

A SAGA DOS PIONEIROS DA CHESF

Rezilda Rodrigues Oliveira

RESUMO

Numa abordagem institucionalista, o estudo de caso focaliza dois momentos da trajetória da CHESF. O primeiro precede a sua criação por um Estado forte e autônomo, detendo-se nos efeitos interativos que ele exerceu sobre o comportamento dos atores organizacionais dessa empresa e nos *scripts* resultantes de sua atuação na esfera socioeconômica. O segundo momento relata as circunstâncias históricas sob as quais se desenvolve a saga dos pioneiros *vis-à-vis* uma trilogia que reúne poder técnico, autonomia econômico-financeira e eficácia empreendedora e as implicações da inserção da empresa na problemática regional nordestina, concluindo com uma reflexão acerca do legado por eles deixado, em um contexto de implementação de políticas de modernização e industrialização por parte do Estado desenvolvimentista, ainda em seus primórdios.

ABSTRACT

Within an institutional approach, this case study focuses two distinct moments of the trajectory of CHESF. The first precedes its creation by a State that is strong and autonomous, detailing the interactive effects that it exercised over the behavior of the organizational actors of this company and the scripts resulting from its action inside the social economic sphere. The second moment describes the historical circumstances under which the saga of the pioneers develops *vis-à-vis* a trilogy that unites technical power, economic and financial autonomy and business effectiveness. It also asserts the implications resulting from the insertion of the company in the problematic northeast region, and concludes with a reflection on the legacy left behind, within the context of the implementation of politics for modernization and industrialization by a developmental State, still in its primordial stage.

1. INTRODUÇÃO

Sagas organizacionais não ocorrem em entidades passivas ou desprovidas de quaisquer controles sobre seu ambiente operativo (Clark, 1972). Isto é demonstrado no caso da CHESF, cujo ativo comportamento, observado em um determinado contexto de grande transformação institucional, traduz a capacidade de implementação de políticas públicas do Estado brasileiro ao se antecipar ao mercado numa economia pré-industrializada. Nesse sentido, a análise mostra uma organização que assumiu características histórico-institucionais diferenciadas, configurando suas arenas de atuação, nas quais seu poder e ação coletiva a tornaram um ator politicamente relevante tanto setorial como regionalmente. Thelen e Steinmo (1992:16-17) atribuem a esse tipo de comportamento o que chamam de “dinamismo institucional”, no qual indivíduos e grupos desenvolvem papéis estratégicos em organizações capazes de realçar posições.

As peculiaridades da CHESF chamaram a atenção de autores como Robock (1964), Hirschman (1965), Jucá (1982), Carvalho (1989) e Häuptli (1993), sem que se tenha exaurido o interesse na pesquisa acerca do que a levou a vencer tão multifacetados desafios, sobretudo em seu primeiro ciclo de vida, que tem lugar no período 1948-1961, correspondente à gestão de sua primeira diretoria, cuja atuação se divide entre o universo de Paulo Afonso (BA), no semi-árido nordestino, e a sede da Empresa, no Rio de Janeiro (RJ), originando a saga organizacional objeto deste artigo.¹ O estudo focaliza o papel exercido por atores organizacionais da CHESF, que ora são vistos como agentes de mudança regional e integrantes de um projeto de modernização e desenvolvimento nacional (lidando com as tensões da implantação da infraestrutura básica no Nordeste), ora são identificados como verdadeiros heróis, graças ao domínio do desconhecido, da natureza e da tecnologia, bem como por sua luta em condições adversas. Metodologicamente, a saga é apresentada como a narrativa histórica de uma dada persistência cultural (institucionalização), em que se descreve, com uma certa ênfase, as realizações de um grupo e seus líderes (Beyer e Trice, 1987).

Além desta introdução, o trabalho está dividido em três partes: a) uma integração teórica e empírica do marcos histórico e institucional do estudo, referidos tanto às questões que precedem a criação da CHESF, sob a ótica de um Estado forte e autônomo, como àquelas nas quais se focaliza os seus efeitos interativos sobre o comportamento dos atores organizacionais e os *scripts* resultantes de sua atuação na esfera social e econômica; b) um relato das circunstâncias históricas em que se desenvolve a saga da CHESF *vis-à-vis* uma trilogia que reúne poder técnico, autonomia econômico-financeira e eficácia empreendedora e as implicações de sua inserção na problemática regional nordestina; e c) considerações finais tecidas em torno do legado dos pioneiros.

2. INTEGRAÇÃO DOS MARCOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS

Uma visão histórico-institucional centrada no Estado

Na análise da criação da CHESF, parte-se da premissa de que a sua criação foi fruto da atuação de um Estado forte e autônomo no plano da ação política, capaz de mobilizar forças comprometidas com a modernização e industrialização do Brasil, comandadas por atores identificados com a busca de eficácia empreendedora. A delimitação desse tema envereda para o campo institucional do Estado, freqüentemente expandido em número e em tipos diferenciados de organizações voltadas para a consecução de metas preestabelecidas por suas

elites governantes. Em algumas delas, com relativa independência, é possível conceber determinados atores gerindo o aparato burocrático, “acima” dos conflitos e das tensões provenientes dos interesses organizados. Segundo Nordlinger (1987:376-381), a autonomia dos funcionários e de organizações estatais vem a ser maximizada quando eles acreditam ter pouca necessidade de contar com um ativo suporte social. Uma menor resiliência por parte desses atores pode ser interpretada como um sinal de debilidade e de predisposição do Estado para deixar-se dominar por forças contrárias à implementação de suas políticas.

Uma das vertentes características dessa forma de análise justifica a crescente autonomia estatal em função da exigência de racionalidade institucional e organizativa, demandada por sociedades cada vez mais complexas. Mann (1986) trabalha com essa perspectiva, abordando os mecanismos fortalecedores do conjunto de instituições e quadros administrativos do Estado, principalmente aqueles situados nos níveis mais altos de sua estrutura organizativa. O autor distingue dois tipos de poder estatal: o poder despótico e poder infra-estrutural, os quais, inter-relacionados, demonstram o modo logístico e político de penetração do Estado na base material da sociedade, mediante a imposição de estratégias restritivas ao jogo democrático, notadamente no processo de implementação das decisões governamentais. Quanto mais alto o poder despótico imposto infraestruturalmente pelo Estado, em face dos atores sociais, maior a dimensão do seu autoritarismo. Tal gradação e variação geram diferentes efeitos políticos, criando possibilidades ora do uso da repressão ora da cooperação das forças objetivas em ação. Nesse particular, o desenvolvimento do poder infra-estrutural do Estado, combinado ao poder despótico, enquadra-se perfeitamente no contexto do Estado Novo (1937-1945), do qual a CHESF é originária.²

Contexto e conjuntura de criação da CHESF

O Estado nascido no pós-1930 é reconhecidamente intervencionista e promotor do desenvolvimento econômico, articulando-se em favor da indústria e admitindo sua coexistência com os interesses dos grupos econômicos tradicionais. Como é sabido, ao exercer a liderança desse processo e tornar-se um ator central na ordem econômica, o Estado brasileiro teve de lançar mão de todos os recursos necessários à implementação da ambicionada industrialização, a começar pelo engendramento de uma burocracia qualificada para enfrentar tal desafio.

