

PROGRAMAS DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS: UMA ALTERNATIVA AO SOFRIMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO?

Silvia Generali da Costa¹

Rua Washington Luiz, 855 – Sala 419
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel: (51) 3316.3816
E-mail: sgcosta@ea.ufrgs.br

Cláudio Pinho Mazzilli¹

Rua Washington Luiz, 855 – Sala 439
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: cpmazzilli@ea.ufrgs.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Administração – PPGA
CEP: 90010 – 460 Porto Alegre/RS

Resumo:

Em meados da década de 90, frente à crise econômica do País, foram implementados os Programas de Demissão Voluntárias (PVD) na maioria dos órgãos e empresas públicas. Através de um estudo de caso realizado como parte da tese doutoral da autora, pesquisou-se uma amostra de participantes de um desses programas¹, deflagrado em 1995. Um dos principais objetivos da pesquisa foi o de verificar se o PDV serviu como alternativa a um estado de sofrimento no trabalho.

Como resultado, constatou-se a existência de estados de sofrimento psíquico entre os servidores da instituição, gerados pela estrutura e pela cultura burocráticas disfuncionais da instituição. Tais condições acolheram e reforçaram comportamentos de dependência, imaturidade e fraco conhecimento de si entre seus membros, comportamentos esses incompatíveis com as possibilidades mais amplas de satisfação no trabalho.

Conclui-se também que muitos optantes pelo Programa fizeram suas escolhas para escapar de um ambiente desprazeroso, muito mais do que para ir ao encontro de oportunidades profissionais mais promissoras.

Palavras-chave: Programas de demissões voluntárias, sofrimento no trabalho, burocracia.

¹ A empresa pesquisada solicitou sigilo, razão pela qual, não é identificada neste trabalho.

PROGRAMAS DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS: UMA ALTERNATIVA AO SOFRIMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO?

1. Introdução

Nos últimos anos a política de estabilização econômica brasileira vem cobrando seu preço: a recessão. Milhares de postos de trabalho vêm sendo eliminados por conta do insuficiente crescimento econômico, ao mesmo tempo em que cresce o número de jovens que tentam iniciar suas carreiras. Agrava ainda mais a situação a má distribuição de renda, afetando o poder de compra de amplas camadas da população.

Soma-se ao inchaço no mercado de recursos humanos, a drástica modificação no perfil exigido para as vagas em aberto na atual sociedade do conhecimento. O impacto do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia, ao longo das últimas décadas, quase eliminou a necessidade de mão de obra “desqualificada”, pelo menos nas atividades com melhor remuneração.

Nesse contexto, merece atenção o setor público, que até há pouco manteve-se estável num mercado turbulento, e agora reduz o número de funcionários através de PDVs – Programas de Demissões Voluntárias. A pressão pela produtividade das estatais e a constante ameaça de privatização tornam premente a redução do quadro de pessoal. A alternativa para a legislação que protege o trabalhador público concursado da demissão tem sido a saída voluntária, em troca de uma considerável soma em dinheiro.

A opção pelos PDVs não pode ser analisada somente como uma oportunidade de aumento da renda familiar. Os programas podem ser considerados, em muitos casos, como uma rota de fuga, se considerar-se a situação de sofrimento a que muitos trabalhadores se vêem expostos, devido às antigas formas de organização do trabalho com características tayloristas e às culturas organizacionais arcaicas onde prevalecem a política e o autoritarismo.

Assim, muitas opções não se deram pela nova atividade em si mesma, mas no afã de escapar de um estado insuportável de sofrimento, decorrentes do modelo burocrático weberiano, descrito a seguir.

2. A empresa pública: compreendendo a estrutura burocrática e sua influência sobre o sofrimento no trabalho

Grande parte das empresas públicas, e mesmo empresas privadas, assumem características burocráticas. Com estruturas baseadas essencialmente no modelo weberiano, piramidal, centralizado e departamentalizado, sofrem com uma série de suas disfunções. O modelo burocrático, adotado pela empresa aqui analisada teve significativa influência na estruturação do seu Programa de Demissões Voluntárias e pode ser apontado como causa de sofrimento psíquico entre os servidores públicos.

