doar terrenos e móveis para particulares, por causa dos acionistas. Empresa não oferece estímulos do terreno para construção, que poderia ser uma saída.

Serviço de Água - bombas de serviço de água foram importadas da Alemanha. Manutenção caríssima: se quebrar uma bomba, 500 milhões mais ou menos para arrumar. A Prefeitura teria que gerir um equipamento de infra-estrutura bastante caro. Os esgotos de Ilha Solteira estão condenados. O sistema de esgotos é coletivo. Os problemas são por "série", estoura uma, estoura todas. Prefeitura não teria recursos para atender a necessidade da infra-estrutura, a não ser que a CESP entregue a infra-estrutura reformada, renovada.

Futuro - o que poderia vir a ser ?

Há indefinições - hospital é uma dúvida, alguns órgãos da CESP seriam divididos ?

COIRAU - porque uma cooperativa vende tão mais caro ?

Dúvida - pensando na possibilidade de emancipação fica mais difícil o empresário se instalar aqui. Os grupos econômicos esbarram sempre na indefinição. Gastar 1 bilhão para instalar e em termos de perspectivas, não ocorreria retorno satisfatório. População custa muito fora. Mais ou menos 30% do ganho é aplicado fora de Ilha Solteira; até as feiras são feitas em Pereira Barreto. A COIRAU além de mais cara, não oferece diversificação. Há outros tipos de cooperativas que poderiam ser acionadas. Assunto já foi debatido com o Vice-Presidente. Instalação pela Fundação CESP, de uma cooperativa para atender os funcionários da CESP, ou dar subsídios para instalação de super-mercado.

Exportes - intenção da Hidrovia. Terminal da hidrovia em Ilha Solteira. Existe aqui pequeno estaleiro da CESP. Sua infra-estrutura poderia ser usada pelo terminal. Toda produção agro-pecuária de Mato Grosso passa por aqui antes de buscar São Paulo e outros estados. Mato Grosso tem produzido muita soja com destino ao Paranaguá, de caminhão. Poderia vir de caminhão até aqui e daqui para Paranaguá, por via aquática. Possibilidade da indústria de refino de soja, também pode ser uma opção. Depois seria transportada via fluvial para São Paulo e óleo para outras regiões.

Temas pecuários também. Aqui é uma região de corte.

O potencial turístico, deve ser entendido a nível regional. Lagos, região pesqueira e proximidade com Mato Grosso.

FUNCIONÁRIO - CESP

O problema mais crucial de Ilha Solteira é o mercado de trabalho para nossos filhos. Acho que estamos chegando em uma época onde nossos filhos terão que começar a sair daqui, tanto para estudar, como para trabalhar. Outro problema, é o monopólio do comércio alimentar. A COTRAU abusa nos preços porque não tem concorrentes. E a população tem duas opções: ou ela se submete aos preços ou vai comprar fora. Não entendo como é que a CESP mantém um esquema desses. Fazer aqui é outro problema. Com a mudança do esquema de administração dos clubes, a população de menor renda ficou sem ter muita opção. Uma boa parte não dá conta de pagar as mensalidades, depois que a CESP parou de dar cobertura para os clubes. Outra questão é a manutenção das casas. Até pouco tempo atrás a CESP fornecia reformas e manutenção para as casas. Atualmente não fornece mais. Acho mais que normal que a empresa não faça mais isto. Mas, é preciso pensar que o pessoal de mais baixa renda, que é a maioria, não tem como manter suas casas. Eles já não dão conta de pagar os preços dos alimentos na COTRAU, quanto mais de botar dinheiro para a manutenção das casas. E mesmo que o morador queira fazer a manutenção, é um problema difícil. Veja bem: suponhamos que eu resolva arrumar a parte hidráulica lá de casa. Aqui em Ilha Solteira não existem encanadores. Se eu quisesse pintar, tenho que buscar pintores fora e assim por diante. Então, o furo é que a CESP parece que não pensa. Quero dizer que acho correto ela deixar de tutelar tudo. Mas, ela precisa arranjar uma maneira de reitor "destutelar".

Ela não banca mais a manutenção das casas. E sabe o que vai acontecer? As casas do pessoal de menor poder aquisitivo vão virar barracos de favela. As casas do pessoal que poderia fazer a manutenção também vão virar barracos. Eles têm condições financeiras, mas aqui não tem mão-de-obra especializada para isto. Temos aqui um hospital excelente. Corre sempre um bochicho de que o hospital vai ser transferido para o Estado, vai ser vendido para particulares, isto e aquilo. Aqui todo mundo tem medo de que a qualidade de atendimento baixe se o hospital passar para outros.

FUNCIONÁRIO PÚBLICO

Ilha Solteira é uma cidade ímpar. Aqui existe uma população carente, mas é uma carência diferente. Os níveis de pobreza são completamente diferentes do resto do país. Ser pobre em Ilha Solteira é uma situação muito específica. Ser rico é também diferente. Aqui o rico é aquele que ganha um pouco mais de 2 milhões por mês. Na verdade, não consigo ver problemas em Ilha Solteira. Quero dizer de minha concepção de problemas sociais é daqueles que a gente está acostumado a ver nas cidades "normais", entende? A única coisa que acontece nas outras cidades (como problema social) e também acontece aqui, é a ocorrência de muita droga. Como estamos perto do Mato Grosso, a moçada deita e rola. Mas será que posso encarar isto como "problema social"? Ou é problema dependendo do ponto de vista moral da gente? Fico até constrangido de ter vindo aqui discutir com você, sobre os problemas de Ilha Solteira e dizer logo de cara que, honestamente, não vejo problemas nesta cidade. O pessoal reclama muito que não tem lazer. Bom, nenhuma cidadezinha do interior, do porte de Ilha Solteira, tem lazer. Então não acho que é problema não, é característica da cidade. Ah! existe um problema sim, o das depredações. Mas este já diminuiu depois que implantaram o Centro de Iniciação ao Trabalho (CIT). As depredações eram feitas muito mais por adolescentes e crianças desocupadas. Com a implantação do CIT, este pessoal tem cursos profissionalizantes dados gratuitamente, os meninos ficam ocupados. Bom outros problemas? ... Sim, aqui tem muitos casos de mãe solteiras. Acho que é por causa dos universitários e do pessoal do Centro de Treinamento. Educação de métodos anti-concepcionais para as meninas? Acho que não dá certo não. As famílias aqui são meio tradicionais. Bom não sei, acho que até pode ser. Pensando bem é melhor prevenir do que remediar. Falando em mães solteiras, Ilha Solteira está precisando de uma creche. Não só porque o barrageiro faz muitos filhos, mas também porque os filhos das mães que trabalham não têm um lugar "oficial" para ficar. É verdade que são poucas as mulheres que trabalham, mas como cada uma tem 2 ou 3 filhos, tem crianças mais do que suficiente para montar uma creche. E se você levar em conta o número de crianças, filhos de mães solteiras, o número de crianças é ainda maior.

COMERCIANTE

A CESP deveria manter o mínimo necessário para seu funcionamento. Caso contrário, ela deveria se desfazer de tudo. Ser "inquilino" da CESP dificulta o desenvolvimento da cidade. É claro que não é possível dizer que a CESP não é necessária em Ilha Solteira. Os prédios comerciais deveriam ser vendidos para que o comerciante pudesse se definir se fica ou não aqui. O comerciante não expande nada, não procura maior desenvolvimento da cidade, porque o prédio não é dele.

Existiam muitas mordomias em Ilha Solteira que viciaram os funcionários, que até hoje vêm na CESP um pai, do qual até se pode abusar (esperar que sacuda a poeira, arrume a casa, etc.). Pessoas que desfazem do comércio de Ilha Solteira porque vão constantemente para outras cidades e lá vêm coisas que um comércio de uma pequena cidade não pode ter. Sou de opinião que se deve pagar impostos, mas o saneamento, sua manutenção cabe à CESP. Ela é a mãe da criança, enquanto ela não criar condições para que a situação seja diferente.

