

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ADRIANA SPILKI

QUALIDADE TOTAL E PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO
UM ESTUDO JUNTO AOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Porto Alegre

2004

ADRIANA SPILKI

QUALIDADE TOTAL E PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO
UM ESTUDO JUNTO AOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Dissertação de Mestrado em Psicologia
Social e Institucional
Para a obtenção do título de Mestre em
Psicologia Social e Institucional
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul
Programa de Pós-graduação em
Psicologia Social e Institucional
Instituto de Psicologia

Orientadora: Jaqueline Tittoni

Porto Alegre

2004

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por sempre terem acolhido minhas perguntas, facilitando o caminho para que eu mesma obtivesse as respostas. Ao Éder, pelos cotidianos questionamentos, provocações e demonstrações de amor. Dedico-lhes essa conquista com gratidão e amor.

AGRADECIMENTO

Agradeço a ajuda prestimosa de minha orientadora, Jaqueline, por iluminar as idéias obscuras, lapidando a escrita e o pensamento.

Agradeço a meus professores que sempre me incentivaram a buscar mais.

Agradeço a meus alunos que com sua vontade de conhecer alimentam minhas inquietações.

“Seríamos muito melhores se não quiséssemos ser tão bons.”

Sigmund Freud

RESUMO

Esse estudo enfatiza as implicações do método de gestão da Qualidade Total em sua implantação em órgãos públicos. O principal enfoque é a investigação dos modos de subjetivação dos servidores públicos de uma instância federal do Poder Judiciário que implantou o programa da Qualidade Total. A pesquisa tem natureza qualitativa e os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, observação do local de trabalho e análise de documentos e materiais informativos. Participaram da pesquisa servidores da instituição, bem como magistrados e pessoas externas à instituição, mas que apresentavam vínculo com a temática da Qualidade Total em órgãos públicos. Os resultados da pesquisa enfatizam a inadequação desse modelo de gestão na forma como está implantada na instituição pesquisada, bem como salienta o processo de precarização do trabalho no setor público, especialmente no judiciário. Conclui-se, dessa forma, que a gestão da Qualidade Total fortalece o modo-indivíduo em prejuízo das estratégias coletivas de organização do trabalho, visto que salientam características já constatadas em empresas privadas. Essas características passam a se verificar 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: Modos de Subjetivação, Trabalho, Qualidade Total e Serviço Público.

ABSTRACT

This study emphasizes the implications of the Total Quality Control method that was established in the Brazilian public service. The main goal is to investigate the public worker's subjection. The investigated institution is a federal court of the Judiciary that established the Total Quality Control Management. This is a qualitative research and the information was collected through semi-structured interviews, local observation and documents and informative materials analyses. Workers of this institution took part of the research, as well as federal judges and external people that were concerned with the Total Quality Control Management in the public service. The research results emphasize the inadequacies of the way this management system was established in this institution. Also, the precariousness work process in the public service is also highlighted, mainly in the judicial institution. The conclusion of this study is that the Total Quality Control program applied to the institution reinforces the individual-mode, to the detriment of the collective strategies of work organization, given the fact that this management system highlights elements already found in the private companies. These elements are also seen in the public service, such as the incessant hunt for the "client" satisfaction, the profit necessity, the importance of the competitiveness, always looking for productivity increasing.

Key Words: Subjection, Work, Total Quality Control Management and Public Service.

SUMÁRIO

<u><i>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</i></u>	12
<u><i>INTRODUÇÃO</i></u>	13
<u><i>1 O espaço do Judiciário: campo de produção ou de produtividade?</i></u>	18
<u>1.1 O servidor público</u>	19
<u>1.2 A Justiça Federal</u>	20
1.2.1 A Justiça Federal através dos tempos	21
<u><i>2 O percurso teórico</i></u>	27
<u>2.1 O Trabalho</u>	27
<u>2.2 As formas de gestão na história do Estado Brasileiro e a burocracia no Judiciário</u>	51
<u>2.3 A Qualidade Total no Judiciário</u>	54
<u>2.4 Subjetivação e Trabalho</u>	62
<u><i>3 Os modos de trabalhar do pesquisador</i></u>	74
<u>3.1 Sobre os Procedimentos e Movimentos</u>	77
<u>3.2 Trabalhando na Justiça Federal e no contexto da Qualidade Total</u>	81
<u><i>4. A Qualidade Total e suas implicações na subjetividade dos servidores: “como num toque de magia”</i></u>	85
<u>4.1 Tensão entre público/privado e a Qualidade Total</u>	89
<u>4.2 A marca da ineficiência do e no poder público e a crescente precarização do trabalho</u>	90
<u>4.3 O modo-indivíduo – competitividade / produtividade, auto-responsabilização e controle – uma questão de (in)justiça</u>	93
<u>4.4 A fase do descarte: descartabilidade dos servidores</u>	100
<u><i>5 Considerações Finais</i></u>	102
<u><i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i></u>	109
<u><i>ANEXO A</i></u>	114
<u><i>ANEXO B</i></u>	115
<u><i>ANEXO C</i></u>	116

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1</i> – Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro _____	20
<i>Figura 2</i> - Interesse dos servidores em permanecerem na instituição _____	84
<i>Figura 3</i> - Identificação dos servidores com seu trabalho _____	84

INTRODUÇÃO

A discussão sobre o trabalho e as formas de organizá-lo têm atravessado a história da humanidade e da ciência nos diferentes campos do saber. O presente estudo, no entanto, focaliza-se na contemporaneidade, abordando a temática da gestão do trabalho em sua perspectiva atual.

O estudo da modernidade e da configuração do modo de produção Capitalista coloca a discussão sobre o trabalho no centro das problematizações. Marx já discutia o trabalho e a forma como era organizado no modo de produção Capitalista, assim como Weber tematizava a ética protestante e o “espírito” do Capitalismo. Esses autores, juntamente com Durkheim, compõem referências clássicas para as ciências sociais no estudo do Capitalismo e da importância do trabalho na análise da sociedade.