2.1. A burocracia de Weber e o conceito atual de burocrata

Chamar alguém de burocrata nos dias de hoje é, sem dúvida, ofensivo. Equivale a dizer que o indivíduo é apegado a regras rígidas e muitas vezes obsoletas ou sem sentido, que manipula papéis desnecessários e ocupa seu dia carimbando formulários. No entanto, esse conceito de burocrata não corresponde ao conceito proposto por Max Weber mas sim, está associado ao que o Merton (1978) chamou de disfunções da burocracia. Idealizada para ser produtiva e funcional, com formato aplicável tanto a organizações públicas como privadas, a burocracia deveria, em sua forma pura, atender a requisitos claros e pré-definidos, que garantiriam sua eficiência.

A burocracia de Weber é uma forma de organização humana, baseada na racionalidade, e a administração burocrática representa o “exercício da dominação baseado no saber”. (Weber apud Campos, 1978). Na sociedade burocrática (ou racional-legal, como também foi designada), a legitimação do domínio se dá pelas normas, pela organização, regras e estatutos, e pela obediência a estas normas (Weber, 1979).

Weber (Weber, 1979) procurou definir um tipo ideal burocrático, algo como um modelo conceitual hipoteticamente perfeito, no qual as principais características seriam a **divisão hierárquica**, com uma estrutura clara de mando e subordinação; a existência de **regras racionais**, explícitas e impessoais e de regulamentos, leis e normas administrativas; o **registro** e documentação de comunicações, fatos e atos administrativos e técnicos; a **especialização** e treinamento de funcionários assalariados, com carreira na organização e sem propriedade dos meios de produção e administração, a **definição prévia do funcionamento** da organização; a

racionalidade; a **impessoalidade** nas relações humanas com a de definição de tarefas sendo feita de acordo com o cargos e não com seus ocupantes; a seleção de pessoal tendo por base o **mérito** e a competência técnica e os critérios racionais e universais; a **separação entre a propriedade e a administração**, com profissionais especializados gerindo a organização; e a **previsibilidade** do funcionamento para todos os membros.

Lapassade (1972), descreve a burocracia weberiana como uma organização com regras fixas que determinam as atribuições dos funcionários e permitem controlar seu trabalho; hierarquizada; que confere grande importância aos documentos escritos; que pressupõe formação profissional destacada; e cujos funcionários se dedicam em tempo integral, constituindo-se em “tipos sociais”.

Para Lapassade, do ponto de vista weberiano, a autoridade burocrática tem por base a racionalidade, de forma que os subordinados devem obedecer os superiores que, natural e racionalmente, detêm maior conhecimento, uma vez que foram selecionados e testados em suas habilidades antes de assumirem o cargo.

2.2. Críticas às organizações burocráticas

A burocracia de Weber vem recebendo diversas críticas ao longo dos anos, principalmente em função do seu caráter formal e impessoal e da previsibilidade de seu funcionamento. A total previsibilidade é impraticável na medida em que a organização funciona para e através de seres humanos, em essência não passíveis de previsibilidade completa. Devido a esta característica, surgem o que **Merton** (1978) chamou de “disfunções” da burocracia (Merton, 1978; Motta e Pereira, 1981): a **internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos**, quando as normas perdem seu sentido de atender aos propósitos da organização na medida em que transformam-se de meios em fins em si mesmas; o **excesso de formalismo e de papelório**, devido à necessidade de documentação das comunicações, levando à perda de agilidade e eficiência; a **resistência a mudanças**, quando os funcionários acostumados com previsibilidade e estabilidade, encaram a mudança como uma ameaça; a **despers onalização do relacionamento**, uma vez que a ênfase dada aos cargos e não às pessoas leva à indiferenciação; a **categorização como base do processo decisório**, significando que a autoridade é exercida e as decisões são tomadas com base no cargo e não na competência técnica; **superconformidade às rotinas e procedimentos**, somada à inflexibilidade, falta de questionamento das normas que podem em

determinado momento já não refletir os objetivos da organização, e perda de iniciativa e criatividade; **exibição de sinais de autoridade**, para demonstrar as posições hierárquicas, com o uso de símbolos de *status*; **dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público**, já que o burocrata tem como prioridade a execução de normas e regulamentos, perde o foco no cliente.

