

## O MODO-INDIVÍDUO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESCARTANDO OU DESCARTÁVEL?

Adriana Spilki  
Jaqueline Tittoni

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

**RESUMO:** Esse estudo enfatiza as implicações do método de gestão da Qualidade Total em sua implantação em órgãos públicos. O principal enfoque é a compreensão de como o programa da Qualidade Total, implantado na instituição, fortalece o modo-indivíduo em prejuízo das estratégias coletivas de organização do trabalho. Salientam-se, dessa forma, características já constatadas em empresas privadas, mas que passam a se verificar muito presentes também em órgãos públicos, tais como: a busca incessante pela satisfação do 'cliente', a necessidade do 'lucro', a importância da competitividade, sempre visando ao aumento da produtividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** qualidade total; modos de subjetivação; serviço público.

THE INDIVIDUAL-MODE IN THE PUBLIC SERVICE: DESCARTING OR DESCARTABLE?

**ABSTRACT:** This study emphasizes the implications of the Total Quality Control method that was implanted in public services in Brazil. The main goal is to understand how the Total Quality Control program, applied to the institution, reinforces the individual-mode, in detriment of collective organization strategies of work. In this way, this study emphasizes elements already found in the private sector, that are now being found in public service also, such as the incessant hunt for "client" satisfaction, necessity of profit, the importance of competition, always seeking to increase productivity.

**KEY WORDS:** quality control; subjection; public service.

O presente artigo compõe um estudo mais amplo sobre a implantação do programa da Qualidade Total no poder judiciário federal. Estará direcionado, principalmente, para entender como o programa da Qualidade Total fortalece o modo-indivíduo em prejuízo das estratégias coletivas de organização do trabalho. Através desta política de gestão do trabalho, as estratégias utilizadas nas empresas privadas tendem a se fazer presentes também em órgãos públicos, apesar das peculiaridades do trabalho no serviço público.

Este estudo tem como cenário as transformações do trabalho contemporâneo no contexto do modo de produção capitalista. Importante enfatizar que se considera os fatores sócio-econômicos, mas busca-se problematizar a subjetividade que se produz na experiência capitalista. Essa idéia mostra-se fundamental ao refletir-se sobre as estratégias de gestão centradas na Qualidade Total, onde a mudança dos comportamentos dos trabalhadores e sua implicação pessoal e individual na organização do trabalho são fundamentais na realização das atividades.

O presente estudo realizou-se em uma instituição de âmbito federal do Poder Judiciário, que tem, como sua maior demanda, a necessidade de aumento da produtividade, conforme os trabalhadores entrevistados. A necessidade de aumento da produtividade mostra-se presente na medida em que existe a urgência pelo aumento de eficiência, relacionando-se diretamente com a marca da ineficiência que envolve órgãos públicos e os servidores que ali trabalham.

Essa pesquisa orientou-se por dois eixos de análise: o primeiro, refere-se ao método de gestão da Qualidade Total e à conjuntura política, econômica e social na qual vem se

implantando esta estratégia de administração em um órgão público. O segundo eixo, relaciona-se às implicações desse modelo de gestão nos modos de subjetivação dos servidores públicos, ou seja, quais os impactos ocasionados pela Qualidade Total na forma como os indivíduos trabalham, vivem e se produzem como sujeitos.

Partindo-se da análise das formações discursivas (Foucault, 1987) foram discutidas quais são essas particularidades e como elas operam na instância judiciária, além da análise das implicações desse discurso na subjetividade dos servidores. Propõe-se o modelo da Qualidade Total como uma formação discursiva composta por diferentes enunciados que expressam unidades e regularidades. Considerar a forma de gestão da Qualidade Total como uma formação discursiva significa supor uma desnaturalização desse conhecimento, ou seja, a Qualidade Total não surgiu espontaneamente no mundo; ela foi inventada, como todo conhecimento, seguindo o raciocínio de Foucault.

É preciso pôr em questão, novamente, essas sínteses acabadas, esses agrupamentos que, na maioria das vezes, são aceitos antes de qualquer exame, esses laços cuja validade é reconhecida desde o início, é preciso desalojar essas formas e essas forças obscuras pelas quais se tem o hábito de interligar os discursos dos homens; é preciso expulsá-las da sombra onde reinam. E ao invés de deixá-las ter valor espontaneamente, aceitar tratar apenas, por questão de cuidado com o método e em primeira instância, de uma população de acontecimentos dispersos. (Foucault, 1987, p.24)

Dessa forma, se esse conhecimento foi inventado, o foi porque precisava cumprir um papel. Consideramos aqui

que o programa da Qualidade Total serve de pilar de sustentação para o capitalismo neoliberal, tendo em vista que traz discursos de necessidade de eterna melhoria e de progresso contínuo.