Nesse contexto é que surge a elite tecnoburocrática que passou a comandar a ação política no âmbito do Estado, com capacidade de manobra suficiente para preencher o espaço de poder existente no período de acomodações, em que conviviam grupos tradicionais e grupos alinhados com a industrialização. Entre esses atores, nenhum deles hegemônico, predominava uma aliança tácita, sob o signo do Estado de Compromisso (Weffort, 1979). Segundo Martins (s/d, p. 13), a inclusão dessa nova elite no cenário nacional não se fez propriamente no sistema político, mas no aparelho de Estado criado com a constituição da carreira burocrática, a exigência de concurso para a admissão de pessoal e a criação de inúmeras comissões, conselhos técnicos, departamentos, institutos, companhias e fundações. Procedia-se ao aparelhamento da administração pública e à discussão sobre a responsabilidade dos encargos que começariam a ser impostos ao Estado com a emergente mudança econômica e reordenação institucional.

Na seqüência desses acontecimentos inscreve-se a criação da CHESF, integrante da primeira geração de empresas estatais brasileiras,³ com a finalidade de gerar e transmitir energia, num dos mais frágeis segmentos da infraestrutura básica do Brasil, em que os obstáculos assumiam maior relevância devido à sua condição *sine qua non* para viabilizar um programa de industrialização no Nordeste. Em relação à política energética do País, esta era

condicionada por fatores tais como a descentralização, a desnacionalização e a internacionalização. A atuação do Estado tinha caráter meramente regulatório; tanto a oferta como a demanda de energia eram determinadas pelo próprio mercado, por intermédio de empresas privadas ou pela prática do auto-abastecimento (Oliveira e Melo, 1983:303). O marco histórico baseado na emergência de mudanças, do ponto de vista institucional, técnico e financeiro, tem a emissão do Código de Águas (Decreto nº 26.234, de 10.07.1934) como a grande referência do período, reforçando o cunho nacionalista ali presente e a perspectiva de intervenção do Estado nas atividades do setor elétrico, articulada por uma tecnoestrutura capaz de propor e implementar soluções técnicas para os próprios problemas econômicos brasileiros.

A tarefa de regulamentar os principais assuntos e temas da alçada do setor elétrico, cabia ao Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica (CNAEE), um órgão cercado por forças que se mostravam contrárias às suas ações, sobretudo duas grandes concessionárias estrangeiras (a *Light* e a *American & Foreign Power Company*, AMFORP), resistentes ao enquadramento proposto pelo Código de Águas. Um outro problema decorria das crises de suprimento de energia, notadamente no biênio 1938-1939, tendo como pano de fundo a Segunda Guerra Mundial, podendo-se apontar, entre outros elementos, a escassez de energia nas principais regiões industriais, a precipitação de crises de fornecimento de energia elétrica, a realização de um intenso programa de interligação entre sistemas elétricos, especialmente a partir de 1942, e o racionamento das usinas termelétricas, devido às restrições no abastecimento de combustíveis. Datam desse período, os primeiros estudos de planejamento do setor elétrico, visando propor a futura estratégia de desenvolvimento, de acordo com os aspectos setoriais da economia e a realidade de cada região do Brasil. No que se refere ao Nordeste, Nobre (1981:124) ressalta que foi dado impulso à elaboração de um projeto de aproveitamento da bacia do rio São Francisco e do enorme potencial hidrelétrico de Paulo Afonso na Bahia, ainda no Primeiro Governo de Getúlio Vargas (1930-1945), que veio resultar na criação da CHESF em 1945, acatando a recomendação de que, para esse fim, organizasse uma companhia de economia mista, dotada de flexibilidade na gestão de seus recursos e na adoção de soluções técnicas.

Assim surgiu a CHESF, que recebeu do Estado a concessão, pelo prazo de 50 anos, do aproveitamento progressivo da força hidráulica do rio São Francisco, numa região do Nordeste estrategicamente referida por estar localizada no Polígono das Secas.⁴ Daí em diante caberia à CHESF explorar o segundo maior potencial hidrelétrico do Brasil, que, por sua grandeza, requeria uma insuspeitada capacidade técnica, grande envergadura e complexidade.⁵ No plano nacional, o empreendimento hidrelétrico da CHESF veio a definir as características das futuras obras federais que a ele se seguiriam nesse segmento econômico: elevada potência instalada, longas linhas de transmissão, suprimento de mercados regionais, agente catalisador do sistema, em face da interligação com outras usinas, e a construção, montagem e operação de complexos sistemas elétricos (Castro, 1985:78).

A ordem regional em que se insere o caso da CHESF mostra um espaço social, geográfico e econômico submetido a profundas e repetidas crises. Marcava o problema do Nordeste a séria disparidade de níveis de renda entre essa região e o Centro-Sul do Brasil, agravadas pelo seu ritmo de crescimento substancialmente inferior.⁶ O atraso da economia nordestina aparecia como uma tendência inerente ao seu processo histórico, acompanhado da escassez de terras aráveis, inadequada precipitação pluviométrica, extrema concentração de renda na economia agroexportadora e predominância do setor de subsistência na pecuária do *hinterland* semi-árido (GTDN, 1977). Nesse sentido, argumenta-se que a CHESF iria suprir uma enorme carência de correção do desequilíbrio regional, uma vez dotada dos instrumentos estatais requeridos para um País em vias de industrializar-se, destacando-se que a iniciativa se

voltava para fora do Centro-Sul, região dinâmica onde o desenvolvimento podia ser visto muito mais claramente.

Sem embargo, a criação da CHESF significava a emergência de um interesse autônomo distanciados dos métodos tradicionais com que era tratada a problemática da seca pelo Estado.⁷ A inovação divergia das clássicas opções pela engenharia hidráulica, associando-se aos conceitos e idéias de planejamento econômico que começavam a penetrar nas esferas profissionais e governamentais brasileiras nos anos 40 e 50, produzindo aquilo que Robock (1964) denominou de *approach* de uma Nova Era. A mudança de orientação podia ser percebida em termos da injeção de mais substância econômica na ação do Estado, denotando a intenção de desenvolver a capacitação administrativa e institucional na implementação de suas políticas públicas.

Do ponto de vista da capacidade organizacional, o empreendimento da usina hidrelétrica de Paulo Afonso, tinha um significado simbólico por se constituir, na década de 50, a maior obra jamais realizada pela engenharia nacional (CMEB, 1988:152). Para sua consecução, a CHESF teve que lutar para conseguir o apoio de instituições financeiras internacionais, não obstante contar com recursos da União, dos Estados e Municípios, e da população que subscrevera a compra de suas ações. Seria o financiamento obtido no Banco Mundial que lograria à empresa obter credibilidade em relação à opinião pública brasileira e atestaria sua eficiência técnica e econômica, bem como sua capacidade de gerar recursos para o pagamento dos empréstimos contraídos. Note-se que o contexto inicial de atuação da CHESF se dava numa economia em marcha lenta, agravada pelo processo de franca estagnação observado no Nordeste, de modo que o desafio posto à sua frente se constituía em um dos mais difíceis vividos pelo Estado brasileiro.