Guerreiro Ramos (1966) estudou exaustivamente as críticas ao sistema burocrático e os seus oponentes, três dos quais cabe aqui destacar: Merton, Crozier e Selznick. **Merton** associa a incapacidade treinada com o que chama de *“deslocamento de objetivos”*, que transforma meios em fins e cristaliza normas e procedimentos, ainda que tenham perdido totalmente sua função, em virtude de mudanças no ambiente interno ou, muito provavelmente, no ambiente externo. Esse fenômeno leva o funcionário burocrata a notáveis dificuldades de adaptação e perda da visão crítica e inovadora. Para possibilitar a manutenção do *status quo*, cria-se um espírito corporativista e reacionário, onde o grupo se defende de qualquer tentativa de mudança das normas e padrões, sacrificando com isso o atendimento à clientela, cuja satisfação e atendimento adequado são progressivamente afastados dos objetivos da instituição burocrática e de seus servidores. “... a disciplina necessária para manter, dentro do conjunto burocrático, o comportamento estandardizado que se deseja, supõe o desenvolvimento de uma atitude ritualista dos funcionários (correspondente ao ‘deslocamento das finalidades’), cuja rigidez resultante lhes torna difícil responder às exigências particulares de sua tarefa e que, paralelamente, essa rigidez desenvolve o espírito de casta, abrindo assim um fosso entre o funcionário e seu público” (Merton, apud Crozier, 1981, p. 263). Esta situação exemplifica o que Crozier chamou de “círculo vicioso”: quanto maior a rigidez das normas, maiores as dificuldades de adaptação, e maior a necessidade de aumentar o controle e a regulamentação, gerando novamente novas dificuldades de adaptação e conflitos com o público (Crozier, 1981). **Philip Selznick** traz o conceito de *“paradoxo da organização”* onde os objetivos amplos da organização são substituídos por objetivos operacionais, imediatos, parciais e limitados. Com o acesso restrito à formulação, compreensão e aplicação dos objetivos gerais, os servidores voltam-se para a consecução de pequenas tarefas, que passam a ter força de grandes objetivos, de acordo, também, com os interesses dos próprios funcionários. Para Selznick, outro fator é relevante: a estrutura interna informal é orientada para controlar a organização. “Dir-se-ia que é uma estratégia mediante a qual os diferentes participantes da organização lutam por poder, prestígio, vantagens

materiais, ou se defendem contra a alienação, em suas várias formas” (apud Ramos, p. 250). Segundo Crozier, Selznick mostra o “círculo vicioso” no que se refere à especialização burocrática. “A organização burocrática especializa e fragmenta os papéis para tornar o perito mais neutro e mais independente, mas desta forma, ela tende a criar um espírito de castas e tentações de aliança com os interesses que se cristalizam em redor desses papéis; a disfunção que se desenvolve será, naturalmente, combatida através do reforço da especialização” (Crozier, 1981, p. 264).

Conforme visto acima, **Michel Crozier** define a burocracia como um complexo de “*círculos viciosos*”, como “um sistema de organização incapaz de corrigir-se em função de seus erros, e cujas disfunções se converteram em um dos elementos essenciais de seu equilíbrio” (p.283). A centralização das decisões e a impessoalidade das regras se encontram de tal forma arraigadas que, quando uma regra não atende mais aos objetivos propostos, ela é reforçada para a manutenção do equilíbrio, e não abandonada ou revisada, como seria de se supor. Segundo Crozier, essa rigidez se explica pela permanente luta pelo poder entre dirigentes e subordinados. “Exatamente porque os subordinados não são passivos, mas ativos, na defesa de seu poder de barganha, é que se esforçam para agravar os círculos viciosos que os protegem, na medida em que deles se aproveitam para melhorar suas posições no tocante ao público e à organização. Em tais condições, o ambiente burocrático é inapto a adaptar-se gradativamente às transformações do ambiente externo” (apud Ramos, p.251). Fica claro que, para Crozier, os comportamentos disfuncionais dos servidores das instituições burocráticas são mecanismos defensivos à rigidez e ao controle excessivo e centralizado, exercido sobre eles. Para o autor, a modernização interessa a uma minoria dentro do serviço burocrática, encontrada entre o alto escalão. Fica claro que, na opinião de Crozier, a possibilidade de mudança e adaptação a uma sociedade dinâmica e complexa como a contemporânea, é bastante reduzida.