Antunes (2000) situa a submissão do trabalho ao Capital como resultado de um processo historicamente constituído, no qual ocorreu a passagem de um sistema de mediações de primeira ordem (cuja finalidade é a preservação das funções vitais da reprodução do indivíduo e da sociedade) para um sistema de mediações de segunda ordem, introduzindo elementos fetichizadores e alienantes ao controle social metabólico. Esta segunda etapa seria constituída de mecanismos que se inserem no próprio metabolismo

social, “das relações de gêneros familiares à produção material, incluindo até mesmo a criação de obras de arte” (2000, p. 21) ¹. Segundo o autor, “o sistema de metabolismo social do Capital nasceu como resultado da divisão social que operou a subordinação estrutural do trabalho ao Capital”.(p.19)

Assim, esse sistema de mediação de segunda ordem constitui-se pelo tripé Capital, Trabalho e Estado, sendo as funções produtivas e de controle do processo de trabalho social totalmente separadas entre aqueles que produzem e aqueles que controlam.

Harvey (1999) coloca que a complexificação e a coletivização do trabalho Capitalista trouxeram a necessidade de conversão da capacidade de homens e mulheres, para que realizassem um trabalho ativo que pudesse ser apropriado pelos Capitalistas. O mesmo autor salienta que o “controle do trabalho” implica no disciplinamento da força de trabalho para os propósitos da acumulação do Capital. Este processo envolve elementos como a repressão, familiarização, cooptação e cooperação que devem ser organizados no local de trabalho e na sociedade como um todo.

A socialização do trabalhador nas condições de produção Capitalistas envolve o controle social bem amplo das capacidades físicas e mentais. A educação, o treinamento, a persuasão, a mobilização de certos sentimentos sociais (a ética do trabalho, a lealdade aos companheiros, o orgulho local ou nacional) e propensões psicológicas (a busca de identidade através do trabalho, a iniciativa individual ou a solidariedade social) desempenham um papel e estão claramente presentes na formação de ideologias dominantes cultivadas pelos meios de comunicação de massa, pelas instituições religiosas e educacionais, pelos vários setores do aparelho do Estado, e afirmadas pela simples articulação de sua experiência por parte dos que fazem o trabalho (HARVEY, 1999, p. 119).

¹ O autor fundamenta suas idéias fazendo referência a Meszáros (1995).

A venda da força de trabalho coloca a necessidade de pensar a gestão destes “novos” modos de trabalhar: não basta executar tarefas, mas fazê-lo de modo ordenado, organizado e dirigido para o cumprimento de objetivos previamente fixados, visando ao cumprimento de índices de produtividade.

Os modelos de gestão do trabalho aplicados em diferentes momentos do Capitalismo tinham – e têm – como objetivo central a organização do trabalho para garantir, principalmente, o aumento da produtividade. Embora reflitam características peculiares a cada momento histórico, os modelos de gestão do trabalho, no modo de produção Capitalista, têm-se mostrado fortemente vinculados aos interesses do Capital.

Taylor (1985) propôs pioneiramente, no início do século passado, a sistematização de uma metodologia que incidia sobre o trabalho com o objetivo de organizá-lo, visando ao aumento da produtividade. Para o autor, a substituição dos métodos empíricos por métodos que chamava de “científicos” deveria ser realizada desde as tarefas mais simples de cada ofício. O controle rigoroso do tempo despendido em cada atividade laboral, assim como a total dissociação entre planejamento e execução, são exemplos do processo de “cientifização taylorista” do trabalho. Esta perspectiva mostra-se como importante referência para análise do trabalho contemporâneo, apesar das críticas importantes que vem sofrendo nas últimas décadas.

No presente estudo, enfatiza-se o trabalho no serviço público e suas formas de organização, atentando-se, especialmente, às implicações da gestão fundamentada na Qualidade Total nos modos de subjetivação dos servidores públicos que vivenciam o contexto da Qualidade Total no judiciário.

Para tanto, investigam-se os modos como se dá a ampliação dessa tecnologia de gestão formulada no contexto da empresa privada para outros âmbitos da vida e do trabalho. Harvey (1999) afirma que o “controle do trabalho”, para ser efetivo, deve dar-se não apenas no local de trabalho, mas na sociedade como um todo.

No mesmo sentido, Decca (1988) refere idéia semelhante sobre a expansão das fábricas:

O sistema de fábrica, como um universo de relações sociais, estendeu-se pelas inúmeras instituições (públicas ou privadas) que não só permitiram e legitimaram o controle e a disciplina fabril, como também abriram caminho para que se produzisse uma esfera de conhecimentos tecnológicos onde se opera uma radical apropriação do saber (DECCA, 1988, p.68).

Estas problematizações marcam o desejo de investigar como os processos da Qualidade Total podem produzir efeitos na vida dos trabalhadores. Desejo este que se faz presente desde a experiência em acompanhar a implantação do programa da Qualidade Total junto a um órgão da instância judiciária federal durante o ano de 2002. Considerando que a Qualidade Total é um dos primeiros programas oriundos do modelo japonês², e cuja lógica de funcionamento e implantação está vinculada às empresas privadas, tornou-se ainda mais interessante compreender os modos como tal programa opera em uma instância judiciária. Nossa experiência demonstrou que, nesta instância, o produto do trabalho, a

² O modelo japonês pode ser definido genericamente como “um conjunto de técnicas de organização da produção e do trabalho industrial, de práticas administrativas, relações de trabalho e princípios de gestão da empresa” (XAVIER SO, 1997, p. 156). O Controle pela Qualidade Total é um programa administrativo aperfeiçoado no Japão a partir de idéias americanas introduzidas após a Segunda Guerra Mundial, cujos principais objetivos são a eliminação do desperdício, aumento da produtividade visando à elevação do lucro. Esse programa é comumente associado ao modelo japonês.

produtividade, a satisfação do cliente, entre outros pressupostos da Qualidade Total, tendem a ser muito diferentes da empresa privada.