A formação discursiva da Qualidade Total foi organizada através dos seguintes elementos: auto-responsabilização do trabalhador por todos os aspectos do seu trabalho; supervalorização do modo-indivíduo, marca de uma suposta ineficiência do poder público, presente nos muitos comentários sobre a impossibilidade de dar conta do volume de trabalho; tensão entre o público e o privado na configuração de um contexto de competição que se torna clara na prática de concessões de "funções gratificadas"; idéia de descartabilidade: trabalhos descartáveis, bem como trabalhadores descartáveis, presente nos diversos relatos de expectativa de mudança de local de trabalho.

Foram realizadas várias observações nos locais de trabalho, com o objetivo de conhecer a atividade neste local, bem como 12 entrevistas com servidores e servidores-gestores responsáveis pela implementação do programa da qualidade como subsídio para produção das formações discursivas, envolvendo uma Magistrada Coordenadora do programa de Qualidade Total do Judiciário de Primeira Instância; um Desembargador coordenador do programa de Qualidade Total do Judiciário de Segunda Instância; um Gerente do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade; nove servidores do Judiciário de Primeira Instância, sendo seis, com dez anos ou mais de trabalho no local e três servidores com três anos ou menos. Dos servidores mais antigos na instituição, participaram um diretor de Secretaria e membro do comitê da Qualidade, uma ex-diretora de Secretaria e um servidor responsável pelo andamento do Escritório da Qualidade.

A decisão por considerar os recortes de tempo de trabalho e especificidade da função (atendimento ao público, auxílio ao juiz, atividades essencialmente burocráticas, serviços administrativos, entre outra) teve como objetivo verificar possíveis particularidades das implicações do Programa da Qualidade Total na subjetividade ligadas às experiências de trabalho neste local. Desde o início das entrevistas, percebeu-se insatisfação maior e forte sentimento de ineficiência por parte dos servidores que realizam suas atividades em contato direto com o público.

#### *A Gestão da Qualidade: Novas Formas de Organizar o Trabalho?*

O desenvolvimento do Capitalismo tem demonstrado que a manutenção da acumulação de Capital, fundamental para sua sobrevivência, ocorre mediante a renovação constante de estratégias, como demonstram as sucessivas crises pelas quais tem passado ao longo de sua história. A renovação das estratégias implica na produção de diferentes tecnologias de produção e de gestão, de equipamentos e de ferramentas assim como na exploração das potencialidades do mercado consumidor. Ressalte-se ainda a importância atual do mercado financeiro como gerador de Capital.

A crise mais recente do modo de produção Capitalista expressa-se a partir do final dos anos sessenta, sobretudo nos países chamados "desenvolvidos", envolvendo uma série de transformações econômicas, sociais, técnicas e culturais, ocorridas rápida e profundamente, tendo como pano de fundo o processo de globalização e de reestruturação do trabalho.

Kumar (1997) relaciona tais transformações à sociedade da informação, impulsionadas pela popularização das tecnologias da informação. Essas transformações ocorrem simultaneamente e, em muitas situações, de forma associada a outras mudanças importantes. A expressão "Capitalismo desorganizado" foi utilizada por Kumar (1997) para explicar o processo de especialização flexível e de instauração de formas flexíveis de organização do trabalho que teve início em 1960 e foi, gradativamente, substituindo a produção em massa.

Harvey (1999) afirma que a incapacidade do taylorismo-fordismo para conter as contradições apresentadas pelo Capitalismo tornou-se evidente no período de 1965 a 1973. Para o autor, a crise do Capitalismo fordista está associada, principalmente, ao conceito de rigidez. Segundo Harvey (1999) "havia problemas com a rigidez dos investimentos de Capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes" (Harvey, 1999, p.135).

Neste contexto, coloca-se a criação de ferramentas como a Qualidade Total enquanto estratégias de gestão: em um contexto de transformações importantes no âmbito do trabalho marcadas, principalmente, por uma crítica importante ao taylorismo-fordismo a pela busca de uma maior flexibilização do trabalho.

A chamada acumulação flexível<sup>2</sup> coloca-se em um contexto da flexibilização da produção e das relações de trabalho, porém, para além da flexibilização, a precarização do trabalho e o aumento do desemprego também figuram como importantes efeitos sociais destas estratégias de ordenamento do trabalho. Assim se, por um lado, pode-se falar de uma crítica aos aspectos rígidos do taylorismo-fordismo, também se pode observar um sentimento de "descartabilidade" por parte dos trabalhadores, cujos vínculos com o trabalho são menos estáveis e seguros, isto sem considerar o aumento importante da mão-de-obra disponível no mercado de trabalho.