A CESP deveria facilitar, dar incentivo para a vinda da indústria. Por exemplo: se viesse uma indústria, não temos casas, muitos fazendeiros deixaram de vir para Ilha Solteira, residir, pelo fato de a especulação para obter casas ser demasiada.

O turismo é um ponto que deve ser pensado. Por exemplo: poderiam ser criados barcos de passeios grandes, para programas de lazer ligados à navegação fluvial.

O matadouro deveria ser ativado rapidamente. A região comporta, também, o incentivo para a indústria de laticínios, a proximidade do Mato Grosso e a presença de rebanhos na própria região facilitariam. A indústria de pesca também tem condições de ser ativada. No matadouro, a indústria de fertilizantes, etc., enfim, as indústrias que dependem de muita água e energia, bastante disponíveis por aqui.

Travamos aqui um grande administrador (Guilherme), que fez grandes projetos e que foram engavetados. O projeto do matadouro era dele, do Cinturão Verde e outros. No fundo, a nossa maior " indústria " é a Universidade. Faz falta um bom hotel. Os da CESP, os particulares não podem utilizar. Ainda falando em indústrias, veja bem, o trabalho do Assis, fabricando veneno de cobra, poderá ser a base de uma indústria farmacêutica.

Ilha Solteira poderia ser grande ponto para o comércio atacadista. No Mato Grosso, praticamente não se fabrica nada. Ilha Solteira poderia funcionar então como ponto de " transbordo " de mercadorias por atacado, tanto para o Mato Grosso como para outras cidades do Estado.

Super-Mercado é outro problema. Por exemplo: tenho uma pessoa em Pereira Barreto que tem interesse em instalar um super-mercado aqui mas a CESP tem que facilitar, por causa das indefinições existentes em Ilha Solteira.

Quanto à fixação de Ilha Solteira, é claro que teremos alguns problemas com Pereira Barreto, para a emancipação. Sofreremos um pouco os primeiros impactos, mas creio que é fundamental que Ilha Solteira se torne independente. Mas a CESP tem que participar, tem que agir como aquele pai que deseja a independência do filho, mas que este filho precisa de " uma mão ", no início, para se tornar independente. Um dos passos para a emancipação seria a venda dos terrenos. A CESP poderia facilitar a venda dos terrenos. Ou propor a doação dos terrenos para que as pessoas, em prazos determinados, fossem construindo. Veja bem: muitos aposentados gostariam de morar aqui, a infra-estrutura da cidade é excelente. Mas não há casas ! Ser local de moradia de aposentados e de fazendeiros da região pode ser uma fonte de renda para Ilha Solteira. Ainda hoje é uma dificuldade se conseguir um terreno aqui em Ilha Solteira. A FAPIC foi desativada. Esta feira e as festas juninas da APAE são as duas tradições da cidade. Foi muito mal esta decisão, não se deve mexer assim com as tradições da cidade!

Para aqueles que não passam o final de semana aqui a FAPIC não importa, mas para o povão foi uma grande perda, uma grande perda. Aliás deveria haver lugares fixos (barracões) para realização da FAPIC que em outros momentos poderiam ser usados para outras atividades. A administração não está vendo que está mexendo com uma das pouquíssimas tradições da população.

O abastecimento alimentar em Ilha Solteira é muito precário. Até a alface que comemos vem de São Paulo. O povo aqui ficou mal acostumado. Dizem: " Em se plantando dá, mas se não plantamos, eles dão ... " Então pra que plantar ?

O dia a dia da cidade na parte comercial é normal. O comportamento da população é razoável. O problema é que as pessoas espiam umas as outras e gastam mais do que podem. Não é que elas ganham pouco, é que gastam além das possibilidades.

Outro problema do cotidiano são as crianças. Elas não tem ocupações fora da hora da escola e acabam sujando e quebrando as coisas. As mulheres não tem nada a fazer. Isto cria possibilidades de muitas traições, desfazendo famílias. O fato dos maridos trabalharem à noite ajuda neste fato.

FUNCIONÁRIO CESP

O grande problema de Ilha Solteira é moradia. As casas vendidas estão em péssimo estado, e os particulares não têm condições de reformá-las. Pouco a pouco ocorrerá uma queda de padrão. As galerias pluviais estão constantemente entupidas, os esgotos em geral são péssimos. Socialmente, o maior problema é o desemprego. Nossos filhos terão que sair daqui, não há onde trabalhar. Politicamente o maior problema é a independência de Ilha Solteira. Eu acho que está na hora, mas será que a CESP fica por aqui? A UNESP é uma das melhores coisas, também não está fixada. A participação da população é mínima, população apática, submissa. Ausência de classes profissionais liberais, predominância de empregados. Como emancipar com uma massa de assalariados dependentes da CESP, se ela sair daqui? É inconveniente ser distrito de Pereira Barreto. Em última instância a população de Ilha Solteira acaba elegendo o prefeito de Pereira Barreto e o povo de lá não gosta muito disto. Campo assistência médica bem atendida. O hospital cairá de nível quando a CESP não for mais a mantenedora. A CESP poderia facilitar o processo de emancipação facilitando o acesso à propriedade, facilitando certos empreendimentos como por exemplo: o matadouro. O super-mercado por exemplo: Ilha Solteira não tem. A cooperativa acaba atrapalhando: os preços acabam sendo caros. Existe infra-estrutura pronta para os super-mercados e o candidato pulou fora por falta de facilidades que a CESP não deu: taxa de aluguel acessível, fornecer energia, pequena manutenção, ou vender barato o prédio. O caso das transações feitas pela CESP com as casas: o preço estava tão irreal que a CESP não conseguiu vender. Nível 1 rebaixou 60%, nível 2, 40%, aí conseguiu vender. Existiam alternativas melhores frente aos preços que estavam sendo propostos pela CESP.

Nas casas padrão 5 e 6, reduziu 25% e mesmo assim o pessoal não comprou. Mesmo com o abatimento, o pessoal viu alternativas melhores em outros locais. Infra-estrutura existente está no caco(esgoto, galerias, água) há necessidade de refazer tudo. Questão esgoto assume importância frente ao nível sócio-econômico (cultural) da população. Em outras cidades brasileiras, a questão nem mesmo é colocada. Há também que se levar em conta a gravidade do caso. CESP coloca o dinheiro em coisas supérfluas, em vez de colocar nos serviços de desobstrução de galerias de águas pluviais e esgotos, ex: FAPIC. Há um problema: arrumar a infra-estrutura na cidade toda, acabaria com a cidade, máquina de limpeza vai estourando o asfalto de metro em metro. Para resolver o problema seria necessário repavimentar quase toda cidade. O entupimento do esgoto de uma casa, entope as 08 casas seguintes: as pias transbordam, descargas não funcionam. Esgoto, tem lugar da cidade onde os dutos, as manilhas estão fechando. Suspensão de manutenção por parte da CESP agravou muito a situação. Por exemplo: a cada 3 anos a CESP dava " reforma " na casa, estão suspensas. Atualmente, se paga aluguel, luz, água. Recorremos à CESP quando cobra os serviços prestados. Vai se chegar a uma situação tal de residência onde os custos de recuperação serão tão altos que não valerá à pena. A CESP retirou as regalias e não criou condições para substituir os serviços " não gastarei milhões para recompor uma casa, quando é de propriedade da CESP".