Estes tensionamentos entre as características do trabalho no serviço público e os objetivos e tecnologias da Qualidade Total podem ser observados, por exemplo, no fato de que a lógica de funcionamento de órgãos públicos não traz ou não deveria trazer o lucro como objetivo máximo de existência da organização. Isso sem falar que, para a instância judiciária a que a pesquisa propõe-se a estudar, “a justiça” é o objetivo de existência desses órgãos e não a relação de “clientela” ou “clientelismo”.

Entretanto, percebe-se que a implantação de um Programa de Qualidade Total nestas instâncias vem a ser uma resposta que visa a minimizar a suposta ineficiência e incapacidade do Judiciário em dar conta das demandas da sociedade. Para tanto, esse modelo de gestão baseia-se no aumento de produtividade e agilidade do Judiciário. O programa de Qualidade Total encontra espaço como única alternativa de solução dos problemas da instituição, como uma forma de “apagar o incêndio”, como referido por alguns dos magistrados e servidores da instituição.

Além disso, constata-se que as atuais formas de gestão em empresas privadas têm a Qualidade Total como “modelo” já incorporado ao trabalho, enquanto que em órgãos públicos coloca-se como uma novidade. Dessa forma, acredita-se seja extremamente relevante a pesquisa do tema apresentado, uma vez que suas ramificações podem estender-se para o questionamento do papel do Estado e de seu lugar na configuração da sociedade brasileira.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar as implicações da forma de gestão da Qualidade Total nos modos de subjetivação dos servidores públicos do Judiciário. Algumas questões centrais orientaram esse estudo, apesar de as análises realizadas não estarem restritas aos elementos constitutivos das questões:

1)Quais as implicações da importação do modelo da Qualidade Total de empresas privadas para órgãos públicos nos modos de subjetivação dos servidores?

2)Quais os modos de subjetivação que se produzem na relação dos servidores com seus trabalhos?

3)Quais os efeitos do tempo de serviço na subjetividade dos servidores?

4)Houve transformações nos sentimentos dos servidores em relação ao seu próprio trabalho que podem estar vinculadas à implantação da Qualidade Total?

1 O espaço do Judiciário: campo de produção ou de produtividade?

O campo da presente pesquisa configurou-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 idéia 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. Dessa forma, define-se o conceito de servidor como um ponto inicial da reflexão sobre o papel desses trabalhadores para a sociedade.

1.1 O servidor público

Segundo Mello (2000), a categoria dos servidores estatais divide-se em duas subcategorias: (1) servidores públicos e (2) servidores das pessoas governamentais de Direito Privado (empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações de direito privado instituídas pelo Poder Público). Para fins deste estudo, explica-se de forma mais aprofundada a denominação de servidor público, dado que a esta categoria pertencem os sujeitos participantes da pesquisa realizada.

Considera-se servidor público “todo aquele que mantém vínculo de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, respectivas autarquias e fundações de Direito Público” (MELLO, 2000, p. 222).

No presente estudo, será utilizado o termo “servidor público” para designar os sujeitos “titulares de cargos públicos”, que mantém com o Estado um vínculo dito estatutário, em oposição àqueles que se enquadram na categoria de “empregados públicos”³.

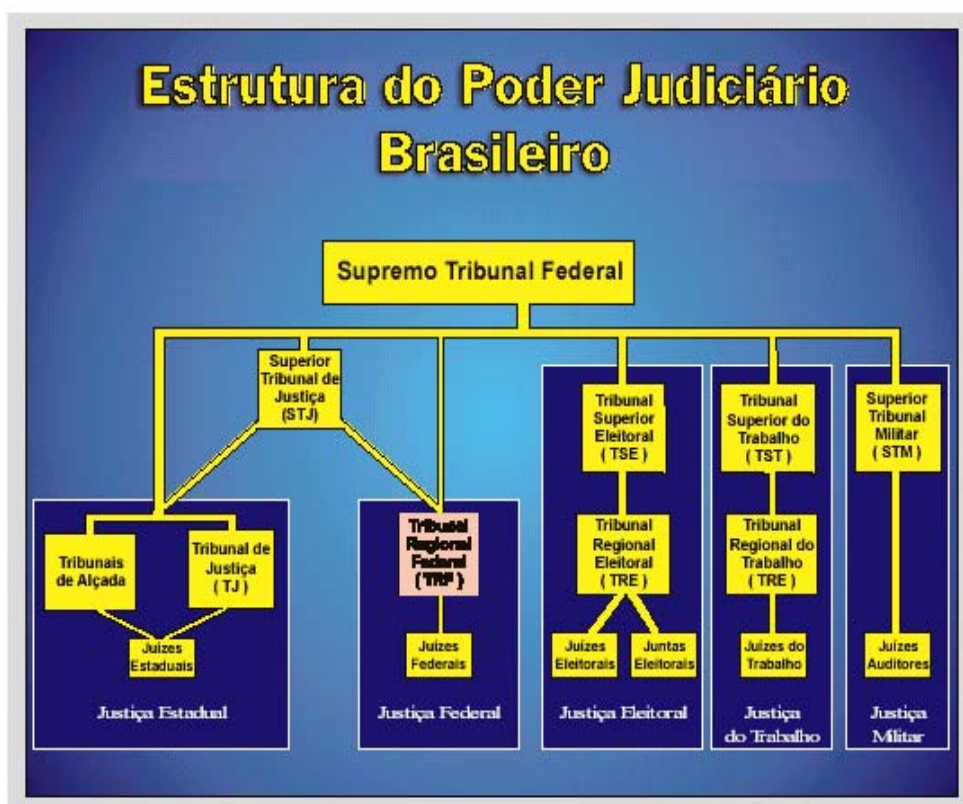
³ Além dos servidores titulares de cargos públicos do Estado, existem os servidores regidos pela CLT, que mantém um vínculo de caráter trabalhista, empregados em autarquias e fundações de Direito Público da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como no Poder Judiciário e na esfera administrativa do Legislativo. Essas informações podem ser aprofundadas em Mello (2000).