O processo da acumulação flexível envolve vários aspectos da vida social, econômica e política marcados pela busca da flexibilização, de modo a implicar em questões de ordem econômica e política que extrapolam as análises previstas neste estudo, o qual centra-se nos aspectos da

<sup>1</sup> A expressão "Capitalismo desorganizado" foi cunhada por Offe (1994), tornando-se referência para vários autores que comentam essa crise.

<sup>2</sup> Por acumulação flexível entende-se um conjunto de processos que acabou por solapar o compromisso fordista, acarretando nas décadas de 1970 e 80, um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político denominado por muitos autores (Harvey, Antunes, Kumar, Sennet) como "acumulação flexível". A acumulação flexível está marcada, desde sua origem, pela contraposição à rigidez fordista, apoiando-se na "flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo." (Harvey, 1999, p.140)

organização do trabalho. Muitas vezes está associado ao “modelo” japonês, apesar da intensa discussão acadêmica que envolve o tema “modelo” e japonês”, já que as estratégias previstas nesta “modelo” sofrem as pressões das particularidades dos locais onde se aplicam, assim como a idéia de “japonês” desde muito já alcançou outras espacialidades passando a tratar-se, por exemplo, de “modelo” japonês brasileiro. Assim, ainda que se considere a referência de uma certa origem atribuída ao “japonês”, sabe-se que, há muito, já produz-se em outros espaços e territórios hibridizados. O “modelo” “japonês” seria, então, conforme Hirata (1993) um dos “inspiradores da construção teórica” de um paradigma alternativo à produção fordista, o qual:

... significaria o desenvolvimento da produção flexível, das inovações organizacionais, a descentralização e a abertura ao mercado internacional. Significaria, ao mesmo tempo ‘o fim da divisão do trabalho’, pelo menos desta divisão taylorista do trabalho fundamentada no *on best way*, na prescrição de tarefas e num determinado tipo de relacionamento autoritário na empresa. (Hirata, 1993, p.13)

Neste artigo nosso enfoque será, então, apenas um aspecto da discussão sobre a acumulação flexível, a saber, as transformações propostas nos modos de trabalhar e organizar o trabalho, propostos pelos programas de Qualidade Total. Aspectos importantes como a flexibilização das relações de trabalho e as diferentes formas de precarização não figuram como centrais nas análises propostas.

Chanlat (1996) afirma que o método da Qualidade Total, denominado pelo autor como Gestão da Excelência, baseia-se na idéia de produzir melhor que os concorrentes, enfatizando “o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas, o desafio permanente”(p.121). Ainda segundo o autor, essa forma de gestão acarreta maior autonomia no trabalho, forte responsabilização, recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações hierárquicas mais ‘igualitárias’, flexibilidade, polivalência da mão-de-obra e recrutamento seletivo, desencadeando uma mobilização total do indivíduo a serviço da organização.

Se os métodos de gestão tayloriano e neotayloriano apelam à energia muscular e corporal e o modo de gestão tecnoburocrático à razão, o método de gestão fundado na excelência exige um comprometimento total e uma adesão passional. Ele encara o ser humano como uma pessoa consagrada aos desafios e a superação de si mesma. Essa busca poderá efetuar-se no interior dessa organização excelente convertida numa equipe de combatentes. (Chanlat, 1996, p.121)

Este “novo” modo de trabalhar, que captura o trabalhador desde um envolvimento “total” no trabalho e uma busca constante de superação constitui-se a partir de tecnologias que reafirmam os princípios da Qualidade Total no cotidiano de trabalho. Como, por exemplo, o programa ‘5S’. Esse programa, oriundo do modelo japonês

em que cada ‘S’ significa uma palavra em língua japonesa, foi traduzido, no Brasil, como cinco sentidos. São eles: 1) Senso de Seleção (Seiri); 2) Senso de Ordenação (Seiton); 3) Senso de Limpeza (Seisou); 4) Senso de Bem-estar (Seiketsu); e 5) Senso de Autodisciplina (Shitsuke).

No local estudado, o Senso de Seleção foi o primeiro passo a ser adotado através do procedimento denominado ‘descarte’ na instituição. O “*dia do descarte*” objetiva descartar objetos inúteis ao setor, bem como documentos, arquivos entre outros objetos que não sejam mais utilizados. Entretanto, o ato de descartar que se marca nestes eventos, extrapola a descartabilidade de objetos inúteis, mas cria formas de trabalho descartáveis e, até mesmo, de trabalhadores descartáveis, passíveis de ser trocados, remanejados ou, mesmo, afastados do trabalho. A lógica do “descarte” se coloca como aspecto mais importante nesta análise.

Abordagens críticas como a de Benevides de Barros (1997) afirmam que a gestão pela Qualidade Total pode ser usada de forma a dificultar e, até mesmo, inviabilizar estratégias coletivas de organização do trabalho já que, nesse método de gestão, existe a busca por homogeneidades de objetivos e ações.