CESP - FUNCIONÁRIO

A questão de identidade do ilhense relacionado com a questão política. De fato é município, não é de direito. Um tópico importante seria a definição política (eleição Prefeito, Câmara, etc) que, infelizmente , só poderá ser obtida com a emancipação. Historicamente, um pequeno grupo sempre dizia o que se devia ou não fazer. Isto gerou medo na população, permanecendo resquícios que até hoje perduram na comunidade. Ainda hoje a população de Ilha vive sob a intervenção da CESP. A imagem da CESP permeia todo relacionamento social. Embora eu sinta que hoje existe uma comunidade se confrontando com a empresa, não de forma aberta por causa do medo nos corredores. Pensando em fixação, acho que o primeiro momento é a escolha direta, pela população, de seus representantes. Vai ser preciso limpar a área entende ? Alguns empregados, chefes da CESP acostumados com o poder, acabam entretendo o próprio processo. Para que surjam as lideranças de base, normais, vai ser preciso limpar o meio de campo. Administração da cidade tem que ser alguém que não tenha vínculos nenhum, nem indireto no passado, com a CESP. Aqui há problemas de relações de troca: o dinheiro está ausente. A maioria das compras são feitas no vale. A maior parte da população acaba vivendo num mundo irreal, quando gasta mais do que pode. Outra característica de Ilha Solteira é dispor de um alto grau de escolaridade, mas o nível de cultura é péssimo. Grande distância dos grandes centros, Rede Globo que aumenta expectativas de consumo. Pessoal vive a Globo. Não há biblioteca atualizada e não está no espírito da população o hábito de leitura. A maioria das pessoas saem do trabalho para beber pinga em casa ou no clube ou vai " confabular ". A Hierarquia interna da empresa se reproduz socialmente. As pessoas não se cumprimentam na rua, dependendo do cargo que ocupam. Distância dos grandes centros impossibilita uma conduta cultural no sentido mais rigoroso do termo. Filmes chegam com atraso.

Participação política nas eleições de 83: pessoas saiam da cidade para não se comprometer, o voto de acordo com os círculos do poder. Se um funcionário da CESP colasse foto do candidato do PMDB recebia ameaças de perder o emprego.

O comércio se baseia no padrão CESP, os preços são ligados nos altos salários da CESP. Tradição do barrageiro como tendo alto salário, se habitua a fixar os preços em sua base.

Política/falta identidade: questão de habitação e da saúde pública: todos os imóveis construídos foram pensados para durar 10 a 15 anos. Finda a obra, o fato é que Ilha Solteira permaneceu e há uma população que mora mal: casos de esgoto, quando estoura um estoura todos, pois as casas são geminadas.

Clube: historicamente, o administrador da cidade é automaticamente presidente do clube. Porém, ocorreu processo diferente. Movimento de base dos peões tentou e conseguiu inverter o processo.

Hoje, um dos clubes tenta uma trajetória diferente.

Educação Ilha Solteira: se come se bebe e não se paga. O eterno problema do vale. Reeducação da população é difícil. Vou lhe sugerir que você faça um levantamento das casas 1 a 4 (ver situação de esgotos, rachaduras, etc.), veja o nível do alcoolismo, e repare na autonomia das crianças para assinar vales.

FUNCIONÁRIO CESP

Para falar em desenvolvimento de Ilha Solteira, primeiro é preciso dizer que os cespeanos não têm nenhum interesse por isto aqui. Trata-se de uma população alienígena. O maior interesse, participação na vida da cidade, é de particulares e não de empregados da CESP. Os comerciantes têm medo da emancipação, pois dependem dos empregados da CESP. A compra de casas foi quase que " obrigação " (medo de alguma pressão de desemprego). Os compradores estão inquietos, pois ninguém tem condições de prever o futuro: se será transferido, se acabar o serviço da CESP aqui, etc. Incentivos para instalação da iniciativa privada: terrenos caros. Outro problema são os preços. A cooperativa tem dois preços: à vista e a prazo. A prazo paga-se mais. Os débitos são descontados em conta corrente da empresa, descontados no hollerith do empregado que no final do mês já está " zerado ". Gera dependência total. A CESP deposita e os outros retiram. Isto gera revolta: as pessoas não têm o dinheiro para ir lá pagar, a CESP paga por eles. Quanto à emancipação, primeiro tem que existir uma garantia da CESP quanto à manutenção do quadro de empregados. Esta garantia inclusive seria boa para o comércio. Ninguém sabe quais são os departamentos " fixos " da CESP. Ninguém sabe se amanhã a CESP não poderia tirar áreas daqui. A população se pergunta: será que estes departamentos serão mantidos ? Ou quando acabar a construção da barragem vão ser retirados ? A CESP é a prefeitura de fato, mas " sui generis " ela controla o emprego de todos os cidadãos. A grande angústia é a indefinição do quadro fixo. Os empregados da CESP, de maneira geral estão todos pendurados na COTRAU e no BANESPA; até a assistência médica dos empregados da CESP pode ser feita a crédito. Se a pessoa não tem dinheiro, se compromete que será descontado. O salário é pró-forma. Acaba retornando para a CESP. Como pensar em investir aqui ? Não sobra nada. O comércio é caríssimo. Se usa muito o sistema de cheque pré-datado. O que não vai para o banco através de descontos diretos está comprometido com os cheques pré datados no comércio.

FUNCIONÁRIO EMPREITEIRA

Logo que cheguei aqui, meu impacto maior foi a jornada de trabalho. Ela não termina às 18 horas. A gente não vira cidadão comum depois das 18 horas. Como todos se conhecem, o chefe tem o telefone de todos, é uma loucura. Deu problema, o chefe telefona e pronto, seja lá a hora que for, a gente tem que atender rapidinho. O caso do hospital é uma guerra por aqui. A gente viveu uma fase de terrorismo, quando a CESP iria despedir todo mundo que fosse do PDS, todos que eram de outros tempos, daí para frente. Mas acabou não acontecendo. O pessoal que comprou casa, comprou uma ilusão. Só depois perceberam a porcaria que compraram: o material está vencido, os esgotos são horríveis. Não tenho mais nenhum problema para identificar.

FUNCIONÁRIO EMPREITEIRA

O fato de Ilha Solteira tornar-se independente remete à questão de quem e o que substituiria a CESP. Além de tudo a CESP tem uma responsabilidade por não permitir, em outras épocas, a instalação de atividades que fossem paulatinamente substituindo a CESP. Ilha Solteira ficou com um mínimo de área física atualmente. Pessoas vivem em função da CESP e de suas empreiteiras. A CESP tem responsabilidade de assegurar a continuidade econômica: as pessoas compraram as casas, se individaram. Não há prefeitura que aguentaria tocar a cidade, os custos são altíssimos. Quando terminar Três Irmãos, Ilha Solteira poderá se tornar uma cidade fantasma. Projeto Cinturão Verde: será que uma cidade viveria em função de minifúndio? Padrão de vida sem a CESP decairia. Pessoal contratado pelas empresas dá recursos para a Previdência. Uma prefeitura é inadimplente com este setor. Atualmente grande parte da população não tem o que fazer. Hoje só o chefe de família trabalha. Anteriormente, todos trabalhavam (população cresceu, entrando em idade econômica ativa). Se este Cinturão Verde vai sair, seria necessário instalar uma cooperativa que faria o papel que o governo do Estado faz em Jupiá: oferecer insumos e adquirir a produção do pessoal. A distribuição dos lotes: o pessoal não tem recursos próprios para tocar suas propriedades. Vão precisar desmatar, gradear, sementes, plantar, até chegar a colheita. E até aí, quem vai segurar o pessoal que está instalado lá? Socialmente, o Cinturão Verde é válido. Mas sua eficiência econômica é discutível. Para implantação das atividades econômicas: muito difícil. Incentivo por incentivo, todas as cidades estão oferecendo. A UNESP - no início, se pensava que ela poderia gerar empregos, mas realmente gera mais consumidores para o comércio, mais demanda para moradias, que já tem uma situação precária. Grande maioria dos professores vieram de fora, e acabaram gerando só demandas. Ilha Solteira acabou se tornando o "Elefante Branco". As casas jamais poderiam ser vendidas: é uma piada. O cara descasca cebola na casa dele e o vizinho é que chora. Além disto, não havendo definições do que vai ser, o cara que comprou casa geminada (grande maioria) nem reformar como quer pode, nem vender o terreno.