Uma abordagem institucionalista da CHESF

Contingências críticas enfrentadas por algumas organizações derivam do contexto ambiental onde elas operam, muitas vezes restringindo a disponibilidade de recursos de que necessitam, assim determinando os problemas e as estratégias adotadas, bem como os mecanismos que as colocam em sintonia com outras organizações e instituições. Para além do cotidiano intraorganizacional, fatores externos igualmente determinam a sorte das organizações, cuja ascensão e declínio estão relacionados com a utilidade de sua missão para a sociedade (Weitzel e Jonsson, 1989). Conflitos, coalizões, disputa por recursos constituem rico material de reflexão sobre agências estatais, que, como quaisquer outras, são obrigadas a mobilizar-se em torno de estratégias que lhes permitam atingir um domínio viável e evitar perda de autonomia perante suas congêneres (Pfeffer e Salancik, 1978). Essas estratégias tanto são configuradas pelo contexto institucional que as cercam como resultam de uma ação autônoma da organização e de seus indivíduos (Leavy e Wilson, 1994). Organizações que implementam satisfatoriamente suas estratégias de legitimação são aquelas que detêm um *status* reputacional, resultante de sua performance, estrutura organizacional e posição central na rede de relações interorganizacionais, destacando-se dentre aquelas que obtêm mais recursos e apoios institucionais (Shrum e Wuthnow, 1988). Nesse sentido, torna-se interessante observar o comportamento organizacional em face do jogo político e do exercício freqüente de poder e influência, razão pela qual muitos dos institucionalistas enfatizam a análise dos fatores que explicam como são conciliados a aquisição de suporte externo com a manutenção de autonomia sem que seja reduzido o estoque de recursos vitais (DiMaggio, 1983).

O caso da CHESF corrobora o argumento de que a autonomia burocrática é necessária para que o desenvolvimento do Estado seja bem-sucedido.⁸ Nesta análise, a firmeza institucional da empresa foi incentivada pela constituição de um *ethos* organizacional fortemente baseado numa competência essencial comandada predominantemente por engenheiros (ocupantes de cargos de direção e de caráter estritamente técnico), cuja ascensão político-administrativo-funcional aos quadros de carreira da máquina pública do Estado deveu-se à sua importância para a implementação do projeto de industrialização. Segundo Dias (1994:54), que pesquisou o papel do engenheiro como agente decisor e executor de política pública, a eles eram reservadas tarefas tais como a contratação de financiamentos externos, acompanhamento de compras de equipamentos ou o controle da execução de contratos de assistência técnica, aliadas, ainda à organização da produção em usinas, refinarias e canteiros de obras, as quais dependiam desses profissionais. Sua ativa participação numa área de formulação e implementação de políticas públicas, por si só, já sugere a posse de domínio, onde um conjunto de atores produzem e selecionam cursos de ação para um delimitado subsistema político-institucional do Estado.

3. A SAGA DA CHESF

Capacidade organizacional

Como já se fez referência, o projeto da CHESF sofreu uma série de constrangimentos diante das crises de racionamento do Sul e do Sudeste, bem como das reduzidas perspectivas de industrialização no Nordeste. Além disso, as obras do Governo eram sempre vistas como duvidosas, problemas políticos e de interesses quase nunca estavam ausentes de sua execução.⁹ Os dias difíceis que cercaram a aprovação do projeto ficavam ainda mais evidentes quando os diretores da CHESF começaram a estabelecer o seu ritmo de trabalho, montando uma eficiente estratégia de capitalização e financiamento dos primeiros planos de expansão, de maneira a mobilizar recursos nacionais e estrangeiros. Em menos de seis anos, após o início das obras em 1949, inauguraram as duas primeiras unidades geradoras da Usina de Paulo Afonso I, com 60.000kW cada uma, como a previsão de, nos anos seguintes, entrar em operação a terceira máquina com a mesma capacidade das anteriores, perfazendo 180.000kW, o que significou dobrar a potência instalada no Nordeste em 1950, praticamente possibilitando à empresa triplicar o seu mercado regional de energia.¹⁰

O trabalho foi desenvolvido numa aura de misticismo, de dificuldades e desafios a serem superados com espírito de abnegação, sacrifício e heroísmo. A fama de desbravadores explicitar-se-ia com a implantação das primeiras estacas da grande usina no sertão nordestino, áspero, coberto de caatinga, distante 500km dos centros mais próximos, Recife e Salvador, com vias de acesso apenas transitáveis (Carvalho, 1989). No escritório do Rio de Janeiro estavam centralizados os recursos técnicos de planejamento, os órgãos de financiamento, o poder político. Em Paulo Afonso, onde funcionava a Diretoria Técnica, concentrava-se o pessoal básico da Empresa e implementava-se uma administração regional, junto ao canteiro de obras da hidrelétrica, no qual, durante os 30 anos seguintes, operários e engenheiros da CHESF realizariam uma epopéia digna daquela descrita por Euclides da Cunha, quando se referia ao labor do forte homem sertanejo.¹¹ A região era desprovida dos recursos básicos necessários à vida civilizada, podendo-se comparar a chegada do pessoal da empresa a um impulso colonizador, que fizera surgir, ao lado da infraestrutura econômica, a vida social. Lá foram residir engenheiros, técnicos, médicos, advogados e professores, contribuindo para que

se formasse uma comunidade impregnada de espírito familiar, literalmente protegida intra e extra-muros.

O acampamento da CHESF, articulado com as vias daquela que viria a ser a futura cidade de Paulo Afonso,¹² era cercado por um muro construído junto com rígidos dispositivos de segurança, erigidos em torno das instalações industriais da usina e seus anexos, situados tanto do lado baiano, na margem direita do rio São Francisco, como do lado alagoano, na sua margem esquerda. Temia-se a prática de sabotagem e a proximidade de Paulo Afonso com as áreas de banditismo e de cangaço, nas quais ainda reinavam impávidos o mito de Lampião e o instinto guerreiro da região.¹³ Sob outro aspecto, era difícil não notar o contraste entre o acampamento da hidrelétrica e a Vila Poty, sendo o primeiro distinguido por suas ruas bem planejadas, calçadas e iluminadas, com água tratada nas casas, e a segunda constituída de casebres humildes, carente dos recursos básicos necessários à sobrevivência naquela região. Nela, estabeleceram-se os operários da CHESF com suas famílias, além de migrantes atraídos pelas obras que ali estavam sendo instaladas.¹⁴