O que está em jogo é uma valorização do indivíduo como responsável em última instância pelo melhor rendimento com um esforço ‘concentrado’. O grupo é tomado aí como dispositivo importante pois se acredita que juntos, conseguindo criar laços entre as tarefas já otimizadas, ‘todos teriam a ganhar’. (Benevides de Barros, 1997, p.190)

Segundo a autora, a noção de sobre-implicação está relacionada ao campo da análise institucional e refere-se a um mecanismo sutil e potente, acarretando uma ilusão participacionista por parte do trabalhador. A autora define sobre-implicação como “a exigência não mais apenas de um corpo docilizado, mas de uma subjetividade serializada ansiando por mais identificação com as organizações e instituições que lhe exigem um suplemento de valor” (p.190). Benevides de Barros (1997) salienta a importância desse conceito para a análise dessa forma de gestão:

A sobre-implicação é o regime no qual a ‘Qualidade Total’ conforma o dispositivo-grupo como aliado em seu projeto de instalar um ‘nós’ que vem carregado de uma pasteurização que homologa o modo-indivíduo. Os rituais de avaliação constantes, periódicos, vão muito além da ‘recompensa’ por um bom desempenho, incidem nos processos de constituição/manutenção de subjetividades ressecadas de vigor, vampirizadas em sua capacidade criadora. (Benevides de Barros, 1997, pp. 190-191)

Se analisarmos esta situação do ponto de vista das vivências e experiências adquiridas no mundo do trabalho, ou, em outras palavras da problematização da subjetividade e trabalho, podemos pensar sobre:

os modos como as experiências do trabalho conformam modos de agir, pensar, sentir e trabalhar ‘amarrados’ em dados momentos – mais ou menos duráveis - que evocam a conexão entre diferentes elementos, valores, necessidades e projetos. Do mesmo modo, implica nas diferentes possibilidades de invenção e criação de outros modos de

trabalhar, na forma de transgressões ou mesmo de resistências-potências na conexão dos diversos elementos e dos modos de produzir e trabalhar. (Bernardes, Nardi & Tittoni, 2002, p.252)

Neste caso, pensar como as experiências no contexto da Qualidade Total pressionam para processos de subjetivação marcados pela superação, pelo envolvimento "total" do trabalhador com a organização, mas, também, pela descartabilidade, pela fragilidade das relações de trabalho, pela instabilidade e pelos tensionamentos indivíduo-grupo, onde, apesar da várias tecnologias tomarem o grupo como questão, estão centradas no indivíduo.

Em um país como o Brasil, em que os órgãos públicos têm como estigma a ineficiência, a lentidão, a preguiça e outras características depreciativas atribuídas tanto aos órgãos em si quanto aos servidores que nele trabalham, o esforço para dar uma imagem de eficiência para a sociedade faz-se imenso. Esse esforço entra em choque com a impossibilidade de dar conta do trabalho, devido à escassez de mão de obra e outros recursos. A idéia de um trabalho infinito desenvolve-se a partir desta incapacidade de dar conta do volume de trabalho, o que, muitas vezes, é visto como ineficiência.

Na situação que estamos analisando, a implantação do programa de "5S" deu-se a partir de um 'folheto' explicativo, seguido, após alguns meses, de uma palestra realizada por uma consultoria de Recursos Humanos. Esse informativo define o programa '5S' da seguinte maneira:

Os '5S' são 5 palavras-chave de origem japonesa que, colocadas em prática, conseguem, **como num toque de mágica**, transformar os locais de trabalho em ambientes cada vez mais agradáveis, seguros e **produtivos**. É um programa de **consciência individual**, mas que precisa da **participação de todos** para se tornar realidade. (grifos nossos)

Outros trechos desse material explicativo remetem ao conceito de sobre-implicação utilizado por Benevides de Barros (1997):

... pode-se criar um ambiente de qualidade em torno de si usando as mãos para agir, a cabeça para pensar e o coração para sentir ... os conceitos transmitidos pelos 5 sentidos são coerentes com o nosso jeito de ser. Aprenda, pratique e compartilhe o seu conhecimento. A autodisciplina requer constante aperfeiçoamento; se está bom, pode ficar ainda melhor! ... Superar nossos limites é gratificante e desafiador. Quando conseguimos é profundamente compensador. Nestas oportunidades crescemos e descobrimos recursos próprios dos quais não tínhamos consciência até então. **PRATIQUE E DIVULGUE OS 5S E VOCÊ ESTARÁ DANDO UM PASSO GIGANTESCO PARA A QUALIDADE DE VIDA NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO E NA SUA VIDA PESSOAL.** (Material informativo sobre o programa dos '5S')

Tais considerações salientam elementos da experiência da empresa capitalista no âmbito do serviço público, tais como: implicação total ao trabalho, importância do desafio e da competitividade e individualismo extremo.