Hospital - trabalha em vermelho. O custo operacional para CESP é caríssimo, embora o padrão tenha caído muito.

Administração - o atual administrador teve o respaldo popular. Ele tem que pensar nisto e isto muda a conduta do administrador. Anteriormente, os administradores da cidade eram funcionários de carreira da CESP. Embora ele não tenha condições de fazer muita coisa, mas o respaldo da população ele tem.

Influência CESP - se comentava muito da influência da CESP em todos os órgãos da cidade. Hoje, está limitada somente à administração da cidade. E pouco se consegue fazer.

Entidades - incontáveis. Todas com mesmos ideais e com planos de trabalho completamente diferentes. Trata-se de uma comunidade desnida talvez por abrigar pessoas de todos os cantos do Brasil. Por exemplo: Ilha Solteira tem duas lojas maçônicas !

A grande maioria dos moradores deve mais do que vai ganhar no ano. Se levantarmos o ativo e o passivo dos moradores, este último será imprevisivelmente. Ilha Solteira Ilha Linda para dar o melhor Centro de Treinamento, melhores clubes, melhor Hospital, faltou identidade. A CESP tem empregados demais. Não tem ocupação ficam sem realização. Acabou a construção, mas os construtores permaneceram. Não houve renovação de pessoas e conseqüentemente não houve renovação de idéias. O controle social, inclusive, foi re - produzido. Não existe privacidade, a grande atividade é falar da vida alheia.

Monopólio da cooperativa - forma de fornecimento é inadequado. Por exemplo: A COTRAU abre o limite dia 21 e fecha dia 20 do outro mês. Manda desconto para o banco dia 30. Aí, deu 40 dias, com juros correndo a 12%. Muitas vezes o comprador não tem condições de cobrir, não consegue pagar o que comprou. Acabam por dever 2 a 3 contas na cooperativa.

A cooperativa não tem dinheiro, tem papéis e sem garantias, pois a CESP não garante os limites. As empreiteiras fixam limites de compra. É difícil mudar, pois o pessoal está " pendurado " em 2/3 meses de conta. Quem fez o monopólio da cooperativa não foi a cooperativa, mas o sistema de " vales ", que acabou com as condições de concorrentes. Há um grande índice de cheques sem fundo e de agiotas. O cemitério de Ilha Solteira dá indicação da cidade " ilusória ". Só para conservar aquilo, vai um orçamento como de Araçatuba.

Comando Militar é aqui, não em Pereira Barreto que é sede municipal. É uma demonstração de força, do bom e do melhor.

PROFESSOR - UNESP

Nós só temos dúvidas sobre tudo. Sobre o destino de Ilha Solteira, sobre o destino da UNESP.

Nossos maiores problemas são: moradia e laboratórios. Temos uma média de 170 docentes e dispomos de 100 casas. Os professores acabam tendo que dividir moradia, que usar casa dos colegas que estão fazendo pós graduação. Quando os colegas voltam é uma situação constrangedora. Quem está na casa tem que sair. Futuramente nem salas de aula suficientes teremos. Uma opção para o problema da moradia seria a construção de casas pelos próprios professores. Muitos de nós querem construir, mas não há terrenos. Aí, acabamos investindo nosso dinheiro fora de Ilha Solteira. Existe um consenso por aqui, que Ilha Solteira não sobrevive sem a presença da CESP. Os boatos são muitos. A CESP fica, não fica, como é ? Esta falta de definições acaba dando margem a mal entendidos enormes, cria falsas expectativas, gera tensão em todo mundo.

PROFESSOR - UNESP

O abastecimento da cidade é feito em Pereira Barreto. Aqui, tanto há menos opções como os preços são bastantes superiores. O número de pessoas que recorre a este esquema está se tornando tão importante que eles passam a entregar. A pessoa sai de ônibus e os supermercados mandam entregar aqui.

As atividades culturais são fracas. Sobretudo teatro. A UNESP com 600 alunos, fornece "consumidores" culturais que têm muito pouco a "consumir". Não sendo uma cidade "normal" isto é uma "Ilha da Fantasia", o problema da moradia é gravíssimo. Cada professor que a UNESP tem necessidade encontra grande problema de moradias, simplesmente não há casas. Não se constrói ! Como se pode então pensar em trazer professores ? Provisoriamente, a UNESP tem feito o seguinte esquema: usa casa de professores que saíram para doutoramento. Quando estes professores voltam, é aquele problema. Vai daí, que o fato de ser solteiro, morar em república, passou a ser critério para contratação de professores. Você imagina um nível de ensino, onde o critério de contratação é o estado civil do professor ? A distância das cidades mais próximas impossibilita que os professores novos residam lá. Embora a UNESP tenha construído 100 casas, é muito insuficiente.

Há grande expectativa, por parte da população sobre o que acontecerá com Ilha Solteira. Por isto não se constrói residências. Os professores têm dinheiro para investir, mas receiam pelo status de Ilha Solteira que não é legalmente uma cidade. Outro ponto: em volta da represa, do lago poderiam haver chalés, casas de chá, camping, boates, passeios de barcos, etc., isto incentivaria o turismo.

A discriminação social na cidade é forte, a dificuldade de maior aproximação vem do desenvolvimento dos salários e da própria composição espacial das cidades.

UNESP - FUNCIONÁRIO

Ilha Solteira foi construída dentro de padrões comuns, na época: sonhar com Brasil Grandão. De repente pintou a CESP, com um mundo de dinheiro e criou isto aqui. De repente pintou uma " casta " de gente para mandar aqui. Professores, não ligados à CESP, permaneceram como meros expectadores, em desacordo com o que acontecia. Apareceu uma casta que mandou e desmandou, houve enriquecimentos ilícitos. Mais ou menos em 1981, pintando o quadro das eleições, das mudanças, surgiu um grupo que encarou a mudança. Mas, nada mudou. Continuamos a ser consultados, de " mentirinha ". A população que não participa por causa do paternalismo, não existe hábitos de reivindicações.

O Conselho Comunitário está embananado desde a sua constituição. Já começou embananado. Deveria ser algo que representasse a comunidade. Como fazer isto ? Os representantes não foram eleitos diretamente, nem dentro das próprias entidades. As entidades que participam do Conselho são aquelas dos patrões. Porque o representante da Associação Comercial tem que ser o presidente da Associação Comercial que representa os patrões ?

Temos horror das " cartilhas da Av. Paulista ". O pessoal de São Paulo consulta a gente de mentirinha e um belo dia cai uma " cartilha " em cima da gente, feita do jeito que eles pensam. Agora essa história de emancipação é o seguinte: está complicado, que se dane ! Não pode ser. Agora a CESP tem que segurar o rojão... de toda maneira, acho que a comunidade responderá positivamente à emancipação. O problema é a forma. Agora aqui se fala muito na FAPIC. É uma festa que fazem todos os anos. Em outros lugares os fazendeiros bancam, porque aqui a CESP tem que bancar ? Bota o dinheiro no esgoto, que está azarado.

Atividades que vão levando à emancipação seriam o Cinturão Verde, a vocação universitária, o decantado turismo, as granjas familiares, os pequenos investimentos, aqui a gente tem que pensar em pequenos investimentos. Chega de tudo gigante, tudo grandão feito Brasil Potência.