1.2 A Justiça Federal

A Justiça Federal é um órgão do Poder Judiciário Brasileiro, incumbido, de maneira geral, de processar e julgar ações em que estejam envolvidos interesses da União, bem como de suas autarquias e empresas públicas, abrangendo as esferas cível e criminal⁴. É composta pelos foros de primeira instância, onde se situam as varas federais, e pelos Tribunais Regionais Federais, órgãos que, além de suas competências originárias, julgam os recursos oriundos da primeira instância.

Para maior clareza, reproduz-se a seguir a atual estrutura do poder judiciário brasileiro.

FIGURA 1- Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro



Fonte: LIPPMAN Jr, Edgard Antônio, 2003.

O presente estudo tem como campo empírico central a Justiça Federal de Primeira Instância, especificamente a subseção localizada em Porto Alegre. Não deixa de ater-se, contudo, a questões referentes ao Tribunal Regional Federal da 4^a Região, devido à importância desse órgão nas decisões administrativas, especialmente na implantação do programa da Qualidade Total.

A Justiça Federal atravessou significativas mudanças ao longo da história que trazem implicações em seu funcionamento atual. Dessa forma, impõe-se a necessidade de uma sucinta revisão dos principais períodos atravessados por essa instância judiciária.

1.2.1 A Justiça Federal através dos tempos

Borges (1999) divide a história da Justiça Federal em três fases principais. Ressalta-se que essa história não se restringe à Justiça Federal de Primeira Instância, mas à instituição judiciária como um todo.

A chamada primeira fase iniciou-se com a criação da instituição e foi permeada por interrupções e restaurações das atividades desse órgão. A Justiça Federal foi instituída em 1890, inspirada no modelo norte-americano, como órgão de Primeira Instância. Nessa estrutura inicial, o órgão de Segunda Instância era o Supremo Tribunal Federal e já existia a distinção entre Justiça Federal e Estadual.

Em 1937, através da Constituição que instituiu o Estado Novo, a Justiça Federal de Primeira Instância foi extinta, passando sua competência à Justiça Estadual. A partir da

⁴ A definição basilar da competência da Justiça Federal encontra-se na Constituição Federal, promulgada em

Carta Magna de 1946, foi criado o Tribunal Federal de Recursos, responsável por julgar, em nível recursal, as lides de interesse da União, Autarquias, Empresas e Fundações Públicas. Porém, em instância inicial, a competência para julgar as causas de interesse do governo ainda se mantinha outorgada à Justiça Estadual.

Pode-se dizer, nesse sentido, que foi através do Tribunal Federal de Recursos que ressurgiu de fato a Justiça Federal “adotando uma postura própria e consagrando sua importância como instituição, com a construção de uma verdadeira ideologia jurisdicional e histórica” (BORGES, 1999, p.16).

A segunda fase inicia-se no ano de 1965, com a edição do Ato Institucional número 2 (27/10/1965) em que se restabelece a Justiça Federal de Primeiro Grau, tal qual fora criada em 1891. Pouco mais tarde, em 1966, a Lei Orgânica da Magistratura Federal de Primeira Instância regulamenta infraconstitucionalmente essa instância judiciária, criando quarenta e quatro cargos de Juízes Federais e de Juízes Federais Substitutos, distribuídos pelo país. A Constituição Federal de 1967 e a Emenda Constitucional de 1969 mantiveram a Justiça Federal sem alterações.

A última fase descrita por Borges (1999) foi chamada de Reestruturação, pois com a Constituição Federal de 1988 é extinto o Tribunal Federal de Recursos e criam-se cinco Tribunais Regionais Federais que são sediados nas principais capitais do país e que objetivam a celeridade do segundo grau de jurisdição. Esses Tribunais foram instalados em 30 de março de 1989 em Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Recife.

A Constituição Federal definiu, também, em seu artigo 92, a seguinte composição do Poder Judiciário da União⁵:

- Supremo Tribunal Federal: Esse órgão, com a reestruturação do judiciário, deixa de ser o defensor da integridade da Lei Federal para ser o guardião da Constituição. Também é de competência desse órgão o julgamento, em grau recursal, das causas advindas do Superior Tribunal de Justiça e demais instâncias quando o pleito for contrário a dispositivos constitucionais.
- Superior Tribunal de Justiça: Foi criado com o intuito de desafogar o Supremo Tribunal Federal, atuando em instância superior aos Tribunais Federais e com jurisdição em todo o território nacional.
- Tribunais Regionais Federais: Esses órgãos passaram a desempenhar as atribuições do extinto Tribunal Federal de Recursos. Possui competências originárias e de julgamento de processos em grau de recurso.
- Juízes Federais: Aos juízes compete, de maneira geral, julgar causas em que há interesses públicos federal, especialmente da União, Autarquias Federais e Empresas Públicas. O Juiz, nesse particular, é considerado uma instância do Poder Judiciário, um órgão e não um funcionário.

Os Juízes Federais, responsáveis pelo julgamento dos processos em Primeira Instância, são designados para a coordenação de uma Vara Federal. A Vara é onde se dá a

⁵ Informações retiradas de Borges, 1999, página 17. Referência completa em Referências Bibliográficas.

jurisdição do juiz, ou seja, é a área na qual o juiz exerce o poder que lhe é outorgado. As varas são dotadas de uma estrutura cartorial, propiciando o trâmite dos autos processuais e instrumentalizando a atividade decisória do juiz.