*O Modo-Indivíduo - Auto-Responsabilização e Controle: Uma Questão de (In)Justiça*

A utilização dos recursos da Qualidade Total como forma de lidar com a suposta "ineficiência" do judiciário é evidente nas entrevistas realizadas, de modo a expressar o desconforto de servidores e de servidores-gestores com esta marca de "ineficiente" do servidor público.

No entanto, Fonseca, Medeiros e Reppold (2000) em estudo realizado junto a mesma instância judiciária, afirmam que fica marcado o controle e a cronometragem do tempo nos modos de organização e controle do trabalho, apesar da estratégia de gestão da Qualidade. Porém esse controle, apesar de exercido através de estratégias como a concessão de funções gratificadas, é assumido pelo próprio trabalhador, completamente emaranhado nas teias hierárquicas e nos jogos de poder:

Fica estampado nas freqüentes horas extras; nos pedidos de cursos em horário fora do expediente, independente do setor de onde parta o pedido; e nas férias não gozadas, já que muitos trabalhadores utilizam esse período, comparecendo diariamente na instituição, para colocar em dia o andamento dos processos ou impedir a quebra da cadência, pois, se o servidor não fizer, 'ninguém fará por ele'. (Fonseca & cols., 2000, p.132)

Vários servidores expuseram sua impressão acerca do volume de trabalho e das estratégias utilizadas pelos servidores que se sentem responsáveis pela solução dos problemas e, também, por "*colocar em dia*" o trabalho. Três desses depoimentos foram transcritos a seguir:

Tem muito volume, está todo mundo preocupado em trabalhar mais. Por exemplo, tem um colega meu que vem sábado, outros vem mais cedo todos os dias, outros saem mais tarde. A antiga diretora fica até de noite trabalhando direto. A nova diretora vem sábado, nos recessos, no feriado trabalhar. E igual não se consegue vencer. (Servidor Francisco, entrevista em 20/02/2004)

É um sentimento que é geral lá é que a gente faz o impossível e trabalha, trabalha, trabalha para a coisa ficar do mesmo jeito. As pessoas nem cobram mais, pois sabem que é impossível de fazer. Então, nós temos trabalhado dez horas por dia, não que seja exigido, mas todos sabem que tem uma correição, que as coisas estão muito atrasadas e tem que ser feito...eu acho que tem que ser feito e eu não me importo de trabalhar dez horas por dia. Várias vezes eu saio melhor quando eu trabalho dez horas por dia porque eu sei que eu produzi, então eu saio feliz, cansada é claro...mas me faz melhor do que sair mais cedo e ficar pensando naquilo. Essa é a parte ruim. (Servidora Patrícia, entrevista em 20/02/2004)

Então, eu sei assim da dificuldade que é ser diretora, eu sei que tu perdes totalmente a tua vida, tu mergulhas tantas horas e horas de trabalho aqui dentro que toda a preocupação da tua vida se volta para cá. Claro que há formas e formas de se trabalhar, mas eu não conseguiria trabalhar de outra forma. E lá dentro eu não agüentava mais porque eu precisava estar mais aqui e dar mais de mim e eu já não agüentava mais, mas o que eu pude dar eu dei... Ah...te levam tudo. E uma das coisas que eu tinha bem clara quando pedi para sair da direção era que eu estava seca, a seiva se foi e não ficou mais nada. E a coisa é complicada por que por mais que tu tenhas essa consciência ética em relação ao teu trabalho e as pessoas que trabalham aqui me parecem tem essa consciência de que aqui é serviço público, não é espaço privado nem da confusão entre privado e público, mas como tu não tens a menor capacidade de decidir coisas, as decisões estão

sempre tão longe e tu nunca sabes exatamente quem é que tu perdes essa noção de que é público. (Servidora Débora, entrevista em 12/02/2004)

Nos depoimentos percebe-se que a auto-responsabilização do trabalhador em relação ao seu trabalho encontra-se fortemente presente. Além disso, também, a existência de um sentimento de auto-culpabilização, visto que se trata de um trabalho infinito, em que o servidor, por mais que tente, “*não consegue vencer*”.

Outro ponto fundamental de análise refere-se à concessão de ‘Funções Gratificadas’ (FG’s) ao invés de aumento salarial. Neves (2000, p.51) afirma que um elevado número de concessões de funções gratificadas e cargos em comissão (CC’s) possibilita o uso desses instrumentos para cooptação e clientelismo, pois tanto a função gratificada quanto o cargo em comissão aumentam o salário.