1969 - Guilherme Junqueira fez uma proposta para Ilha Solteira, foi uma mini reforma agrária. Origem mão-de-obra era rural. Mão-de-Obra temporariamente passa a ser barrageiro. Quando a obra acabasse, voltariam a ser agricultores. Não deu em nada. O projeto foi engavetado e estamos aqui. Já ocorreu tentativa de emancipação, mas numa correria danada. Ficou configurado que a coisa não era séria, a população percebeu que era por conta das eleições.

COMERCIANTE

Cidade veio para ficar. Hoje já temos condições de desmembrar de Pereira Barreto. Porém, é preciso uma definição. Comerciante sente medo. Existem acordos que definem Ilha Solteira como um acampamento. Quando interessa dar o caráter de acampamento é dado, mas quando não interessa, é distrito de Pereira Barreto. É preciso uma definição. Ninguém quer pôr a mão no fogo. Pereira Barreto joga para a CESP e esta joga para Pereira Barreto. Emancipação sim, mas com a presença da CESP. Sem ela, seria insustentável. Faltam meios de comunicação. O jornal local é fraco. Não se dispõe de informações. É necessário buscar definições e colocá-las às claras: o comerciante investe fora de Ilha Solteira porque não sabe o que será daqui. Pessoal daqui é carente de informações; informações são deformadas. Desde 70/71 não vejo construir nada em Ilha Solteira. As pessoas querem construir, mas esbarram numa série de entaves burocráticos. A população não acredita nas informações, além de viver situação de indefinição. Comércio vive em função da CESP. Caso ela seja retirada, o comércio pifa (não pensam que outras coisas podem vir). A maioria das pessoas que compraram casas são barrageiros antigos que não conseguem se instalar em outras cidades. Se não forem tomadas providências, Ilha Solteira pode virar uma grande favela de barrageiros.

Para indústrias haverá problemas de mão-de-obra. Ela é de barrageiros, especializada em fazer barragens. O Hospital também está relacionado com o comércio. O pessoal da região que vem procurar serviços do hospital, consome aqui. Casas: construir onde hoje estão as casas de madeira, cedidas pela UNESP. As residências, em sua maioria, já tem prazo de durabilidade vencido. Ver terrenos vagos e casas para destruir e reconstruir. O matadouro deve ser ativado. A UNESP precisa ser consolidada. Trazer a reitoria para cá.

Descontos da COTRAU em folha de pagamento desestimula os concorrentes. Quem vai enfrentar uma regalia dessas ? Se feita área de armazenamento a COTRAU poderia usar áreas vazias dos Super - Mercados ou fazer comodatos com várias áreas da CESP, etc.

O mais correto seria desestimular a COTRAU o máximo possível e estimular a iniciativa privada. No momento que cortar o sistema de vales, já incentivaria a iniciativa privada. Existem bons e maus comerciantes em Ilha Solteira. O pessoal estava acostumado ao esquema da época áurea das obras, onde tudo que colocava, vendia. Comércio vive em função do pessoal de nível 1 a 4. Pessoal de nível 5 e 6, só sabe conversar, tem uma série de idéias, só criticam, mas não fazem nada pela cidade. O comércio gera 10% dos empregos de Ilha Solteira. Se houvesse uma conscientização dos consumidores, se houvesse melhor atendimento da COTRAU, o comércio seria beneficiado. Isto porque o pessoal vai comprar alimentos nas cidades próximas e acaba comprando sapatos, camisas, artigos que não comprariam fora. Falta campanha de conscientização, de esclarecimentos dos preços comerciais à população. Por outro lado está surgindo muito comércio paralelo. Muitos funcionários da CESP, fazendo comércio em suas residências. Sem pagar ICM e sem gerar emprego para a população. Até mesmo carnês abatidas clandestinamente são revendidas por empregados da CESP. Na época da construção da barragem, quando sabiam o que estava ocorrendo, a assistente social da CESP ia até lá conversar. Hoje vale tudo.

Conselho Comunitário se reúne semanalmente. Até agora não observei resultados. Estão mais preocupados em criticar, do que em construir. Pessoal que está aqui muito tempo (comerciante) sente a distinção entre população CESP e a população comerciante.

FUNCIONÁRIO CESP

Apesar dos desejos de emancipação, não podemos esquecer que 80% da população gira em torno do pessoal da CESP. As possibilidades do desenvolvimento seriam em termos de um distrito industrial: Indústria voltada para a indústria de móveis. Por exemplo: existe grande contingente de carpinteiros, marceneiros, que poderiam ser aproveitados nas indústrias de móveis. Outra maneira de promover o desenvolvimento seria a ampliação da UNESP, no sentido de se criar, efetivamente, o campus.

A navegação é outro ponto a explorar. Ilha Solteira poderia ser um ponto fluvial importante. Poderia ser um ponto de " celeiro " para cereais que seriam redistribuídos. Toda carga de Mato Grosso e Paraná certamente por Ilha Solteira após a conclusão da hidrovía Tietê-Paraná.

A situação comercial é ruim. Os comerciantes não são proprietários dos imóveis. A CESP poderia propor a venda dos mesmos, como fez com as casas. Isto criaria vínculo dos comerciantes com a cidade. A fraca presença da propriedade privada reforça a dependência de muita gente com a CESP.

O núcleo de Ilha Solteira é caríssimo em termos de manutenção. Se pensarmos em emancipação, é necessário um planejamento para reduzir os custos. Exemplo: amplas áreas verdes, são belas, porém nenhuma cidade (prefeitura) do interior poderia manter.

Outro problema é a área física de Ilha Solteira. Será preciso expandir os limites de Ilha Solteira para poder atrair indústrias. O que resta está sendo usado pelo Cinturão Verde, como reservas.

Outro ponto está na parte de Turismo. A CESP poderia fazer um plano de aproveitamento dos lagos, com loteamentos para lazer, imóveis de lazer, etc.

No cotidiano da cidade, a parte de abastecimento de gêneros alimentícios é muito precária. O monopólio está com a Cooperativa que acabou absorvendo alguns super-mercados (três grandes) que pertenciam à iniciativa privada.

Além da falta de produtos, os preços são caríssimos. É preciso implantar um controle de preços. Muita gente sai de Ilha Solteira para comprar na região.

Os clubes são outro problema. Eles guardam uma grande dependência com a CESP. É lógico que o desligamento da CESP não pode ser feito de supetão. Através de um comodato, os clubes, aos poucos, poderiam passar a ter vida própria. Alguns deles já estão estudando a questão do comodato, sendo que um até já encaminhou propostas concretas sobre o assunto para a CESP, em janeiro/84. Até agora não voltou a decisão.

Quanto ao Hospital, os médicos ficam desvinculados da cidade, pois não fazem nenhum investimento. Qualquer proposta mais interessante fora de Ilha Solteira, eles aceitam. É preciso rever as taxas pagas pelos médicos para uso do hospital e criar mecanismos para um estabelecimento autônomo. Também, no caso do hospital, o regime de comodato poderia, pouco a pouco, desvincular a CESP do hospital. Os médicos assumiriam o hospital.

Moradias: pelo fato de terem sido construídas rapidamente têm um tipo de material com alto custo de manutenção. Este alto custo de manutenção aliado à indefinição de Ilha Solteira, enquanto cidade, enquanto área potencial de desenvolvimento ou não, dificultou a venda das mesmas. É preciso estudar um preço muito atraente para o morador poder comprá-la. Se tivesse sido utilizada a mesma % de abatimento das casas mais simples para as casas melhores, certamente o pessoal teria adquirido. O caso de falta de moradia para o pessoal da UNESP por exemplo: não seria o caso de usar algumas áreas verdes para construção de moradias, com iniciativa privada? Outro problema relacionado com moradia, diz respeito à presença de muitos insetos: baratas e cupins, que aumentam o receio dos moradores de adquirir as casas. URGENTE: providenciar dedetização geral para a cidade (bocas de esgoto, residências, formigueiros). É inútil os moradores mandarem dedetizar suas casas, dura só 2 meses. Embora exista um serviço de dedetização (veneno) externo da CESP, esta só ocorre quando os moradores solicitam. É necessário uma Campanha pública acompanhando o programa de dedetização.