Em relação aos primeiros engenheiros e técnicos da CHESF, cabe indagar: quem eram eles e como foram recrutados? Os relatos informam que acorreram à CHESF, basicamente, engenheiros do Centro-Sul do País, atendendo a convites e propagandas afixadas em murais de centros acadêmicos de engenharia e a anúncios colocados em jornais do Rio de Janeiro, bem como em razão de contatos informais e formais feitos nos quadros das empresas estrangeiras radicadas no Brasil, que, até então, desfrutavam de uma verdadeira reserva de mercado no setor. Engenheiros-militares foram contratados graças à influência de um dos diretores da CHESF, coronel e também professor do Instituto Militar de Engenharia (IME). Nenhuma das contratações de pessoal sofria influência política. O grau de autonomia financeira e gerencial de que a CHESF desfrutava junto ao Governo Federal era de completa independência. Aliás, duas foram as condições impostas pela direção da empresa na sua fase de implantação: não sofrer “intromissões políticas” e poder livremente mobilizar os recursos necessários às obras de Paulo Afonso (CMEB, 1993:96). Vale notar que a arena na qual a CHESF atuava estava forjando uma nova elite no poder, resguardada pela própria natureza da atividade de geração de energia.¹⁵

Além dos brasileiros, a CHESF recebeu razoável afluxo de estrangeiros, provenientes da Europa, curiosamente constituídos de refugiados da Ilha das Flores, no Rio de Janeiro, em decorrência da Segunda Guerra Mundial. A cooperação com a *Electricité de France* possibilitou a vinda de uma missão estrangeira ao Nordeste. Esses esforços originaram um programa pioneiro de intercâmbio, forjado com a então Escola de Engenharia de Pernambuco, que viria a formar os quadros gerenciais e técnicos da empresa nos anos seguintes. Segundo Pereira (1995:39-42), a obra da CHESF foi a causa histórica desse evento, que se estenderia até os anos 70, começando no Recife, berço da Cooperação Técnica e Científica no Brasil, dali alcançando o Nordeste (com ênfase para João Pessoa e Campina Grande, na Paraíba); e o Sudeste (Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais) até chegar à região Sul (Santa Catarina e Rio Grande do Sul).

Embora dependente da tecnologia norte-americana no setor de montagem de máquinas e equipamentos pesados e no setor de construção de linhas de transmissão, a CHESF passou a assumir o controle dos processos técnicos. Gradualmente, começou a aproveitar as companhias de médio e pequeno porte então existentes, convidando-as para construir linhas de baixa voltagem, a fim de que, sob sua supervisão, se preparassem para dar conta de maiores encargos quando chegasse a fase de grande expansão prevista pela empresa, cuja pretensão era nacionalizar os procedimentos de engenharia, adotando a orientação de, sempre que possível, utilizar recursos próprios para elaborar e executar os projetos de construção e de operação das usinas. Em resumo, criar um *approach* tecnológico próprio.

Ao lado da férrea defesa de seus princípios industrialistas, a direção da CHESF sabia engendrar uma forte ligação emocional com o pessoal sob seu comando, combinando um modo paternalista-autoritário de gestão com os feitos de sua equipe. Um dos diretores era tido como um hábil estrategista dos acordos financeiros e comerciais por ela firmados. Marcondes Ferraz, diretor técnico, ficou internacionalmente conhecido por causa do episódio do fechamento do braço principal do rio São Francisco, no qual empregaria uma inédita tecnologia, que divergia das soluções clássicas da engenharia nacional e internacional da época. Com sua proposição posta em dúvida pelo Banco Mundial, foi obrigado a demonstrar a sua viabilidade perante alguns consultores de firmas de engenharia norte-americana e técnicos daquela instituição, que resolveram acompanhar a sua implementação *in loco*, de forma que puderam pessoalmente confirmar o sucesso do empreendimento.

Não há dúvida de que esse diretor, Marcondes Ferraz, era uma pessoa destacada técnica e profissionalmente. Após viver alguns anos na Europa, onde realizara seus estudos, mudara radicalmente seus costumes de vida. Da metrópole a Paulo Afonso, somente a ambição profissional e o entusiasmo pelo trabalho explicam sua dedicação à CHESF (Hauptli, 1993). Sua atuação é descrita como dura, implacável, somente valorizando aqueles que atingiam um alto nível de eficácia nas atividades desenvolvidas no acampamento. A formação dos quadros da empresa, especialmente das chefias, irá escudar-se nesse sistema de poder, em grande parte regido por critérios de competência técnica. Semelhante composição foi em muito estimulada por redes pessoais originadas da interessante experiência coletiva vivenciada no ciclo inicial de vida da CHESF, em face do contato com a realidade regional e uma tecnologia praticamente desafiadora e desconhecida. No dia-a-dia, as rígidas exigências feitas ao pessoal eram acompanhadas de uma infra-estrutura de educação e de treinamento técnico, resultantes da implantação de uma escola profissionalizante, criada em 1950, mediante convênio da CHESF com o Serviço Nacional da Indústria (SENAI). Os alunos eram filhos dos empregados e jovens oriundos da comunidade local, selecionados com o intuito de futura absorção nos quadros da CHESF (fonte: Relatório da CHESF, 1950).

Além dos professores contratados, o quadro docente era constituído por funcionários da própria empresa, que não ganhavam salários adicionais por esse trabalho, apenas recebiam dispensa do expediente nos horários reservados às aulas. Os laços de amizade e parentesco eram muito comuns, oriundos da formação primária e secundária, a cargo de escolas fundadas e mantidas pela CHESF. Essa via de transmissão e institucionalização, fomentada em sua fase pioneira, foi introduzida pelo presidente da empresa, Alves de Souza, também significando uma espécie de “bloqueio” contra filiações clientelísticas, em defesa da ideologia do tecnicismo e da neutralidade política. O teor elitista presente nessa prática gerencial estendia-se à vida extra-trabalho, pois, no isolado acampamento, o cotidiano de cada um estava em interação constante. O distanciamento social coexistia com as diferenciações hierárquicas e funcionais.

Do ponto de vista operativo, os postos de trabalho que iam sendo criados e gradualmente ocupados exigiam alto esforço pessoal e demonstrações de dedicação e competência técnica, tornando-se verdadeiros troféus para os seus ocupantes. Evidentemente, oportunidades nunca faltavam porque a CHESF estava sempre oferecendo aos seus jovens engenheiros uma chance para o desenvolvimento de suas potencialidades em Paulo Afonso.