Cada vara federal é composta por um Juiz Federal e um Juiz Federal Substituto, bem como por servidores públicos e por um Diretor de Secretaria. O cargo de Diretor de Secretaria é provido como cargo em comissão, sendo de livre nomeação e exoneração pelo juiz. Na Justiça Federal de Primeira Instância, os Diretores de Secretaria são comumente servidores efetivos do quadro da Justiça Federal, embora, legalmente, exista amparo para que possam ser nomeadas pessoas que não integrem o quadro efetivo de funcionários da instituição.

Especificamente no Rio Grande do Sul, a Justiça Federal reiniciou suas atividades em 1967, com a criação de três Varas Federais e a nomeação de seis juízes. Entretanto, apenas três juízes aceitaram o encargo de organizar a Justiça Federal.

Embora tenham sido nomeados esses juízes, não foi destinada sede nem foram designados funcionários para o atendimento da demanda que já tinha tido início através da entrada de mandados de segurança, ações ordinárias e outras medidas judiciais de competência federal. De acordo com Borges (1999), o quadro inicial de funcionários era reduzido e constituía-se de “funcionários cedidos de outras repartições públicas e por ex-combatentes da II Guerra Mundial, mediante nomeação ‘ad hoc’” (p.19).

Em 1971, houve concurso para provimento dos cargos de Juiz Federal e Juiz Federal Substituto. Desde então, a Justiça Federal tem passado por diversas transformações e mudanças de sede.

Duas transformações significativas por que passou a Justiça Federal foram a interiorização e a especialização. Até final da década de 1980, só havia Justiça Federal nas capitais brasileiras. Em 1987, começaram a ser criadas varas no interior dos estados. Essa situação foi motivada por diversos fatores, em especial, pela ameaça de extinção da Justiça Federal discutida na Assembléia Nacional Constituinte de 1987. Já a especialização foi uma mudança motivada pela crescente demanda dos processos. Decidiu-se, então, criar varas especializadas em determinadas matérias, o que gerou maior celeridade e qualidade na prestação jurisdicional. Além disso, essa medida acarretou um aumento de produtividade de juízes e servidores, visto que é possível maior aprofundamento dos temas em questionamento. As áreas de especialização das Varas Federais mais comuns são, dentre outras, criminal, execução fiscal, previdenciária e cível.

Na Justiça Federal de Primeira Instância de Porto Alegre existem três Varas Criminais (uma delas transformada em Juizado Especial Federal Criminal), três Varas de Execuções Fiscais, cinco Varas Previdenciárias (três delas transformadas em Juizados Especiais Federais Previdenciários⁶) e doze Varas Cíveis (Organograma em anexo III)⁷.

⁶ Os Juizados Especiais Federais foram criados visando a atender de forma mais célere os processos que apresentam valor de causa de até 60 salários-mínimo.

⁷ O dados apresentados foram coletados em fevereiro de 2004, sendo que, no decurso do ano de 2004, está em andamento a implantação dos Juizados Especiais Federais e das Varas especializadas em matéria tributária e do Sistema Financeiro da Habitação, ocasionando alterações na estrutura.

Inserida na busca por maior eficiência e produtividade, a implantação do Programa de Qualidade Total mostra-se como parte do processo histórico do Judiciário. O desenvolvimento histórico desse processo integra o item 2.3 *infra* cujo título é ‘A Qualidade Total no Judiciário’, tendo em vista a impossibilidade de desvinculação desse programa a programas de qualidade mais amplos, tanto em nível Estadual quanto Federal.

2 O percurso teórico

2.1 O Trabalho

O trabalho é um campo em constantes tensões, no qual importantes mudanças ocorrem juntamente com a manutenção da lógica Capitalista de produção e consumo, o que se opera, pelo menos, desde a Primeira Revolução Industrial.

Dejours (1992) aponta que o desenvolvimento do Capitalismo industrial caracterizou-se por um crescimento populacional, êxodo rural e conseqüente concentração urbana. Segundo o mesmo autor, o quadro da organização do trabalho do século XIX não permitia falar em saúde do trabalhador, mas em “luta pela sobrevivência”.

Na Europa, é somente no final do século XIX e início do século XX que começam a ser criadas leis sociais que se referem à saúde do operariado. Foi a partir da primeira guerra mundial que o movimento operário adquiriu bases sólidas, passando a constituir-se como força política crescente nas relações de força que se estabeleciam na época.

As principais reivindicações dos trabalhadores diziam respeito à proteção da saúde e à salvação dos corpos.

Salvar o corpo dos acidentes, prevenir as doenças profissionais e as intoxicações por produtos industriais, assegurar aos trabalhadores cuidados e tratamentos convenientes, dos quais se beneficiavam até então sobretudo as classes abastadas, esse é o eixo em torno do qual se desenvolvem as lutas na frente pela saúde (DEJOURS, 1992, p.18).

Em meados de 1920, a estratégia de gestão e de produção taylorista passa a ocupar papel central na constituição da sociedade, aparecendo como uma nova forma de

disciplinarização dos corpos humanos. O taylorismo é aprofundado no modo fordista de produção, sendo esta estratégia geralmente chamada de taylorismo-fordismo. O corpo aparece como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho e, além disso, o rompimento entre planejamento e execução do trabalho defendido por Taylor acarreta também violência psíquica, pois o trabalhador é visto apenas como um corpo desprovido da capacidade de pensar.

O esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto dos operários da produção de massa. Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários. (...) Deste modo, não é o trabalho psíquico que aparece como primeira vítima do sistema, mas sobretudo o corpo dócil e disciplinado, entregue, sem obstáculos, a injunção da organização do trabalho, ao engenheiro de produção e a direção hierarquizada do comando (DEJOURS, 1992, p. 19).