Presidente da Câmara
Pereira Barreto

A classe política de Pereira Barreto não vê nenhum empecilho para emancipação de Ilha Solteira, desde que sejam rediscutidos os limites do município. A emancipação de Ilha Solteira mantendo-se os limites atuais, seria um golpe de morte para Pereira Barreto, que já foi um dos maiores municípios da região. Pouco a pouco perde - mos vários distritos (Itapura, Suldimici, Aparecida do Oeste e Marinópolis); atualmente contamos somente com Suzanópolis e Bela Floresta, onde está localizado o distrito de Ilha Solteira. Breve Suzanópolis vai se emancipar, veja o que sobraria de território para Pereira Barreto (vide esquema no final do registro).

Além disso, no momento do plebiscito, quem vai mesmo pesar na balança é a população de Pereira Barreto. O pessoal de Ilha Solteira pode ser trabalhado com muita facilidade a opinar contra a emancipação, por qualquer político disposto a isto. Basta explorar o pagamento de taxas e impostos, a indefinição econômica da área, etc.

Na minha opinião, existem duas opções quanto ao futuro de Ilha Solteira:

1. Redefinir os limites territoriais de Ilha Solteira para conseguir o apoio da classe política de Pereira Barreto frente à emancipação.
2. Passar Ilha Solteira para distrito de Itapura. Nas próximas eleições, transferir a sede do município para Ilha Solteira. Automaticamente o núcleo viria a ser município, sem conflitos com Pereira Barreto. Neste caso, não haveria necessidade de se rediscutir os limites territoriais de Ilha Solteira.



GRUPO DE TRABALHO "ESTUÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"

RELATÓRIOS SINTÉTICOS

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

GRUPO DE TRABALHO "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"

De maneira expedita, este é o diagnóstico dos aspectos relevantes para organizar os trabalhos da Empresa visando desvinculação do núcleo populacional de Ilha Solteira.

Este volume contém os 21 Relatórios Sintéticos previstos no Cronograma. É óbvio, mas é necessário observar, que, pelo fato de os assuntos serem relacionados uns com outros, as decisões sobre as propostas de encaminhamento também o serão.

A fase seguinte, a dos projetos específicos, deve ter início imediato, sem desconsiderar a necessidade de a Diretoria Administrativa tomar conhecimento de todos eles.

São Paulo, outubro de 1991

Álvaro Pequeno da Silva
Antonio Carlos Cuoco
Carlos Antonio da Silva
Carlos Rolim Affonso
Elisani Simoni Figlioli
Elizabete Adami Pereira dos Santos
Geni Martins Araujo de Luccia
José Eduardo Nobrega Martins
Luiz Carlos Pereira do Amaral
Marco Antonio Lopes da Silva
Maurício Esteves
Solange Tavares Neves
Waldomiro Mostacchio

GRUPO DE TRABALHO "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"

1. OBJETIVO

Diagnosticar as interferências recíprocas da CESP e Núcleo Urbano de Ilha Solteira visando subsidiar decisões que produzam atos internos e externos de desvinculação daquele núcleo da tutela da Companhia.

2. METODOLOGIA

Os trabalhos serão desenvolvidos em duas fases:

- . Levantamentos tópicos
- . Projetos específicos

2.1 Levantamentos tópicos

2.1.1. Nesta fase será feita consulta à documentação disponível na Empresa coletando as informações boas e pertinentes a cada assunto do temário.

2.1.2. As informações serão analisadas, processadas e constituirão um Relatório Sintético, assim estruturado:

- . Introdução (abordagem caracterizadora do assunto);
- . Desenvolvimento (análise dos fatores determinantes);
- . Conclusão (Proposta de encaminhamento).

2.2 Projetos Específicos

Após aprovação de qualquer das propostas de encaminhamento, cada assunto do temário passará por estudos que serão desenvolvidos com a participação dos Órgãos internos afins.

Os projetos específicos terão a seguinte estrutura geral:

- . Objetivo
- . Etapas
- . Recursos (humanos, materiais, financeiros, logísticos);
- . Cronograma

3. TEMÁRIO

No.	ASSUNTO	RESPONSÁVEL	ORGÃOS AFINS
01	Síntese financeira - Receita e despesas com: pessoal material equipamentos serviços - Administração CESP - Administração Pública	Elizabeth Adami Pereira dos Santos	AAI - PPRE
02	Decreto estadual No. 51.952, de 03.02.69	Álvaro Pequeno da Silva	PJ
03	Convênios	Carlos Antonio da Silva	CC, AAI, AP
04	Cadastro de bens móveis e imóveis	Elizabeth Adami Pereira dos Santos	AAI, AP, FC, FF
05	Hospital	Carlos Rolim Affonso	
06	Problema Habitacional	Álvaro Pequeno da Silva	AP, CT, UNESP, PJ, PMPB
07	Clubes SEIS E CATS	Maurício Esteves	AAI, DDN, FC, PJ
08	Polo Turístico	Carlos Antonio da Silva	AP, AR, CM, FUNDA- ÇÃO CESP, PMPR
09	Royalties e ICMS	Elizabeth Adami Pereira dos Santos	E, F, AP
10	Serviços Públicos (superfície e infraestrutura).	Elizabeth Adami Pereira dos Santos	AAI, DDN, PPR1
11	Quadro de pessoal - Por Diretoria (próprio e contratado) - Aplicação (CESP e Adminis- tração pública).	Luiz Carlos Pereira do Amaral	AAI, CH
12	Emancipação - Símula - Posição atual	Carlos Rolim Affonso	
13	Gráfica	José B. N. Martins	AAI, AD, CM
14	Oficinas	José B. N. Martins	AAI, AD, CM

15	Lagoas de estabilização	Antonio C. Cocco	MAI, AP, PRPS
15	Polo industrial	Antonio C. Cocco	MAI, AP, PRPS
17	Residências com a obra de Três Irmãos	Carlos Antonio da Silva	AP, CT
18	Obras em realização e pendentes	Álvaro Pequeno da Silva	AP, MAI, PR, UNESP, DNPR
19	Solicitações de imóveis	Carlos Antonio da Silva	AP
20	Cinturão Verde	Álvaro Pequeno da Silva	AP, CM
21	Privatização imobiliária	Álvaro Pequeno da Silva	AP

4. OBSERVAÇÕES GERAIS

4.1. Prazo dos Levantamentos Tópicos: até 31.10.91


4.2. Prazos dos Projetos Específicos:


Serão definidos à medida em que forem entregues os levantamentos tópicos, em curto, médio e longo prazos.

4.3. Apoio logístico AG.

4.4. Coordenação: Marco Aurélio Lopes da Silva

São Paulo, 12 de outubro de 1991


 DIRETOR
 DE PLANEJAMENTO E
 GESTÃO


 DIRETOR
 DE OBRAS E
 SERVIÇOS

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

GRUPO DE TRABALHO "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"

RELATÓRIO SINTÉTICO

ASSUNTO Nº. 01: SINOPSE FINANCEIRA

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência do Decreto Nº 51.352, de 03/02/69, a CESP é responsável pela administração do Núcleo de Ilha Solteira.

2. DESENVOLVIMENTO

Fatores determinantes analisados:

- A despesa média mensal com a administração do núcleo é de US\$ 487 mil, sendo que pelo menos 66% (US\$ 321 mil) não se configura como despesa própria aos serviços da CESP, mas de administração pública;
- Receita média mensal: US\$ 13.500;
- Na composição da despesa, o item pessoal representa:

Quadro CESP	30%
Mão de obra contratada	44%
- A receita corresponde a, aproximadamente, 2,8% da despesa;
- Fonte da receita: serviços de água e esgoto;
- Esses valores foram obtidos através da análise do período julho/90-junho/91.