2.3. Burocracia e sofrimento do servidor público

É inegável a associação entre o termo “burocracia” e as empresas públicas de todo tipo. A empresa estudada não constitui-se exceção, mantendo uma estrutura e uma cultura fortemente burocráticas. Em função disso, vale a pena trazer à luz um estudo que aborda as implicações das mazelas burocráticas sobre a saúde e a motivação dos servidores, bem como sobre o desenvolvimento de seus talentos e vocações.

Maria Jandira Oliveira (1997) estudou o significado do trabalho no setor público e os prazeres e sofrimentos envolvidos na atividade profissional dos servidores. Utilizando um enfoque dejouriano, Oliveira analisou os motivos que levaram uma amostra de servidores a ingressar na carreira pública e lá permanecer, apesar das dificuldades.

Entre as **razões de ingresso** encontram-se:

- estabilidade no emprego e benefícios: em contraponto ao medo de imprevistos, ao receio em enfrentar o mercado de trabalho cada vez mais exigente, com altos índices de desemprego, serviços de assistência médicas precários e rendimentos diminuídos na aposentadoria.
- influência familiar: ou por modelos (parentes funcionários públicos) ou por pressões (“não se pode desprezar um emprego garantido”).
- meio de “ganhar a vida”: o emprego público considerado como um trabalho como qualquer outro, que garante a subsistência, se explica e se justifica por isso.

Entre os **fatores de sofrimento** estão:

- monotonia da atividade: atividades repetitivas, pouco criativas, monótonas. Segundo Dejours (1993, p.162), o trabalho repetitivo, com normas e ritmos rígidos gera mecanismos defensivos, que podem levar ao embotamento das reações dos trabalhadores e às doenças psicossomáticas.
- sentimento de clausura: a inatividade, a impossibilidade de troca com o ambiente externo e interno e a impossibilidade de crescimento, o ser vigiado e regido por normas rígidas.
- pertencer à área meio: portanto, não obter reconhecimento e desvincular-se da finalidade do trabalho, atuar nos fragmentos, não participar.
- salário: aceito como ruim em troca de uma situação menos exigente no ingresso e mais estável, “é pouco mas é certo”.
- desvincular-se de sua formação acadêmica: desvincular-se da imagem idealizada e diferenciada de profissional de curso superior.
- falta de perspectivas de ascensão: um dos os maiores motivos de sofrimento. Os aspectos políticos das gratificações, a falta de recompensas aos que se dedicam e a falta de punições aos que não se dedicam. Falta de critérios objetivos para atingimento de cargos de chefia e obtenção de funções gratificadas.

Programas de demissões voluntárias: uma alternativa ao sofrimento do servidor público?

- imagem de desprestígio do serviço público: pressões da mídia e de grupos privados interessados em controlar empresas estatais aliados aqueles que estão simplesmente descontentes com a baixa qualidade dos serviços obtidos e os altos impostos pagos, geraram uma verdadeira campanha contra o funcionalismo, visto atualmente como a “razão da falência do Estado”.
- auto-imagem: frente à desorganização da estrutura e aos ingressos desqualificados “a auto-imagem dos servidores revela-se refém das decisões políticas que permitiriam o ingresso excessivo, sem planejamento, sem critérios, sem objetivos, sem avaliação, sem aprimoramento nem profissionalização, que possibilitaram vantagens exorbitantes a muito poucos e forneceram a imagem do servidor público” (p. 81).
- Sub-utilização de potencial: Tanto o sistema de ingresso, como o treinamento e o estágio probatório indicam “desconhecimento do capital humano disponível” e falta de planejamento de recursos humanos, em processos onde os objetivos da organização são pouco claros e pouco divulgados.

Entre os **motivos de prazer** no trabalho destacam-se:

- o cliente: “Os motivos de prazer no trabalho aparecem geralmente voltados para a satisfação direta do usuário” (p. 61). É o cumprimento da finalidade social do serviço público, é ver a clientela bem atendida, é resolver seu problema ou minimizar seu sofrimento, é sentir-se útil.
- reconhecimento do trabalho: seja pelo cliente, seja pelos pares, superiores ou subordinados, é o reconhecimento de sua utilidade social.