Segundo Braverman (1987), o taylorismo ou gerência científica empenha-se em aplicar os conhecimentos da ciência aos complexos problemas do controle do trabalho. O autor, entretanto, não considera esse saber como ciência, tendo em vista que as pressuposições do taylorismo refletem apenas a perspectiva do Capitalismo em relação às condições de produção.

Braverman (1987) também enfatiza que o controle do trabalho já vinha sendo exercido pelas estratégias gerenciais, mas foi Taylor que elevou as estratégias de controle a um plano diferente, considerando esse controle como um direito da gerência. De acordo com o autor, Taylor defendia a idéia de a gerência exercer o controle sobre toda a atividade executada pelo trabalhador, desde a mais simples a mais complexa. Além disso, segundo o autor, a separação de mão e cérebro foi uma das mais decisivas medidas realizadas no início do modo Capitalista de produção acerca da divisão do trabalho.

Em uma citação interessante sobre a adaptação do trabalhador ao modo Capitalista de produção, Braverman (1987) afirma que:

A transformação da humanidade trabalhadora em uma “força de trabalho”, em fator de produção, como instrumento do Capital, é um processo incessante e interminável. A condição é repugnante para as vítimas, seja qual for o seu salário, porque viola as condições humanas do trabalho; e uma vez que os trabalhadores não são destruídos como seres humanos, mas simplesmente utilizados de modo inumano, suas faculdades críticas, inteligentes e conceptuais permanecem sempre, em algum grau, uma ameaça ao Capital, por mais enfraquecidas ou diminuídas que sejam. (...) Está, ainda, sendo continuamente requintado e aperfeiçoado, de modo que sua pressão sobre os trabalhadores é incessante (BRAVERMAN, 1987, p. 224).

O trabalho no modo de produção Capitalista foi analisado por Marx (2003) através da noção de trabalho alienado, onde o trabalho é transformado em força de trabalho, tratado como uma mercadoria e “separado” das capacidades, habilidades e dos projetos do trabalhador. O aumento da produtividade não significa, necessariamente, o enriquecimento do trabalhador e o trabalho acaba perdendo sua potencialidade criativa e configurando-se apenas como uma estratégia de sobrevivência. Segundo o autor, o trabalhador fica mais pobre na medida em que produz mais riqueza e sua produção cresce em força e extensão. Torna-se uma mercadoria ainda mais barata na medida em que produz mais. “O trabalho não cria apenas objetos; ele também se produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria e, deveras, na mesma proporção em que produz bens” (MARX, 2003, p.02).

Weber (1994) aborda os modos como mudanças históricas e religiosas podem estar implicadas no surgimento e manutenção do Capitalismo a partir da configuração de

uma ética que orienta a relação do homem com seu trabalho e com a sua vida. Para o autor, o puritanismo inglês, oriundo do Calvinismo, liberou o lucro, que, até então, era considerado um pecado pela Igreja Católica, através da idéia de vocação. Isso porque o trabalho era considerado um instrumento ascético, ou seja, tanto uma prática de algo para o qual o homem foi preparado por Deus, quanto um instrumento prático de aproximação com o divino.

Dessa forma, a vocação para empreender, acumular riqueza e empreender mais deveria ser aceita com a mesma naturalidade com que a vocação para trabalhar muito e ganhar menos que o necessário para sobreviver, pois tudo era parte de um plano divino. Poupar passa a ser um valor que justifica que se trabalhe mais, mas não se gaste mais, tendo em vista que para o plano divino pode “sobrar” trabalho. O puritanismo libera a acumulação de riqueza, mas condena que essa riqueza seja gasta com luxúria e pecado.

Entretanto, a perda de tempo passa a ser o maior de todos os pecados, o que acaba por acarretar uma visão negativa e desqualificadora do descanso. Dessa forma, o trabalho como finalidade da vida transforma-se em um instrumento ascético. Weber (1994) afirma que “de acordo com isso, apresenta-se, no principal trabalho de Baxter, uma pregação constante, às vezes quase apaixonada, em prol de um trabalho físico ou mental mais duro e constante” (WEBER, 1994, p. 112).

Weber (1994), ao referir a lógica protestante, considera que o trabalho, enquanto um instrumento ascético e prática de uma vocação dada por Deus, deve ser exercido por todos, independente de ser rico ou pobre. As restrições para usar o dinheiro em qualquer coisa que não seja vontade de Deus, aliada à idéia de trabalho como salvação e de riqueza

como uma benção divina, cria um terreno fértil para a acumulação Capitalista, pois sustenta uma compulsão ascética à poupança. O mesmo autor afirma que “o trabalho consciente, mesmo por baixos salários, da parte daqueles a quem a vida não oferece outras oportunidades é algo de sumamente agradável a Deus” (WEBER, 1994, p.128).

Marx e Weber ressaltam elementos das formas de configuração do trabalho que persistem na experiência contemporânea, apesar das transformações pelas quais têm passado nas últimas décadas. Diversos traços que conformam um “modelo” de trabalhador exaltado pelas formas de gestão contemporâneas do trabalho encontram-se destacadas nas teorias desses autores, como, por exemplo, a idéia de Weber acerca da necessidade de trabalho que visa ao acúmulo de riqueza como expressão de uma dádiva concedida por Deus.

Na sociedade atual, a dádiva da riqueza não é mais dada por Deus, mas merecida para aqueles que se esforçam, que trabalham muito, que começam “de baixo”, desde que consigam “chegar lá” (no ideal do Capitalismo, na riqueza que se multiplica). Confrontamo-nos assim com a lógica da “meritocracia”, em que todos podem “chegar lá”, apesar, por exemplo, de precárias condições materiais de vida ou de falta de acesso ao Capital cultural, tendo em vista que “se você quer, você pode”.