A prática de concessões de FG’s e CC’s corrobora a idéia de uma gestão que estimula a competitividade e a instabilidade dos servidores, responsabilizando os próprios funcionários pela perda de função e conseqüente diminuição da remuneração. Dessa forma, a utilização desses meios de gestão em órgãos públicos reforça princípios de gestão da qualidade total, onde o funcionário é o principal responsável pela qualidade do seu trabalho e, inclusive, pela sua própria demissão, caso não esteja ‘suficientemente qualificado’.

Uma servidora que teve sua função gratificada retirada repentinamente e sem comunicação depõe seu sofrimento e indignação durante entrevista:

É uma merda essa história de funcionalismo público e se eu fosse mais jovem eu jogava assim o balde, mas eu agora não posso mesmo, né? Porque tudo depende de critérios, as gratificações e as pessoas ficam brigando por essa gratificação e o que aconteceu na X vara foi que tiraram uma gratificação minha, não me comunicaram, uma maneira que eu considerarei bastante desrespeitosa. (Servidora Bibiana, entrevista em 12/02/2004)

Outro servidor afirma que a maioria dos problemas de relacionamento entre os servidores relaciona-se à concessão dessas gratificações:

Agora, aqui dentro o grande problema é por causa da função. Bah, dá brigas homéricas, eu nunca tive problemas, eu nunca fui dos mais atucanados, eu quero mais é trabalhar e não me incomodar até pela experiência que eu tive na X Vara. (Servidor Cristiano, entrevista em 12/02/2004)

A auto-responsabilização do trabalhador pelas ‘ineficiências’ do poder judiciário parece ter a marca da luta desses trabalhadores contra o estereótipo do funcionário público (lento, limitado, burocrata, preguiçoso) e que é visto pela sociedade brasileira como um privilegiado por “*ganhar muito e trabalhar pouco*”. Tavares (2003) afirma que a ineficiência da Justiça relaciona-se à sua estagnação e incapacidade de mudar. Essa marca de ineficiência, porém, não é encontrada apenas no Brasil. Chanlat (2002) afirma que nos últimos vinte anos,

funcionários públicos de países industrializados sofreram o discurso de sua suposta ineficiência. Segundo o autor, muitos foram os trabalhadores que esconderam sua condição de funcionários públicos a fim de evitar a ridicularização em ocasiões sociais.

Outra questão interessante levantada por Tavares (2003, p.79) traz à tona uma contradição: os trabalhadores da “Justiça”, em entrevistas realizadas em um Tribunal Regional Federal referem injustiça no ambiente de trabalho. Segundo a autora, as situações identificadas como injustas relacionam-se à desigualdade salarial e à desigualdade na atribuição de tarefas e responsabilidades entre os servidores e entre os diferentes setores da instituição.

A desigualdade na distribuição de tarefas coloca em cena também o distanciamento entre a qualificação solicitada quando do concurso e a atividade realizada, pois, muitas vezes, a atribuição de atividades pode estar fundamentada em contatos pessoais e não necessariamente ao cargo de ingresso no concurso público.

Porque agora eu estou fazendo um trabalho que qualquer pessoa pode fazer. Eu estou fazendo um trabalho de técnico judiciário e eu sou uma analista judiciária nessa instituição. E o técnico não precisa ser formado em Direito. Qualquer pessoa com segundo grau pode ser técnico judiciário. Então, o que está acontecendo comigo? Eu tô fazendo uma coisa completamente mecânica, eu faço boletins, uma coisa que qualquer pessoa pode fazer. São rotinas que se repetem... Eu me sinto frustrada porque eu sou uma pessoa gabaritada para fazer uma coisa melhor e estou sendo mal aproveitada. E vejo que outras pessoas que não são formadas em Direito, porque é uma injustiça que ocorre aqui na instituição que são simpatias que às vezes orientam os critérios de escolha. Então vejo outras pessoas fazendo coisas mais sofisticadas que eu é que deveria estar fazendo e eu acabo fazendo coisas que estão aquém da minha capacidade, entende. Esse é o motivo da minha frustração. (Servidora Bibiana, entrevista em 12/02/2004)

O que acontece muito aqui dentro é assim: tu fazes concurso para terceiro grau, como é o caso de alguns colegas, que fizeram concurso para analista, com requisito de terceiro grau, e foram atender no balcão. Então é assim, tu fez concurso tu pode atender no balcão. E, no meu caso, aconteceu o contrário, eu fiz concurso para segundo grau e estou fazendo serviço que um analista poderia estar fazendo. (Servidor Cristiano, entrevista em 12/02/2004)

Frente a esta “dissociação” entre a qualificação necessária para o cargo e a realização da atividade propriamente dita ocorre a abertura de espaços para a automatização e a burocratização dos procedimentos, até mesmo como uma forma defensiva de lidar com estes tensionamentos.