Como se vê neste interessante retrato da administração pública, as disfunções do modelo burocrático, tais como falta de perspectivas de ascensão, falta de treinamento e capacitação e falta de oportunidades de exercer trabalho criativo e participativo, são fontes de insatisfação e sofrimento do servidor público. Por outro lado, permanecem os motivos de continuidade na função, quais sejam, a estabilidade e os benefícios. Esses são assegurados não pelo modelo burocrático original (estabilidade pela seleção, capacitação e especialização), mas pelas suas disfunções (incapacidade do sistema de avaliar-se e corrigir-se, na expressão de Crozier).

3. O Sofrimento do servidor público e a fuga pelo PDV

Como parte da análise de conteúdo, utilizada como instrumento para interpretação dos dados da pesquisa, resultaram as seguintes categorias, relacionadas ao sofrimento no trabalho derivado do modelo burocrático:

Categorias iniciais	Idéias-Chave	Categoria Intermediária
<p>1. Critérios políticos para ascensão na carreira</p> <p>2. Os “puxa-sacos”</p> <p>3. Trabalho repetitivo, monótono e “emburrecedor”</p> <p>4. Trabalho que adocece, envelhece, é perigoso</p> <p>5. Falta de perspectivas, de reconhecimento e de oportunidades de desenvolver potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não é possível ascender na carreira por merecimento ou esforço. É necessário ser “apadrinhado”. - Os “puxa-saco” obtêm sucesso com maior facilidade porque conseguem aproximar-se dos que tem poder decisório. - O trabalho segue o modelo taylorista, não propiciando satisfação e desenvolvimento das potencialidades. - O trabalho é associado inconscientemente com a morte física e psíquica, característica das atividades com organização taylorista do trabalho. - Nenhum esforço será reconhecido, as capacidades e os talentos não serão desenvolvidos, não há um futuro melhor pela frente. 	<p>Fatores de insatisfação com a atividade</p> <p>Síntese:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O trabalho e as oportunidades de carreira não apresentam desafios e crescimento que permitam a satisfação. Ao contrário, inibem o desenvolvimento das capacidades e minam as motivações dos indivíduos e grupos. Tal situação gera um estado de sofrimento do qual se é impelido a fugir. Soma-se a isso que a entrada na empresa nunca contemplou a satisfação com a tarefa, mas uma oportunidade de obter-se estabilidade e salário adequado.

Quadro 1: Fatores de insatisfação com a atividade

Fonte: Dados da pesquisa

Apresenta-se a seguir o detalhamento de cada categoria inicial, bem como falas de dois dos entrevistados que exemplificam suas visões e sentimentos ao relação ao trabalho realizado na instituição.

E1 - “E o que eu menos gosto é o oposto, claro. São os puxa-sacos, são as pessoas que não são sérias, que buscam só vantagens, que tem medo de arriscar dentro do seu cargo, arriscar a perder o cargo, e acabam prejudicando sua carreira. Aqueles que pensam: ‘É bom para a empresa mas não é bom para mim’”.

E18 - “...uma rotina assim ó: massificante! Que tem o trabalho, sabe? Uma época eu fiquei... estressei tudo que eu tinha direito, deu, sabe?”

3.1. Critérios políticos para ascensão na carreira

Esta categoria expressa o desencanto dos servidores com os critérios políticos de ascensão funcional. Há uma clara noção de que o esforço e a competência não são suficientes para que se atinja cargos de melhor remuneração, responsabilidade e destaque. O caminho são os “padrinhos”, pessoas com influência política, que tem poder de determinar quem “sobe” e quem fica estagnado no cargo.

3.2. Os “puxa-sacos”

Complementar à visão de que somente é possível ascender na carreira através do “apadrinhamento”, está a noção do “puxa-saquismo” como um caminho plausível para cair nas graças do poder. De acordo com os depoimentos, certos servidores não têm escrúpulos em utilizar-se desse expediente, considerado por muitos como o único meio possível de desenvolver uma carreira.