Essa idéia retoma outros conceitos apresentados por Weber como a impossibilidade de descansar, pois “se eu parar de trabalhar não estarei fazendo jus à riqueza que um dia pode vir a ser minha”. A forma de compensação do homem atual pelo esforço do seu trabalho dá-se através do consumo, que passa a ser considerado como ideal de felicidade.

Marx (2003) afirma que o trabalho alienado é aquele em que não existe potencialidade criativa, pois o resultado do trabalho é unicamente a sobrevivência, ou, na sociedade atual, o consumo.

Dessa forma, apesar da crise estrutural do Capital, Marx e Weber facilitam a reflexão sobre a lógica Capitalista e a forma pela qual essa lógica é capturada e perpetuada pelos novos modos de gestão do trabalho, como a Qualidade Total, por exemplo.

Enfatiza-se que o Capitalismo mantém-se não só pela acumulação, mas pelos costumes e comportamentos associados à produção. Essa idéia mostra-se fundamental ao refletir-se sobre o método da Qualidade Total, no qual a produtividade aumenta pela mudança dos comportamentos dos trabalhadores e por sua implicação pessoal e individual na organização do trabalho.

O desenvolvimento do Capitalismo tem demonstrado que a manutenção da acumulação de Capital é fundamental para sua sobrevivência e só ocorre mediante a renovação constante de estratégias, conforme 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 ferramentas e na exploração das potencialidades do mercado consumidor. Ressalte-se ainda a importância atual do mercado financeiro como gerador de Capital, por exemplo.

A crise mais recente do modo de produção Capitalista se expressa 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”⁸ 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 de 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).

O mesmo autor explica que as ondas de greve e os problemas trabalhistas do período de 1968 a 1972 foram exatamente um reflexo às tentativas de superar a forte rigidez que envolvia os processos de trabalho na época. Essas tentativas, entretanto,

⁸ A expressão “*Capitalismo desorganizado*” foi cunhada por Claus Offe no livro intitulado “*Capitalismo Desorganizado: Transformações Contemporâneas do Trabalho e da Política*” (São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994), tornando-se referência para vários autores que comentam essa crise.

esbarravam no que o autor chama “a força aparentemente invencível” do poder da classe trabalhadora.

A rigidez dos compromissos do Estado foi se intensificando à medida que programas de assistência (seguridade social, direitos de pensão etc.) aumentavam sob pressão para manter a legitimidade num momento em que a rigidez na produção restringia as expansões da base fiscal para gastos públicos. O único instrumento de resposta flexível estava na política monetária, na capacidade de imprimir moeda em qualquer montante que parecesse necessário para manter a economia estável (HARVEY, 1999, p. 136).

A citação anterior facilita a compreensão da origem da onda inflacionária que provocou a estagnação da expansão econômica do pós-guerra, tendo em vista que esse ímpeto de expansão manteve-se no período de 1969 a 1973 devido a uma política monetária pouco interventiva dos Estados Unidos e Inglaterra. Harvey (1999) também coloca que somada a todos esses fatores, a alta dos preços do petróleo e o embargo árabe das exportações do petróleo em 1973 (guerra árabe-israelense) desencadearam um desenfreado aumento dos insumos energéticos, empurrando a economia mundial a uma forte recessão e criando a necessidade de que todos os segmentos da economia buscassem inovações em termos tecnológicos e organizacionais.

De acordo com Harvey (1999), a forte deflação de 1973-1975 gerou uma profunda crise fiscal e de legitimação, crise essa ilustrada pela falência técnica da cidade de Nova Iorque em 1975. Nesse período, as corporações apresentavam capacidade excedente inutilizável, obrigando-as a aumentar a racionalização, reestruturação e intensificação do controle de trabalho, através da superação ou cooptação do poder sindical.

Dessa forma, as corporações, segundo o mesmo autor, tomaram medidas tais como: “mudança tecnológica, automação, busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil e fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do Capital” (HARVEY, 1999, p. 137). Segundo o autor, a recessão profunda e a crise do petróleo retiraram o mundo do que Harvey denomina “estagflação”, ou seja, estagnação da produção de bens e alta inflação de preços, que levou a estagnação, também, da acumulação.

Todas essas medidas também desencadearam um conjunto de processos que acabou por solapar o compromisso fordista, acarretando nas décadas de 70 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). O autor também afirma que a produção em massa marcou o Capitalismo até meados da década de 60. Entretanto, alguns movimentos contraculturais resistiram à massificação da produção, como o movimento hippie e o maio de 1968 na França, por exemplo, dando início a um período de crescente valorização do indivíduo. Nas palavras do autor:

Enquanto alguns alegam que os movimentos contraculturais dos anos 60 criaram um ambiente de necessidades não atendidas e de desejos reprimidos que a produção cultural pós-modernista apenas procurou satisfazer da melhor maneira possível em forma de mercadoria, outros sugerem que o Capitalismo, para manter seus mercados, se viu forçado a produzir desejos e, portanto, estimular sensibilidades individuais para

criar uma nova estética que superasse e se opusesse às formas tradicionais de alta cultura (HARVEY, 1999, p.65).

Para Harvey (1999) os poderes aumentados de flexibilidade e mobilidade acarretaram o aumento do controle sobre o trabalho de uma mão-de-obra já enfraquecida por crises de deflação que aumentaram o desemprego. Dessa forma, o autor coloca que a radical reestruturação do mercado de trabalho provocada pela forte volatilidade do mercado, aumento da competição e estreitamento das margens de lucro possibilitou que os patrões aproveitassem o enfraquecimento do poder sindical e a grande quantidade de mão-de-obra excedente, impondo contratos de trabalho mais flexíveis. Nas palavras do autor:

Esses arranjos de emprego flexíveis não criam por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode às vezes ser mutuamente benéfica. Mas os efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguro, os direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo (HARVEY, 1999, p. 144).