O defrontamento organização-ambiente

Dividida entre as tarefas de construir usinas e viabilizar seu mercado consumidor, a direção da CHESF procurou desde cedo adotar métodos típicos de gestão de empresa privada,

solicitando ao Governo Federal de que lhe fossem aplicadas às mesmas tarifas cobradas pelos empreendimentos particulares, como recomendava o Código de Águas.¹⁶

Uma vez atendidos os grandes centros urbanos, sobretudo o Recife e Salvador que juntas suportavam os custos operacionais de Paulo Afonso, a estratégia da empresa passou a concentrar-se na geração de energia para a indústria, consistindo nessa questão o seu principal obstáculo, dada a inexistência de meios institucionais que motivassem a esperada demanda por energia e a expansão econômica do Nordeste. Em 1952, pouco antes de sua entrada em operação, atuando como uma agência de fomento regional, a CHESF tomou a iniciativa de convocar órgãos da administração pública, associações comerciais e as diversas federações de indústrias da região para Mesas-Redondas que tinham o objetivo de discutir planos para o Nordeste, delas resultando a criação das comissões estaduais de desenvolvimento econômico, destacado-se a constituída pelo Estado de Pernambuco.¹⁷

A iniciativa da CHESF foi muito bem recebida pelos empresários do Centro-Sul. Edições de O Observador Econômico e Financeiro (1953;1950), chamavam a atenção para a oportunidade, inédita no Brasil, de se descentralizar o parque industrial nacional, então concentrado nessa área relativamente pequena e em vias de saturação. Em Pernambuco, contudo, o debate político foi tenso e tumultuado.¹⁸ A cadeia de jornal e rádio Jornal do Comércio, desencadeou uma campanha que avançou pelos primeiros seis meses de 1955, defendendo a descapitalização da empresa, de modo que os rendimentos por ela alcançados subsidiassem as tarifas da energia produzida. Nessa disputa, a CHESF utilizou a tribuna do Diário de Pernambuco em face dos ataques que lhe eram desferidos. A mobilização ganhou o apoio do governo estadual, atingindo um grau de radicalização bastante elevado na medida em que com ela se envolveu o Centro de Indústrias de Pernambuco. O argumento central era de que havia um tratamento diferenciado da União, contra o Nordeste, considerando que outras regiões do País recebiam recursos a fundo perdido, mesmo aquelas mais bem dotadas do ponto de vista do estoque de capital. Com isso, desejava-se compensar a transferência de recursos inter-regiões.¹⁹ A negociação com o Governo Federal teve como consequência a redução na remuneração dos investimentos da CHESF, de 10% para 8%, aliás uma sugestão dada por sua diretoria ciosa da preservação das reservas indispensáveis a sua manutenção, expansão, produtividade e rentabilidade. Como agravante, a oposição à empresa ainda residia no fato desta não contar, em seu corpo dirigente, com nenhuma liderança de origem local.²⁰

Conquanto a CHESF continuasse a ditar a política de expansão do emergente sistema de energia elétrica do Nordeste, firmando convenientes alianças com os setores mais ativos, como era o caso do segmento têxtil,²¹ a falta de investimentos públicos e privados ensejava reduzidas possibilidades de uma rápida industrialização. Mesmo assim, do ponto de vista técnico, a empresa cada vez mais se configurou como sendo a matriz do futuro modelo de organização da produção de energia elétrica brasileira.

Embora vencesse os desafios técnicos, o dinamismo apresentado pela CHESF continuava chocando-se com um quadro econômico e social considerado bastante adverso. Em fins dos anos 50, à política cambial do pós-guerra, objeto de críticas da classe política do Nordeste, somou-se o flagelo da maior seca até então registrada no século XX na região, explicitado em um contexto de grande efervescência no qual vinha à tona a carência de políticas públicas geradoras de renda para toda a população e torná-la mais resistente às dificuldades causadas por essa problemática.

Vale dizer que a CHESF respondia pela razoável oferta de energia em boa parte do território nordestino.²² Todavia, os esforços e a mobilização nacional para combater a seca mostravam-se infrutíferos, dando margem a uma nítida estratégia de luta, expressa mediante os conflitos de classe intra e extra-regionais. Em face desses acontecimentos, o Estado foi constrangido a criar uma agência voltada para a promoção do planejamento regional, a

Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), no ano de 1959. Um rápido olhar sobre o contexto em que se deu esse evento mostra a organização de ligas – as ligas camponesas – e de sindicatos rurais, sob a orientação até da Igreja Católica.²³ Oliveira (Francisco de, 1977) ressalta que esses atores estavam decididos a enfrentar coronéis, senhores de engenho e usineiros, pela primeira vez aparecendo como agente político autônomo, de perfil definido, distanciando aquilo que poderia ser confundido como uma simples massa de manobra. Os camponeses tinham, ao seu lado, o proletariado urbano. Juntos, ganhavam notável destaque e visibilidade, originando uma correlação de forças que ora se aliava à própria burguesia industrial emergente, ora à oligarquia agrária, buscando promover mudanças que pudessem alterar o esquema político tradicional.

Nesse conflito, a CHESF viria a ser a única entidade federal atuante na região a oferecer total cooperação ao novo órgão de planejamento regional, sem ignorar que a Presidência da República ao decidir criá-lo contrariava profundos e antagônicos interesses e injunções partidárias presentes no Congresso Nacional. A arregimentação da CHESF conseguiu atrair o empresariado paulista, preocupado com a competição dos capitais e grupos econômicos estrangeiros e com a reafirmação de sua posição hegemônica na economia do País. Esse grupo, defendendo uma solução inovadora, racional e apolítica, logo angariou a simpatia do empresariado local e introduziu a crise nordestina numa agenda de âmbito nacional (Cohn, 1976:102).

A CHESF saiu institucionalmente fortalecida com a criação da SUDENE, sua tácita aliada na formulação da estratégia que fez surgir uma nova classe dirigente, parceira dos empreendimentos industriais a serem promovidos pelo Estado no Nordeste. Para atrair grupos econômicos de fora da região foi criado um poderoso incentivo subsidiador do uso de insumos de capital por meio de um instrumento de dedução do Imposto de Renda voltado para as empresas que fizessem seus investimentos na região, o sistema 34/18,²⁴ sob a administração da SUDENE, depois transformado no Fundo de Investimentos do Nordeste (FINOR). Logo a seguir foi lançado o Plano de Eletrificação do Nordeste para a década de 60, elaborado conjuntamente pelas duas instituições, com três diretrizes básicas: ampliar o sistema CHESF de geração e transmissão de energia, apoiar a instalação de indústrias eletrointensivas e promover a eletrificação do Nordeste, contando com recursos provenientes da abertura do seu capital por parte do Governo Federal e recursos a serem obtidos com a negociação de mais um empréstimo junto ao Banco Mundial. Não tardou o surgimento de pólos dinâmicos, direcionados para a expansão industrial, atraindo projetos orientados para os grandes consumidores de energia e para o atendimento dos grandes centros urbanos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O declínio da saga da CHESF teve início a partir de 1960, quando esta começou a sofrer os efeitos da perda de autonomia, em virtude da criação do Ministério de Minas e Energia, ao qual passou a subordinar-se, deslocando-se da ligação direta que mantinha com o Gabinete Civil da Presidência da República. No plano interno, deu-se a morte do presidente da empresa no exercício do cargo, no ano de 1961, sendo a diretoria completamente renovada após a estabilidade burocrática verificada ao longo de quatro governos. Note-se que a continuidade administrativa da CHESF foi mantida na gestão seguinte, que também permaneceu por 12 anos à frente de seus destinos (Oliveira, Rezilda R., 1998).