3.3. Trabalho repetitivo, monótono e “emburrecedor”

O trabalho na estatal analisada é paradigmático dos serviços burocráticos, tayloristas, com suas conseqüências dejourianas sobre a saúde do trabalhador. O sentimento de “emburrecer” é freqüente, uma vez que as capacidades não são sequer utilizadas, muito menos desenvolvidas. As tarefas são fragmentadas, repetitivas e não permitem que se visualize um “resultado final”. Conforme um dos depoentes, “o melhor que pode te acontecer no final do dia é não te acontecer nada”.

3.4. Trabalho que adocece, envelhece, é perigoso, excessivo

A sensação de inutilidade, gratuidade e alienação gerada pela organização de trabalho taylorista e pelo sistema burocrático leva a sensação de morte psicológica, de visão do trabalho como algo perigoso e mortal. Relata um dos participantes da amostra: “os que ficaram lá envelheceram muito”. O excesso de trabalho, segundo os depoimentos, não é resultado da fadiga psíquica, mas uma realidade palpável, devida à incompleta mecanização do sistema e à redução dos quadros funcionais em proporções elevadas. O trabalho é visto como prisão. Relata um dos entrevistados que “o trabalho é bom, mas eu gostaria de poder ver o sol, dar uma caminhada, pegar um ar”.

3.5. Falta de perspectivas, de reconhecimento e de oportunidades de desenvolver potencial

Resultado das categorias anteriores, percebe-se a falta de oportunidades de utilização dos potenciais intelectuais e criativos, bem como a falta de reconhecimento pelos esforços na busca da qualidade e do bom atendimento ao cliente. Fazer bem ou fazer mal gera o mesmo resultado: indiferença. Ou pior: às vezes é melhor ser um mau funcionário, para que a chefia o libere numa tentativa de “se ver livre do abacaxi”. O bom é sempre sobrecarregado, pois é alguém em quem se pode confiar. O conhecimento, o estudo, o aperfeiçoamento não são incentivados, bem como não existe possibilidade de enriquecimento do cargo.

3.6. Fatores de insatisfação com a atividade

A categoria intermediária² “fatores de insatisfação com a atividade” é resultante das cinco categorias iniciais acima descritas e expressa os diversos fatores de descontentamento dos servidores com a sua atividade e com a instituição.

Sabe-se que os critérios políticos para ascensão funcional não são exclusivos da empresa estudada, mas característicos da maior parte, senão de todas, as empresas públicas. A consciência dessa realidade faz com que se procure expedientes ou caminhos alternativos para a consecução dos objetivos individuais de melhor remuneração, *status* ou trabalho mais gratificante. “O puxa-saquismo” seria um desses expedientes, condenado pela maioria dos entrevistados. Alguns, entretanto, admitiram a utilização de “apadrinhamentos” para conseguir acesso a um cargo comissionado.

² As categorias finais não são citadas por envolverem outros elementos que fogem aos objetivos deste trabalho.

Aliado aos critérios políticos, que impedem um reconhecimento formal através da promoção, temos a falta de reconhecimento informal do bom desempenho do servidor. Segundo os depoentes, chefias despreparadas e despreocupadas com o desenvolvimento de suas equipes não são raras. Falta de estímulo à aquisição de conhecimentos, bloqueios à iniciativa e à criatividade e decisões arbitrárias são parte desse quadro.

O trabalho em si também é fonte de insatisfação. Visto como repetitivo, monótono e “emburrecedor”, perigoso e exaustivo, não permite o desenvolvimento dos talentos de cada servidor, nem a expressão de suas individualidades. A organização taylorista do trabalho provoca sentimentos de menos-valia, de incapacidade profissional e de não ser merecedor de melhores oportunidades no mercado formal ou no empreendedorismo.

Resultado de todos esses fatores está o desencanto, o “beco sem saída”, a descrença numa melhora e a sensação expressa por vários respondentes, de que “não agüentavam mais”.

Note-se que os fatores de insatisfação fogem completamente ao alcance do sujeito, que se vê impotente diante da situação laboral e passa por uma montanha-russa de sentimentos, tão bem expressa por um dos respondentes: da vontade de mudar, à raiva por não poder fazê-lo, ao sentimento de desânimo e impotência e, finalmente, à saída através do PDV ou à conformidade com as pequenas mudanças que ainda possam ser tentadas.