3. CONCLUSÃO

Para se ter uma posição exata, propomos que seja elaborado um estudo financeiro, completo e analítico, de todas as despesas por tipo da administração do Núcleo de Ilha Solteira.

outubro/91.

DIRETORIA ADMINISTRATIVAGT: "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"ASSUNTO Nº 04 - ANEXO 1

A - DIRETORIA ADMINISTRATIVA

AG - Assessoria de Planejamento e Gestão Setorial

PROJETO: LEVANTAMENTOS CADASTRAIS DO
NÚCLEO URBANO DE ILHA SOLTEIRA

1 - OBJETIVO:

A emancipação político-administrativa do Distrito de Ilha Solteira, que após a aprovação em plebiscito público, redundará na eleição do Poder Executivo e Legislativo do novo município independente, já em 1992, deverá levar obrigatóriamente, à gestões da empresa no que tange especificamente à sua desvinculação e demais projetos de viabilidade junto à comunidade, especialmente no Núcleo Urbano de Ilha Solteira.

Entretanto, atualmente, apesar de existirem todos os dados disponíveis para a elaboração dos levantamentos, junto aos mais variados órgãos, a Diretoria Administrativa, diretamente responsável pelo desenvolvimento de todo o processo, não dispõe, centralizada e uniformemente, das informações necessárias e, eventualmente, valorizadas.

O Trabalho a ser desenvolvido destina-se, especificamente, a cadastrar todos os bens existentes e pulverizados em diversas áreas no Núcleo Urbano de Ilha Solteira, informatizando e mantendo-os atualizados, o que facilitará, na época oportuna, fácil acesso aos dados, agilidade na obtenção das informações compartmentadas, permitindo o equacionamento de questões fundamentais no âmbito das alienações e realocação, inclusive, da mão-de-obra existente.

2 - ÁREAS ENVOLVIDAS:

AG - Coordenação	Elisabete Adami Pereira dos Santos
AAI - Representante	Jurandir Cândido de Souza
AP - Representante	Waldomiro Mostachio
AR - Representante	Anisio Coelho
AD - Representante	Dirceu Mendes Martins

3 - ÂMBITO:

Atividades desenvolvidas no âmbito do Núcleo Urbano de Ilha Solteira e/ou correlatas.

4 - DURAÇÃO:

Início : 16/06/91

Término : 31/12/92

5 - ETAPAS:

1. Memorando da Diretoria Administrativa às áreas envolvidas, comunicando o projeto a ser desenvolvido e solicitando a indicação de representante;
2. Designação da Comissão;
3. Contatos com às áreas envolvidas para adequação do projeto;
4. Reunião, Triagem e Seleção do material já disponível e verificação do que falta organizar;
5. Contato com o F.C. para definir a forma de valorização dos bens.
6. Desenvolvimento do sistema informatizado;
7. Cadastramento Geral;
8. Manutenção/alimentação do sistema.

6 - CRONOGRAMA:

Anexo

7 - RECURSOS:

Humanos:

1 Coordenador / Responsável pelo Projeto

4 Representantes / Áreas envolvidas

1 Técnico de Informática para desenvolvimento e alimentação do sistema.

Físicos:

1 Sala para a coordenação em Ilha Solteira

1 Microcomputador

1 Impressora

AG - Assessoria de Planejamento e Gestão
JUNHO/91

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

GRUPO DE TRABALHO "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"

RELATÓRIO SINTÉTICO

ASSUNTO Nº. 06: PROBLEMA HABITACIONAL

I. INTRODUÇÃO

Dentre outras benfeitorias, a CESP construiu 5.050 residências em Ilha Solteira destinadas a abrigar a mão de obra necessária à construção da usina: 15 mil trabalhadores e seus dependentes ou seja, uma população estimada de 40 mil pessoas.

A partir do final da década de 70 a CESP implementou uma série de medidas visando à privatização do seu patrimônio imobiliário existente no local, cujo resultado hoje é o seguinte, em termos de edifícios residenciais:

5.050	construídas
3.983	vendidas
50	doadas

1.017	remanescentes

Das remanescentes estão cedidas em comodato 91, restando 926 casas, que estão ocupadas (ANEXO 1).

Existem 1.240 terrenos na seguinte situação:

- 43 - comprometidos (aeroporto, estrada, edificações CESP);
- 87 - sem benfeitorias e sem infraestrutura.

Verifica-se demanda habitacional da ordem de 1.000 unidades residenciais.

I. ~~RESOLVIMENTO~~

Destacam-se dois aspectos:

- . Casas de madeira
- . "Déficit" habitacional

2.1. Casas de madeira

Designação usual, dada a 44 renques com o total de 568 casas de 66 m², construídas em madeira, todas em precário estado de conservação e, em maior parte, ocupadas por empregados das empreiteiras Andrade Gutierrez e C. R. Almeida, que deverão devolvê-las desocupadas à CESP, à medida em que ocorrer desativação de frentes de serviços na obra de Três Irmãos; parte delas é ocupada por terceiros (estudantes, comerciários, autônomos etc.).

Fatores determinantes analisados:

- De acordo com o PU II (Plano Urbano) deve ser feito:
 - . demolição das residências
 - . desmembramento dos lotes
 - . implantação de edificações de maior porte, por ser zona nobre
- Os moradores vivem em situação de angústia e expectativa devida a:
 - . precariedade dos imóveis;
 - . término das obras de Três Irmãos;
 - . indefinição da CESP quanto à relocação das casas para a periferia do núcleo.
 - . preferência em permanecer na zona central;
 - . desejo da comunidade de que se faça a remoção desses moradores;
 - . conhecimento da intenção da Prefeitura de Pereira Barreto de construir casas em Ilha Solteira (ANEXO 2).

2.2. "Deficit" habitacional

Apesar de terem sido construídas 724 casas residenciais por terceiros (Prefeitura, UNESP e particulares), a demanda de residências tem sido crescente, até o momento.

Fatores determinantes analisados:

- Segundo o CEPAM - Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal, a população do núcleo em 1.989, era de aproximadamente 24.000 habitantes, com probabilidade de decrescer para 20.000 após o término das obras de Três Irmãos (ANEXO 3);
- Segundo a CETESB, a população do núcleo em 1990 era de 28.090 habitantes e tende a crescer (ANEXO 4);
- Restrição de venda casas remanescentes devida à cláusula contratual com as empreiteiras das obras de Três Irmãos;
- Inexistência de infraestrutura nos 597 lotes remanescentes;
- Exigência da CETESB: só aprovará novos parcelamentos de solo mediante instalação e operação da lagoa de estabilização (ANEXO 5);
- Disposição da Prefeitura de Pereira Barreto em assumir a construção de conjunto habitacional (ANEXO 2);
- Restrição orçamentária da CESP.

3. CONCLUSÃO

A Empresa é criticada pela comunidade local pela situação habitacional em Ilha Solteira.

Propostas para resolver o problema:

- 3.1. Incrementar a alienação das casas remanescentes;
- 3.2. Implantar infraestrutura nos lotes vagos, lagoa de estabilização e alienar os terrenos;
- 3.3. Estudar possibilidade de implementar a construção verticalizada das habitações, conforme recomenda o CEPAM (ANEXO 6), ou de doar as quadras onde estão construídas as casas de madeira à administração municipal;
- 3.4. Analisar a consistência da demanda atual e confrontá-la com a probabilidade de decréscimo populacional apontada pelo CEPAM.

outubro/91.

DIRETORIA ADMINISTRATIVAGT: "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRAASSUNTO 06 - ANEXO 3

Do ponto de vista puramente econômico, o quadro regional não é portador de aspectos favoráveis, sendo que a área que envolve o futuro Município é considerada por alguns especialistas como uma das três áreas de "maior potencial econômico" no Estado de São Paulo.