Neste ponto, cabe indagar: qual o legado deixado pelo primeiro grupo dirigente da CHESF? Na análise, merecem atenção as dimensões assumidas pelo fenômeno da saga dos pioneiros, repassada para o “chesfiano”: um traço legítimo da empresa identificado pelo seu

comprometimento e empenho nas duras lutas no palco de operações de Paulo Afonso, além da construção de um bem-sucedido modelo empreendedor de administração, fruto da cultura técnica habilmente disseminada entre dirigentes e membros do seu corpo funcional. Nele, pode-se apontar a importância conferida à competência técnica, a dedicação ao trabalho e a fidelidade à missão corporativa.

O grande impacto da CHESF, sem dúvida, está refletido no seu projeto expansionista, cujo auge teve lugar nos anos 70, que a manteve sempre ativa junto às estruturas de poder político e econômico regional e setorial. A saga dos pioneiros da CHESF expressa uma vívida experiência em que se pode perceber como foram implementadas as estratégias iniciais do desenvolvimento e da industrialização do Nordeste, configuradas em dois aspectos básicos: eficiência e capacidade empreendedora, cercados dos recursos relativos à capacitação técnica e organizacional típicos das “ilhas” de excelência do Estado brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERENHAUSER JÚNIOR, Carlos. “Onde será consumida a energia de Paulo Afonso”. O Observador Econômico e Financeiro, ano XV, n. 178, novembro, 1950, p. 2-10.
- BEYER, Janice M. e TRICE, Harrison M. “How an organization’s reveal its culture”. Organizational Dynamics, spring, 1987, pp. 5-24.
- CAMPELLO, Sebastião B. Nordeste: quatro séculos de exploração. Recife, Editora Universitária da UFPE, 1995.
- CARVALHO, A. de. Paulo Afonso e a integração nacional. Rio de Janeiro, Forense, 1989.
- CASTRO, Nivalde de. O setor de energia elétrica no Brasil: a transição da propriedade privada estrangeira para a propriedade pública (1945/1961). Dissertação de Mestrado, UFRJ/Instituto de Economia Industrial, 1985.
- CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL (CMEB). Octávio Marcondes Ferraz. Um pioneiro da engenharia nacional. Depoimento/CMEB - Programa de História Oral do CPDOC/FGV. Coordenação: Renato Feliciano Dias. Rio de Janeiro, Memória da Eletricidade, 1993.
- _____. Panorama da eletricidade no Brasil. Rio de Janeiro, ELETROBRÁS, 1988.
- CHIAVENATO, Júlio J. Cangaço. A força do coronel. São Paulo, Brasiliense, 1990.
- CLARK, Burton R. “The organizational saga in higher education”. Administrative Science Quarterly, vol. 17, n.2, june, 1972, p. 178-184.
- COHN, Amélia. Crise regional e planejamento (As origens da criação da SUDENE). São Paulo, Perspectiva, 1976.
- COMPANHIA HIDRO ELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO (CHESF). O Sistema de Paulo Afonso de 1955 a 1962. Rio de Janeiro, CHESF, 1962.
- _____. Relatórios Anuais, 1948-62.
- CLUBE DE ENGENHARIA DO RIO DE JANEIRO. Boletins Informativos, n. 136/137, abril/maio, 1948.
- DIAS, José L. de M. “Os engenheiros do Brasil”. In Ângela de C. Gomes (Coord.). Engenheiros e economistas: novas elites burocráticas. Rio de Janeiro, Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1994.
- DiMAGGIO, Paul. “State expansion and organizational fields”. In Richard H. Hall e Robert E. Quinn. Organizational theory and public policy. Beverly Hills, Sage Publications, 1983.
- FERNANDES, Armando de O. e FERNANDES, Achilles de O. A indústria de energia elétrica no Brasil. Rio de Janeiro, Tipografia do Patronato, 1953.

GALDINO, Antônio e MASCARENHAS, Sávio. Paulo Afonso: de pouso de boiadas a redenção do Nordeste. Paulo Afonso, Câmara Municipal de Paulo Afonso, 1995.

GRAÇA, Arnóbio de S. “Uma excursão ao São Francisco”. In Aluizio J. P. Braga. O Rio São Francisco e a seca. Rio de Janeiro, Impresso, 1949.

GTDN (Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste). “Uma política de desenvolvimento econômico para o Nordeste”. In Flávio R. Versiani e José R. M. Barros (Org.). Formação econômica do Brasil: período republicano. São Paulo, Saraiva, 1977.

HÄUPTLI, Rudolf. CHESF: fase pioneira duma companhia hidrelétrica no Nordeste do Brasil. Tese de Mestrado em História Geral, Instituto Politécnico de Zurique. Tradução do autor, original em alemão, 1993.

HIRSCHMAN, Albert O. Política econômica na América Latina. Rio de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1965.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Anuário Estatístico. Brasil, 1950.

JUCÁ, Joselice. CHESF – 35 anos de história. Recife, CHESF, 1982.

LEAVY, Brian e WILSON, David. Strategy and leadership. London, Routledge, 1994.

MANN, Michael. “The autonomous power of the state: its origins, mechanisms and results”. In J. A. Hall (Ed.). States in History. Basil Blackwell, 1986.

MARTINS, Luciano. A revolução de 1930. Seu significado político. Rio de Janeiro, Seminário sobre a Revolução de 1930, promovido pelo CPDOC/FGV, mimeo, s/d.

NOBRE, Geraldo. Ceará: energia e progresso. Fortaleza, Secretaria de Cultura e Desporto, 1981.

NORDLINGER, Eric. “Taking the State seriously”. In M. Weiner e S. P. Huntington (Ed.s). Understanding political development. Boston, Little Brown, 1987.

O OBSERVADOR ECONÔMICO E FINANCEIRO. “Balanço de Paulo Afonso. As obras atingem a etapa final”. Ano XVIII, n. 213, novembro, 1953, p. 1-28.

_____. “Separata Dedicada à Hidro-Elétrica de Paulo Afonso, da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), ano XV, n. 178, novembro, 1950, p. 80.

OLIVEIRA, Francisco de. Elegia para uma re(li)gião. SUDENE, Nordeste, planejamento e conflitos de classes. Rio de Janeiro, Paz e Terra, (Estudos sobre o Nordeste), vol. 1, 1977.

OLIVEIRA, Rezilda R. CHESF: gênese e trajetória de uma empresa estatal no Brasil. Tese de Doutorado em Ciência Política, Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1998.

OLIVEIRA, Adilson e MELO, Hildete. Desenvolvimento e política energética brasileira (1900/1945), Belém, ANPEC - XI Encontro Nacional de Economia, vol. 1, 1983.