4. O PDV como fuga de um estado de sofrimento no trabalho

Maria Jandira Oliveira (1997) e Patrícia Regina Stumpf Paes Leme (2000) já descreveram as agruras e a falta de perspectivas dos servidores públicos, submetidos ao serviço burocrático e rotineiro, com características tayloristas de organização do trabalho. Costa (2000) também abordou as resistências e os mecanismos defensivos originados pelas estruturas burocráticas públicas. A consciência da falta de oportunidades de ascensão por méritos próprios, a sensação de estar “emburrecendo” pela não utilização das capacidades intelectivas, a revolta com os que tentam “se dar bem puxando o saco”, o estresse, a sensação de envelhecimento precoce e de adoecimento físico e mental, tudo isso corresponde às descrições de Dejours (1988) sobre a psicopatologia no trabalho e expressa a dura realidade de toda uma categoria profissional.

Para suportar-se dificuldades de tal vulto, é preciso imaginar-se livre delas (logo, logo eu saio daqui, só preciso terminar de pagar minha faculdade) ou admitir que a agonia do serviço burocrático é mais forte do que o medo de lançar-se ao mercado de trabalho. É preciso decidir-se logo pelo PDV, antes que essa balança penda para o outro lado e o medo supere a agonia, eternizando a sensação de impotência.

Em sua obra **Personalidade e Organização** (1957), Chris Argyris comenta as possíveis reações de indivíduos submetidos à ambientes pouco estimulantes ou pouco reforçadores, entre elas a dissociação da energia psicológica da fisiológica, com reações de sono e fadiga durante o expediente, não expressas em atividades de lazer. Apresenta também os conceitos de êxito e de malogro psicológico. Enquanto o êxito “... ocorre quando o indivíduo é capaz de dirigir sua energia para um objetivo que ele determina, e cuja consecução irá satisfazer suas necessidades interiores, e que não pode ser alcançado sem a superação de um obstáculo suficientemente grande para fazê-lo lutar com denodo, mas suficientemente pequeno para ser transposto” (1957, p.53), o malogro, juntamente com a ansiedade, o conflito e a frustração seriam sentimentos advindos de ameaças à individualidade, e que gerariam mecanismos defensivos, como a negação, a culpa, a racionalização, a projeção, a ambivalência, a identificação, entre outros. Tais mecanismos defensivos foram observados na amostra estudada. A negação das dificuldades, a racionalização sobre as vantagens da empresa, a ambivalência em relação à instituição e em relação às próprias capacidades, a identificação com a organização são alguns exemplos.

Argyris vai além e afirma que as instituições não estimulam e sequer toleram atitudes maduras de seus funcionários, tais como iniciativa, independência, capacidade de tomada de decisão e criatividade. Ao contrário, as instituições tendem a reforçar comportamentos infantilizados, de dependência e subordinação, reforçados através da centralização da autoridade, da cadeia de comando e dos mecanismos de controle. A mesma estrutura que gera e/ou reforça a passividade entre seus membros, lhes impede de alcançar a satisfação.

5. Conclusões

Os achados ratificaram as conclusões da pesquisa de Oliveira (1997). A monotonia da atividade, o sentimento de clausura, a falta de perspectivas de ascensão, o desvincular-se de sua formação acadêmica, a imagem de desprestígio do serviço público e a auto-imagem negativa dos servidores sobre si mesmos e a sub-utilização do potencial estão entre os principais fatores de

insatisfação e sofrimento no trabalho. Exemplos disso são os da psicóloga que tentou em vão atuar na área de recursos humanos, o atendente que se auto-denominou de “carimbador maluco” e os inúmeros relatos de que “basta ter dois neurônios para fazer este trabalho”. Em relação aos resultados encontrados por Oliveira e os dados desta pesquisa, destaca-se apenas um aspecto contraditório: o salário. Enquanto os participantes da amostra demonstraram insatisfação com a remuneração recebida, os da amostra aqui pesquisada não apontaram o salário como causa de conflitos ou desagrado. Ao contrário, vários admitiram que o salário “é bom em relação ao mercado” ou que “nunca é o bastante mas também não dá para se queixar”. Os participantes que optaram pela atividade empresarial destacaram a necessidade de ganhar mais dinheiro, mas tinham consciência de que como empregados, de qualquer empresa, não conseguiriam alcançar o padrão de rendimento desejado.