Contexto local

O núcleo urbano de Ilha Solteira tem um perfil sócio-econômico totalmente diferente das principais cidades da região e sua inserção na economia regional será um processo lento; a emancipação, entretanto, contribuirá para uma integração mais rápida com a região do entorno.

A população atual de Ilha Solteira é de aproximadamente 24.000 habitantes e a pirâmide etária privilegia a faixa dos 18 aos 40 anos com 45% da população; acima de 40 anos temos apenas 16%, contra uma média de 24% da região sudeste.

Os índices de emprego e renda de Ilha Solteira são superiores à média do Estado de São Paulo, existindo atualmente no núcleo, em média, um emprego para cada 3,75 habitantes.

Os empregos num total de 6.690, que dão sustentação econômica à Ilha Solteira, originam-se de quatro fontes básicas:

- construção da usina de Três Irmãos;
- operação da usina de Ilha Solteira e de diversos departamentos da CESP;
- "campus" da UNESP;
- comércio e serviços de alcance local e micro-regional.

Com o término das obras de Três Irmãos e a perda de 2.100 empregos (10% do total), Ilha Solteira terá que encontrar novas atividades que possam substituir, pelo menos em parte, estes empregos perdidos; neste caso as alternativas viáveis são: implantação de agro-indústrias; dinamização de atividades agropecuárias; criação de um pólo turístico.

Embora haja uma perspectiva para o desenvolvimento econômico local nos próximos anos, entretanto, não está descartada a possibilidade de, nos próximos quatro anos, acontecer um lento esvaziamento populacional, a população total voltando aos níveis do início da década de 1980, ou seja, em torno de 20.000 habitantes.

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

GRUPO DE TRABALHO "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"

RELATÓRIO SINTÉTICO

ASSUNTO Nº. 10: SERVIÇOS PÚBLICOS

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência do Decreto Nº 51.352, de 03/02/69 e do Convênio CESP X Prefeitura de Pereira Barreto, a CESP é responsável pelos serviços de administração pública de Ilha Solteira.

2. DESENVOLVIMENTO

Fatores determinantes analisados:

- A partir da RD 294/15/404a, de 08/12/75 alguns desses serviços foram transferidos ao poder público (federal e estadual);
- Ainda permanecem com a CESP os serviços públicos municipais (Bombeiros, Cemitério, Água e Esgoto, Rodoviária, Feiras Livres, Limpeza Pública, Aterro Sanitário, Obras Públicas (guias, sargetas, asfaltamento etc.);
- O gasto médio mensal é de, aproximadamente, US\$ 321.000;
- Receita média mensal: US\$ 13.500;
- Esses valores foram obtidos através da análise do período julho/90-junho/91.

3. CONCLUSÃO

Para equacionar e resolver o assunto propomos:

1. Que se faça um estudo detalhado dos custos e receita dos serviços atuais;

2. Que se façam estudos conjuntos CESP/Comissão de Emancipação/Prefeitura de Pereira Barreto com o fim de programar a transferência dos serviços públicos remanescentes à administração municipal, atual e futura.

outubro/91.

(assun10.doc)

DIRETORIA ADMINISTRATIVA
GRUPO DE TRABALHO "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"
RELATÓRIO SINTÉTICO

ASSUNTO Nº. 11: QUADRO DE PESSOAL

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência do Decreto Nº 51.352, de 03/02/69 e do Convênio CESP X Prefeitura de Pereira Barreto, permanecem serviços de natureza de administração pública em Ilha Solteira a cargo da CESP.

2. DESENVOLVIMENTO

Fatores determinantes analisados:

- A administração do Núcleo de Ilha Solteira é executada pela AAI com 296 empregados (ANEXO 1) sendo:

CESP 73 = Cr\$ 40 milhões/mês (sem encargos)
MOC 223 = Cr\$ 76 milhões/mês (com encargos e taxa de administração);

- O custo das folhas CESP e MOC referem-se a setembro/91;
- O quadro de pessoal está assim distribuído:

APLICAÇÃO	CESP	MOC	TOTAL
Atividade CESP	32	54	86
Atividade pública	41	169	210
	73	223	296

- O quadro de pessoal será considerado nas discussões de transferências dos serviços de administração municipal, actual ou futura;
- Há empregados (CESP e MOC) que adquiriram casas e terrenos dentro do programa de fixação da população naquele Núcleo, implementado pela CESP;

- Verifica-se expectativa por parte daqueles empregados quanto à transferência dos serviços executados pela CESP à administração pública;
- Essa expectativa tende a se agravar à medida em que ocorre desativação de atividades, com a correspondente extinção de órgãos naquele Núcleo (ex.: Seção de manutenção que pertencia à ESC);
- A CESP sempre primou pela valorização de seus empregados;
- Não se conhece estudo para reaproveitamento daquela força de trabalho (plano de sucessão).

3. CONCLUSÃO

Para equacionamento e solução do assunto recomendamos:

1. Elaborar estudo de reaproveitamento dos empregados (CESP e MOC) em outras atividades em Ilha Solteira, ou em outras localidades;
2. Implementar um programa conjunto CESP/Comissão de Emancipação/Prefeitura de Pereira Barreto com o fim de definir o reaproveitamento dos empregados (CESP e MOC) pela administração pública, atual e futura.

outubro/91.

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

GRUPO DE TRABALHO "SITUAÇÃO DE ILHA SOLTEIRA"

RELATÓRIO SINTÉTICO

ASSUNTO Nº. 12: EMANCIPAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Para apoiar as obras de construção da UHE Ilha Solteira, a CESP projetou o Núcleo Populacional no Distrito de Bela Floresta, Município de Pereira Barreto. Em decorrência do Decreto Nº 51.352 de 03/02/69, foi instituído o regime de Administração Especial do núcleo, sob responsabilidade da CESP (ANEXO 1).

2. DESENVOLVIMENTO

Fatores determinantes analisados:

- Em 17/02/70 foi celebrado o convênio CESP X Prefeitura Pereira Barreto transferindo as atribuições da administração municipal à Empresa (ANEXO 2);
- Em 03/08/72 o Distrito de Bela Floresta passou a denominar-se "Distrito Ilha Solteira" (ANEXO 3);
- A partir da RD/294/15/404, de 08/12/75, a CESP implementou medidas de:
 - . fixação da população local;
 - . auto-sustentação econômica;
 - . privatização de bens e serviços.
- Em 1988 foi criada a Comissão de Emancipação do Distrito de Ilha Solteira;
- Em 1990 foi promulgada a Lei complementar Nº 651 que dispõe sobre a criação, fusão, incorporação, desmembramento de municípios, organização e supressão de distritos (ANEXO 4);
- Em 19/05/91 realizou-se o plebiscito obtendo resultado favorável à emancipação;

- Situação atual: aguarda-se a decretação de diploma legal que referendará os resultados dos plebiscitos realizados, em que se inclui o de Ilha Solteira, o que poderá ocorrer até 15/12/91;
- A emancipação de Ilha Solteira significa uma redução de gastos por parte da CESP de aproximadamente US\$ 3,9 milhões/ano.

3. CONCLUSÃO

Para solução do assunto recomendamos que se façam estudos das seguintes alternativas:

- 3.1. Manter a administração do Núcleo Urbano de Ilha Solteira sob responsabilidade da Empresa até a posse do Prefeito do futuro município;
- 3.2. Denunciar o convênio CESP X Prefeitura de Pereira Barreto e transferir a administração do núcleo àquela Prefeitura;
- 3.3. Estabelecer um programa de trabalho conjunto CESP/Comissão de Emancipação/Prefeitura de Pereira Barreto, com medidas de transferência da administração do Núcleo, seja à Pereira Barreto, seja ao futuro município.

outubro/91.