PEREIRA, Amaranto L. “A primeira experiência de Cooperação Internacional na Escola de Engenharia de Pernambuco”. In Antonio J. de Siqueira e Antonio T. Montenegro (Orgs.). Outras Histórias. Memórias da Escola de Engenharia de Pernambuco. Recife, Editora Universitária da Universidade Federal de Pernambuco, 1995.

PFEFFER, Jeffrey e SALANCIK, Gerald. External control of organizations. New York, Harper & Row, 1978.

ROBOCK, Stefan H. O desenvolvimento brasileiro em debate. Rio de Janeiro, F. Alves, 1977.

_____. Desenvolvimento econômico regional. O Nordeste do Brasil. Rio de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1964.

SCHNEIDER, Ben R. Politics within the State: elite bureaucraties and industrial policy in authoritarian Brazil. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1991.

SHRUM, Wesley e WUTHNOW, Robert. “Reputational status of organizations in technical systems”. American Journal of Sociology, 93(4), 1988, p. 882-912.

SOUZA, Antonio A. de. A energia de Paulo Afonso e o Nordeste. Recife, Gráfica Editora do Recife, 1955.

SOUZA, Maria do C. C. Estado e partidos políticos no Brasil (1930 a 1964). São Paulo, Editora Alfa-Omega, 1990.

TAMER, Alberto. O mesmo Nordeste. São Paulo, Editora Herder, 1968.

TAYLOR, Kit. Sugar and underdevelopment of northeastern Brazil. 1500-1970. Gainesville, The University of Florida. Social Sciences, Monograph n. 63, 1978.

TENDLER, Judith. Electric power in Brazil. Entrepreneurship in the public sector. Cambridge, Harvard University Press, 1968.

THELEN, Kathleen e STEINMO, Sven. "Institutionalism in Comparative Politics". In Sven Steinmo, Kathleen Thelen e A. Longstreth. Structuring politics. Historical institutionalism in comparative analysis. Cambridge, Cambridge University Press, 1992.

WEFFORT, Francisco C. "O populismo na política brasileira". In Celso Furtado (Org.). Brasil: tempos modernos. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.

WEITZEL, William e JONSSON, Ellen. "Decline in organizations: a literature integration and extension". Administrative Science Quarterly, 34(1), 1989, p. 91-109.

NOTAS

¹ Foram utilizadas no trabalho fontes primárias e secundárias, constituídas de documentos, publicações oficiais e não-oficiais, jornais e periódicos, apoiando-se largamente no acervo de 61 entrevistas (gravadas e transcritas) realizadas com dirigentes, ex-dirigentes e técnicos da empresa, em um programa de história oral coordenado por Jucá (1982), sob os auspícios da CHESF e da Fundação Joaquim Nabuco.

² A instauração do regime ditatorial do Estado Novo demandou uma ampla reforma político-institucional, carregada pela centralização do Estado e pelo notório enfraquecimento da instância parlamentar-partidária, resultante de uma Constituição outorgada, que suprimiria os partidos políticos e sancionaria a dissolução do Congresso, das Assembléias Estaduais e das Câmaras Municipais, ao mesmo tempo em que se implantava o sistema interventoria-departamentos administrativos que interligava as oligarquias estaduais, os ministérios e a Presidência da República (Souza, Maria do C. C., 1990).

³ Em 1941, foi criada a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN); em 1942, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD); em 1943, a Companhia Nacional de Alcalis (CNA) e a Fábrica Nacional de Motores (FNM); e em 1945, a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF).

⁴ O Polígono das Secas foi instituído pela Lei nº. 1.348, de 10.02.1951. O Nordeste divide-se em três sub-regiões: a zona úmida litorânea, açucareira e com grandes centros urbanos industriais; o agreste, uma área intermediária e de transição; e o sertão semi-árido, onde se concentram atividades de pecuária, produção de algodão e de alimentos. Nesta última ocorre o fenômeno da seca, uma adversidade climática de difícil delimitação geográfica, atingindo a estiagem cerca da metade do território nordestino (Graça, 1949).

⁵ Houve uma intensa discussão em torno do projeto da CHESF, contando-se com oito concepções diferentes sobre como proceder ao aproveitamento hidrelétrico da cachoeira de Paulo Afonso. Esse debate foi coordenado pelo Clube de Engenharia do Rio de Janeiro. Um dos pontos polêmicos consistia nas inúmeras dúvidas e incertezas relacionadas ao arrojo da proposta defendida pelo diretor técnico da CHESF. Não só as obras a serem executadas exigiam grande mobilização de recursos e capacidade técnica e operativa mas também a viabilização da expansão territorial das futuras linhas de transmissão. A respeito, ver Boletins Informativos do Clube de Engenharia do Rio de Janeiro, de nºs 136 e 137, de abril e maio de 1948, respectivamente.

⁶ Nessa fase, em termos de desenvolvimento, o Nordeste percorria um caminho inverso ao do Centro-Sul. Depois de ter sido a primeira região brasileira a ser colonizada e galgar o posto de maior produto mundial de açúcar no século XVI, concentrando a renda e atividade econômica do País, ela começou a perder posições na economia e a atingir níveis cada vez mais baixos no século seguinte (Robock, 1977). Daí para frente, o processo de atrofia não mais se reverteu, de maneira que o Nordeste foi obrigado a ceder espaço a outras regiões mais desenvolvidas.

⁷ Desde fins do século XIX as secas vinham exigindo a intervenção do Estado para atenuar os seus efeitos, adotando programas assistenciais e de obras, caracterizando o que Hirschman (1965) chamou de ações de curto prazo, como o socorro aos abatidos pelo flagelo, e, ações de longo prazo, como a construção de grandes reservatórios, sem que se adotasse outra política de emprego ordenado de recursos, inclusive a de irrigação. O traço diferencial da CHESF é que sua criação não está associada a nenhum evento relacionado com a seca.

⁸ Ver Schneider (1991), que desenvolve e examina esse argumento em outros estudos de casos empíricos.

⁹ Segundo Campelo (1995:48), um exemplo típico é açude de Gargalheiras, em Acari (RN), que teve sua construção solicitada em 1848, iniciada em 1913 e, depois de várias interrupções, somente foi terminada em 1959, ou seja, 111 anos após a solicitação e 46 anos depois do início da construção.

¹⁰ Relatório da CHESF de 1962 (p. 35), destaca a economia de divisas obtida pelo funcionamento das primeiras usinas (Paulo Afonso I e II), em 1955, tendo em vista a substituição da energia térmica pela energia hidrelétrica, da ordem de US\$ 38 milhões, superior ao valor dos empréstimos contratados pela empresa no Banco Mundial, que totalizavam US\$ 30 milhões. Vale salientar que tais empréstimos vinham a ser os primeiros contratados por uma organização estatal brasileira com instituições financeiras internacionais.

¹¹ O mesmo canteiro de obras serviu à construção do Complexo de Paulo Afonso (Usinas I, II, III e IV), juntos produzindo cerca de 3.984kW. Hoje, a CHESF é a empresa que detém, isoladamente, a maior capacidade instalada do setor elétrico brasileiro, com 10.704.320kW.