Assim, confirmam-se os dados apontados por outros estudos, que a influência do ambiente burocrático tem sido no sentido de dificultar o auto-conhecimento, a experimentação, o desafio, o uso da iniciativa e da criatividade e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho.

A burocracia reforça os sentimentos de dependência e não contribui para o desenvolvimento de uma identidade própria, madura e autônoma. O mesmo sistema que protege é o que infantiliza e desprepara para uma futura opção profissional mais satisfatória. Vários são os depoimentos que revelam o medo de aderir ao PDV e não conseguir uma recolocação satisfatória no mercado de trabalho.

A vivência na organização burocrática leva ao sofrimento e, em conseqüência, à necessidade de fuga, algumas vezes impensada. O PDV foi interpretado como uma oportunidade de escapar à vivências psíquicas e físicas insuportáveis, o que apressou algumas decisões sem condições de um planejamento de vida e carreira mais cuidadoso. Foi o “não aguentar mais”.

Quanto aos não-optantes, esses conseguiram valorizar os aspectos positivos da instituição, como a estabilidade, o acolhimento dos menos preparados e a capacidade de pagamento de salários, de um modo geral, acima do mercado. Sugerem, no entanto, estar pagando um preço excessivamente elevado por essas “regalias”, com fracas possibilidades de virem a transformar suas realidades de trabalho.

6. Limites da Pesquisa e Sugestões para Futuros Trabalhos

As limitações do modelo de pesquisa escolhido para fins da tese doutoral, cujos resultados parciais são aqui apresentados, são as próprias limitações das análises qualitativas e, mais especificamente do estudo de caso, dos métodos não-experimentais e das amostras não-probabilísticas, recaindo sobre o modelo críticas quanto a dificuldades para generalização dos resultados, em função da impossibilidade de submetê-los aos rigores da análise estatística, típica dos métodos quantitativos; limitações do entrevistador que, mesmo o mais preparado, poderia influenciar os resultados com sua subjetividade; e dificuldade em repetir a pesquisa nas mesmas condições, uma vez que é característico da pesquisa não-experimental a impossibilidade de controle amplo das variáveis.

Assim, sugere-se, para fins de futuras pesquisas, uma análise quantitativa, onde se compare os indicadores de satisfação e de sofrimento no trabalho entre empresas com diferentes níveis de burocratização.

7. Bibliografia

1. ARGYRIS, Chris. 1957. **Personalidade e Organização – O Conflito Entre o Sistema e o Indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes.
2. BARDIN, Laurence. 1977. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Persona.
3. COSTA, S. G. 2º semestre de 2000. As Organizações Públicas, a Resistência das Pessoas e a Qualidade. **Análise**, Porto Alegre, 11 (02), 139-160.
4. CROZIER, Michel. 1981. **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
5. DEJOURS, C. 1988. **A Loucura do Trabalho – Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez Editora. 3ª ed.

6. LAPASSADE, G. & LOURAU, R. 1972. **Chaves da Sociologia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
7. LEME, Patrícia R. S. P. 2000. **Análise do Significado do Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil**. Porto Alegre, dissertação de mestrado apresentada ao PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
8. MERTON, R.K. 1978. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. org. e trad.). **Sociologia da Burocracia**. 4^a ed. Rio de Janeiro: Zahar.
9. MOTTA, F.C.P. & PEREIRA, L.C.B. 1981. **Introdução à Organização Burocrática**. 2^a ed. São Paulo: Brasiliense.
10. OLIVEIRA, M. J. de Souza. 1997. **O Significado do Trabalho no Setor Público: Um Estudo Exploratório**. Porto Alegre, dissertação de mestrado apresentada ao PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
11. RAMOS, Guerreiro. 1966. **Administração e Estratégia do Desenvolvimento – Elementos de uma Sociologia Especial da Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
12. RIFKIN, Jeremy. 1995. **O Fim dos Empregos: o Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho**. São Paulo: Makron Books.
13. WEBER, M. 1978. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (org. e trad.). **Sociologia da Burocracia**. 4^a ed. Rio de Janeiro: Zahar.
14. WEBER, M. 1979. **Ensaio de Sociologia**. 4^a ed. GERT, H.H. e MILLS, C.W. (org. e introd.). Rio de Janeiro: Zahar.