Pelo seu caráter defensivo, a burocracia, quando retirada do processo jurídico pode provocar sofrimento nos trabalhadores, já que, muitas vezes, funciona como uma forma de lidar com o fato de sentir-se responsável pela solução de todos os problemas deste *trabalho infinito*. Ou, em outras palavras, não é o servidor que é ineficiente, mas a burocracia.

Esse fato pôde ser percebido com clareza na implantação dos Juizados Especiais que visam a uma maior celeridade da justiça e têm como objetivo ampliar o espaço

para casos jurídicos de menor valor pecuniário no sistema judiciário. Para tanto, apresentam várias facilidades em relação às outras varas, como a de não ser necessário um advogado para entrar com uma ação, o não pagamento de custas de processo jurídico e o aumento da informalidade, visto que são retiradas várias medidas burocráticas.

No entanto, a implementação dessa nova modalidade de justiça mostrou-se extremamente desgastante para os servidores dessas varas, que passaram a apresentar altos índices de adoecimento no trabalho, fato que pôde ser constatado pelos freqüentes episódios de indisposição física de servidores dessas varas e conseqüente aumento na procura pelo médico do trabalho da instituição.

Essa sobrecarga de processos ocorreu devido ao significativo aumento na demanda pela justiça, embora o quadro de funcionários por vara não tenha sofrido alterações. A única medida em termos de aumento de recursos humanos foi a concessão de três estagiários a mais por Juizado Especial, que acabou, com o passar do tempo, transformando-se em cinco, seis e, até mesmo, sete estagiários a mais por vara. Esse fato já demonstra uma forma de gestão voltada à flexibilização das relações de trabalho e à subcontratação em detrimento da estabilidade geralmente associada ao serviço público.

Além do aumento real de trabalho, os Juizados Especiais exigem um maior envolvimento dos servidores com os processos, o qual ocorre através do atendimento informal, já que a 'burocracia' é retirada do processo, enfatizando a responsabilidade dos servidores de 'resolverem' cada caso o mais rápido possível. Como a burocracia é retirada, o servidor fica desprotegido, pois se vê envolvido com a história de vida de quem busca a justiça para a resolução de uma dificuldade. Esse envolvimento dá-se sem o amparo de treinamento e capacitação para uma nova forma de exercício do trabalho.

Apesar de todas as críticas referentes à forma de gestão tecnoburocrática, alguns autores consideram que essa forma de gestão auxilia na não pessoalização dos serviços públicos e em uma maior noção de ética no trabalho. Segundo Chanlat (2002):

sem a emergência da burocracia e do burocrata não teria havido essa separação que está no coração da democracia liberal entre as virtudes cívicas e os princípios pessoais. Por conseguinte, contrariamente ao que pensam certos críticos desse modelo de organização, a ética do serviço público, que força o funcionário a deixar de lado suas posições pessoais, participa da consolidação das nossas democracias. A contrario, a introdução de formas empresárias de gestão no sistema público talvez seja uma ameaça a essa separação das ordens de existência, já que doravante todas as esferas serão reguladas pelo mesmo ethos, o dos negócios. (Chanlat, 2002, pp.5-6)

De acordo com Tavares (2003) "o distanciamento afetivo das causas dos processos é uma das estratégias citada como forma de amenizar o impacto do enorme volume de processos que chegam diariamente ao Tribunal." (Tavares, 2003, p.113) A autora também ressalta que os funcionários sentem-se responsáveis pelo desenrolar dos processos, principalmente em processos que lidam com interesses de pessoas físicas em situação

de carência. Para ela, ocorre um "distanciamento afetivo do trabalho" que busca evitar o fato do servidor sentir-se responsável pelo andamento do processo, o qual, na maioria das vezes, independe de sua ação específica. Este fato também foi observado nestes estudo, de modo a pensar que o distanciamento afetivo e a percepção de que realizam um trabalho "sem fim" são efeitos importantes do trabalho na subjetividade, reforçando sentimento de impotência e de culpa pela ineficiência do trabalho nesta área e, desta forma, o modo-indivíduo.

#### *Descartabilidade, Qualidade e Excelência...De Quem?*

O programa 5S previu o descarte como primeira fase de implantação do seu processo onde se previu o descarte de tudo o que era desnecessário nas unidades da instituição. Entretanto, nas falas dos servidores pode-se inferir, pelo menos, dois outros sentidos para o conceito do descarte: o desejo de trocar de emprego e o sentimento de ser descartável.