¹² A população de Paulo Afonso que, no início era de aproximadamente 6 mil pessoas, mais do que duplicou em 1952, alcançando cerca de 12.795 habitantes. Foi esse incremento populacional que tornou obrigatório o investimento em serviços assistenciais e sociais por parte da CHESF. Além disso, foi necessário montar um colossal parque de máquinas pesadas (nada menos do que 12.000ton de equipamentos diversos), sem que houvesse estradas de ferro e navegação adequada, dispondo-se apenas da rede ferroviária, dos portos marítimos do Recife e de Salvador e da aviação organizada pela CHESF (*in* Relatórios Anuais da CHESF, de 1948 a 1955).

¹³ Entre o século XIX e a primeira metade do século XX, o sertão nordestino havia vivido um reino de terror implacável, que vigorou até a morte e o desmantelamento do bando do cangaceiro Lampião, em 1938. Lampião reavivou a tradição guerreira e o banditismo rural presentes na região, destacando-se por sua ousadia, audácia, valentia e pela opção criminoso, agindo numa área desprovida de qualquer assistência governamental a não ser a força do coronel (Chiavenato, 1990).

¹⁴ Os anônimos operários da CHESF eram mais conhecidos como “cassacos”, que, seminus, sujos de lama, escavavam feito tatus as enormes galerias onde seriam instaladas as casas de máquinas da usina de Paulo Afonso. O diretor da obra com eles se misturava para levar o trabalho adiante. Na escala hierárquica, de baixo para cima, vinham os “feitores” dos operários, os supervisores e o engenheiro-chefe de cada setor, além do superintendente-geral dos canteiros (Galdino e Mascarenhas, 1995:35)

¹⁵ A CHESF sabia que as ingerências políticas tendiam a se concentrar mais no processo de distribuição de energia. Um estudo feito por seu diretor comercial, Berenhauer Júnior (1950:60-61), referia que enquanto o processo de geração era globalizante, o de distribuição, além de consistir na execução de atividades “dispersivas” também era particularizado, dando margem à interpenetração de interesses localizados, tal como veio a ser comprovado na tese de Tendler (1968).

¹⁶ O Código propunha o princípio da estabilidade financeira das empresas do setor elétrico, de modo que suportassem os encargos de sua operação e remunerar o capital investido à base de 10%^{aa}, consignado como um fundo destinado à expansão e ao melhoramento de seus serviços (Fernandes e Fernandes, 1953:65).

¹⁷ O temário das Mesas Redondas, entre outros aspectos, destacava a vantagem do emprego da energia elétrica e sua distribuição por meio das prefeituras, sociedades de economia mista municipais e cooperativas particulares; as concessões e privilégios a serem oferecidos pelos respectivos governos estaduais; as facilidades de crédito para instalação de novas indústrias e ampliação das existentes; o aproveitamento das riquezas naturais da região, a fabricação de papel; a eletrificação ferroviária e a localização de grandes estabelecimentos industriais, bem como a ampliação dos sistemas de irrigação (Souza, AA. de, 1955).

¹⁸ A importância de Pernambuco pode ser aquilatada pelo fato de, no período de 1955 a 1961, o mesmo ter consumido, sozinho, em média, mais de 50% da energia vendida pela CHESF. Em segundo lugar, vinha o Estado da Bahia com 30% (fonte: Relatório da CHESF, 1961:16).

¹⁹ Segundo Campello (1995:38-39), esse quadro de estrangulamento, entre outras razões, era decorrente do “confisco” cambial, incidente sobre as exportações nordestinas, fruto de medidas tomadas a partir de 1930 pelo governo brasileiro para subsidiar a importação de bens de capital, a fim de estimular a industrialização no Centro-Sul. O Nordeste, região exportadora de produtos primários, possuía um expressivo saldo na balança comercial com o exterior, sendo assim, uma das mais atingidas com a redução em suas receitas, ao contrário de outras regiões mais industrializadas. Essas medidas só foram extintas em 1964, pelo presidente Castelo Branco.

²⁰ O argumento da CHESF era de que, em sua diretoria, estavam técnicos investidos nos cargos sem quaisquer interesses de caráter pessoal, orientados apenas por normas econômicas (Diário de Pernambuco, 10.07.1955, p. 4). Considerava ainda, que não fazia sentido de chamar seus diretores de “inimigos” do Nordeste, ou indispor-los contra o povo local porque eram profissionais altamente dedicados à empresa. Alves de Souza respondia que havia iniciado sua carreira fazendo estudos do vale do São Francisco, não se sentindo constrangido em dirigir a CHESF, mesmo sendo do Sul, onde existiam homens de outras regiões à frente das indústrias (Diário de Pernambuco, 21.07. 1955:4 e 15).

²¹ Pernambuco era um dos mais importantes e tradicionais produtores de algodão do País, contando, em 1950, com mais de 95 estabelecimentos (IBGE, 1950). Antes do fornecimento da energia de Paulo Afonso, o empresariado era obrigado a assumir um expressivo encargo econômico com a manutenção de um corpo técnico

especializado em motores a *diesel* ou em turbinas a vapor. A energia hidrelétrica dispensava as indústrias têxteis locais dessas despesas, como aconteceu nos caso das fábricas da Torre, Anita, Sérgio Loreto, Pirapama e da Macaxeira (Campello, 1982:7-8).

²² Na primeira etapa de funcionamento da usina de Paulo Afonso (PA I), já haviam sido construídos 725km de linhas, em diversas classes de tensão, elevando-se o total a 1.519km de linhas de transmissão em operação (Relatório da CHESF de 1956). O processo de expansão geográfica da CHESF legitimou-se com a campanha pela eletrificação de Fortaleza, numa distância de mais de 715Km, que obrigou a CHESF a construir a maior linha radial do Brasil, à época. Isto também exigiu que o Governo Federal ampliasse a sua área de concessão, incorporando-lhe o Ceará e o Rio Grande do Norte, que, inicialmente, dela não faziam parte.

²³ As referências à situação pré-revolucionária nos momentos que antecedem a criação da SUDENE são encontradas em Tamer (1968), Cohn (1976), Hirschman (1965), Oliveira (Francisco de, 1977) e Taylor (1978), sendo esse um dos alegados motivos utilizados para justificar a decisão norte-americana de empreender, em 1962, o mais ambicioso programa de ajuda sob a égide da Aliança para o Progresso.

²⁴ O nome deriva da legislação que regula a administração dos incentivos fiscais pela SUDENE, ou seja, o Artigo 34, do Decreto nº 3.995, de 14.12.1961, e as alterações introduzidas pelo Artigo 18, do Decreto nº 4.239, de 13.06.1963. Qualquer empresa poderia deduzir em até 50% do Imposto de Renda devido, investindo uma importância de igual valor em uma indústria do Nordeste, cujo projeto tivesse sido aprovado pela SUDENE.