Então, para mim já chegou, eu estou providenciando minha saída daqui, eu voltei a estudar. Estou fazendo um curso a noite que começou no ano passado e vai continuar nesse ano e estou buscando a minha saída individual porque as saídas coletivas não foram possíveis. (Servidora Débora, entrevista em 12/02/2004)

Por enquanto, está me servindo de base para eu estudar para outros concursos maiores...era o que eu pretendia quando eu terminei a faculdade e é pelo que eu estou lutando. (Servidor Cristiano, entrevista em 12/02/2004)

#### Com relação ao sentir-se "descartável":

o funcionário enquanto tiver braço forte para trabalhar e carregar processos ou enquanto ele tiver neurônios para pensar soluções para os processos, mas, basicamente, enquanto ele for um bom burro de carga, ele é reconhecido. Se ele for um bom burro de carga e se dedicar bastante ao trabalho ele vai ganhar gratificação, ele vai ser um funcionário recompensado. No momento em que ele teve que tirar uma licença saúde ou no momento em que ele teve um problema em que isso está se prorrogando na vida dele, esse funcionário já não vai conviver bem com a instituição, ou melhor, a instituição já não vai conviver bem com esse funcionário. E o que vai acontecer com ele? Esse funcionário vai perder a gratificação, em seguida ele vai ser posto à disposição, até que vai parar no arquivo. Eu não sei se a política ainda é essa de mandar para o arquivo, mas é exatamente isso o que fazem. (Servidora Débora, entrevista em 12/02/2004)

Esse sentimento de descartabilidade funciona como importante fonte de sofrimento dos servidores, como também o é para trabalhadores de outros setores. No contexto da Qualidade Total, "ancoram-se" no temor da descartabilidade uma série de estratégias que buscam o aumento da produtividade. Ou seja, o trabalhador luta constantemente contra a possibilidade de ser descartado, aumentando sua produtividade e tomando "para si" a responsabilidade de dar conta do volume de trabalho.

Desse modo, considerando que os processos de Qualidade Total podem reforçar tais sentimentos, pode-se pensar que os efeitos da gestão da qualidade nos

processos de subjetivação podem vir a reforçar a idéia de trabalhador ineficiente e incapaz que marca a função de servidor público e da qual os trabalhadores querem se desvencilhar.

O volume de trabalho, tomado como sendo da ordem do “impossível” e configurando o “trabalho infinito”, não é priorizado pelas estratégias e gestão. A reorganização do trabalho, para além da responsabilização individual, também acaba por ficar em segundo plano.

#### Referências

- Benevides de Barros, R.D. (1997). Dispositivos em ação. Em A.E. Silva & cols. (Orgs.), *Saúde e Loucura: subjetividade* (Vol.6, pp.183-191). São Paulo: Hucitec.
- Bernardes, J., Nardi, H.C. & Tittoni, J. & (2002). Trabalho e Subjetividade. Em A.D. Cattani (Org.), *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico* (pp.302-308). Petrópolis: Vozes.
- Chanlat, J.F. (1996). Modos de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho. Em E. Davel & J. Vasconcelos (Orgs.), *“Recursos” Humanos e Subjetividade* (pp.118-128). Petrópolis: Vozes.
- Chanlat, J. F. (2002). *O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos*. Apresentado no VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal em 2002. Consultado em 06/08/2005, em <http://unpan1.um.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>
- Fonseca, T.M.G., Medeiros, F.B. & Reppold, C.T. (2000). O trabalho como dispositivo de subjetivação. Hierarquia e Controle no Poder Judiciário: um estudo de caso. Em T.M.G. Fonseca & D.J. Francisco (Orgs.), *Formas de ser e habitar a contemporaneidade* (pp.129-136). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Foucault, M. (1987). *A Arqueologia do Saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Harvey, D. (1999). *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola.
- Hirata, H.S. (1993). *Sobre o “modelo” japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: Edusp.
- Kumar, K. (1997). *Da Sociedade Pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Neves, J.M. (2000). *A produção da governabilidade na gestão do trabalho no serviço público: uma contribuição para análise das relações de trabalho*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS.
- Offe, C. (1994). *Capitalismo desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política*. São Paulo: Brasiliense.
- Tavares, D.S. (2003). *O Sofrimento no Trabalho entre Servidores Públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal*. São Paulo: USP.

Adriana Spilki é Mestre em Psicologia Social e Institucional/ UFRGS.

E-mail: [adrianaspilki@terra.com.br](mailto:adrianaspilki@terra.com.br)

Jaqueline Tittoni é Professora do Instituto de Psicologia, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional – UFRGS. Endereço: Rua Ramiro Barcellos, 2600, 201, 90035-003, Porto Alegre, RS.

E-mail: [jaquemin@terra.com.br](mailto:jaquemin@terra.com.br)

**Adriana Spilki e Jaqueline Tittoni**

**O Modo-indivíduo no Serviço Público: descartando ou descartável?**

Recebido: 10/12/2004

1ª revisão: 20/10/2005

Aceite final: 24/11/2005