Nas atuais formas de organização industrial, destacam-se “a globalização da economia, a descentralização e a interdependência crescente das empresas, o estímulo ao consumo individualizado, o sucateamento das qualificações e a precarização dos contratos de trabalho” (CATTANI, 1996, p.21-2). Antunes (2000) acrescenta, em relação às transformações nas formas de organização industrial, que:

Nessa década de grande salto tecnológico, a automação e as mutações organizacionais invadiram o universo fabril, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do Capital. (...) Novos processos de trabalho emergem, onde o cronômetro e a produção em série são substituídos pela flexibilização da produção, por novos padrões de busca da produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado. Ensaia-se modalidades de desconcentração industrial, buscam-se novos padrões de gestão da força de trabalho, dos quais os processos de qualidade total são expressões visíveis não só no mundo japonês mas em vários países do Capitalismo avançado e do terceiro mundo industrializado (ANTUNES, 2000, p. 210).

Antunes (2000) também aborda algumas transformações do trabalho, que ocorrem de forma paralela nos países Capitalistas avançados e nos de Terceiro Mundo. Segundo o autor, concomitante à ‘desproletarização’ do trabalho industrial e fabril nos países avançados, verificou-se a ‘subproletarização’ do trabalho nos países de Terceiro Mundo. Referindo-se à crise no mundo do trabalho, Antunes afirma que:

A década de 80 presenciou, nos países de Capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva, nas formas de representação sindical e política. Foram tão intensas as modificações que se pode mesmo afirmar ter a classe-que-vive-do-trabalho presenciado a mais aguda crise deste século, que não só atingiu a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento desses níveis, afetou sua forma de ser (ANTUNES, 2000, p.210).

Harvey (1999) acrescenta que a acumulação flexível teve como conseqüências níveis relativamente altos de desemprego estrutural, destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos e enfraquecimento do poder sindical.

Sobre a flexibilidade nas relações de trabalho, Sennet (1999) afirma que a sociedade atual busca meios de destruir os males da rotina com as chamadas instituições flexíveis. Acrescenta, no entanto, que a repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade, ao invés de libertarem, acabaram por produzir novas estruturas de poder e controle.

Segundo o autor, “os manuais e revistas de negócios hoje tendem a retratar o comportamento flexível como exigindo o desejo de mudança; mas na verdade trata-se de um determinado tipo de mudança, com determinadas conseqüências para nosso senso de tempo” (SENNET, 1999, p. 55).

Sennet (1999) ressalta ainda que a especialização flexível é a antítese do sistema de produção fordista, pois, no novo processo produtivo, o mais importante é a disposição de deixar que as mudanças externas determinem a estrutura interna das instituições. Além disso, o autor opõe-se à idéia de que a nova organização do trabalho descentraliza o poder, dando às categorias inferiores⁹ das organizações maior controle sobre suas atividades. Isso porque as técnicas empregadas para desmontar os sistemas burocráticos não privilegiam processos descentralizantes, visto que há um continente no arquipélago do poder flexível que toma as decisões sobre quem vai fazer determinada tarefa e que, dificilmente, aumenta o seu próprio fardo.

Antunes (2000) considera que a sociedade do Capital e sua lei do valor necessitam cada vez menos do trabalho estável e cada vez mais do trabalho parcial (part-time) e terceirizado, que constituem de forma crescente o processo de produção Capitalista.

A diminuição do tempo físico de trabalho, bem como a redução do trabalho manual direto, articulado com a ampliação do trabalho qualificado, multifuncional, dotado de maior dimensão intelectual, permite constatar que a tese segundo a qual o Capital não tem mais interesse em explorar o trabalho abstrato acaba por converter a tendência pela redução do trabalho vivo e ampliação do trabalho morto na extinção do primeiro, o que é algo completamente diferente. E, ao mesmo tempo em que desenvolve as tendências acima, o Capital recorre cada vez mais às formas precarizadas e intensificadas de exploração do trabalho, que se torna ainda mais fundamental para a realização de seu ciclo reprodutivo num mundo onde a competitividade é a garantia de sobrevivência das empresas Capitalistas (ANTUNES, 2000, p.119-120).

Dessa forma, percebe-se a intensidade de mudanças que o trabalho vem sofrendo nas últimas décadas. As abordagens do trabalho ressignificam-se no contexto atual,

sobretudo em função dos processos de reestruturação do trabalho, mostrando a necessidade de pensar em uma definição para trabalho que possa ser mais abrangente, dando conta das transformações em curso.

Grisci (1999), define trabalho como “um universo de significados, cujas transformações no tempo e na história trazem implicações no modo de viver e subjetivar” (GRISCI, 1999, p. 3). Essa definição insere-se nas concepções que acreditam na centralidade do trabalho na constituição dos sujeitos, assim como Antunes (2000), que entende o trabalho como central na análise do sujeito, na medida em que se constitui como categoria intermediária que possibilita o salto ontológico das formas pré-humanas para o ser social. Desse modo, para o autor, o trabalho está no centro do processo de humanização.

Segundo Grisci (1999), mudanças bruscas na estrutura do trabalho (necessidade infinita de qualificação profissional, aumento das velocidades produtivas, exigência de posturas flexíveis e adaptáveis, entre outros) estão a exigir a presença da psicologia. Para a autora, a psicologia não pode eximir-se da tarefa de pensar o trabalho, pois as realidades estão se transformando e, conseqüentemente, transformando os sujeitos que nela vivem.

A busca pelo aumento da produtividade, implícita nas transformações ocorridas no trabalho, tem-se mostrado um fator essencial para a compreensão das relações de trabalho atuais. Losicer (1996) coloca que “aquilo que a produtividade quer (como sempre

⁹ O autor utiliza a expressão “categorias inferiores” em oposição ao que chama de “altos administradores” da organização, ou seja, categorias inferiores são aquelas categorias profissionais que não possuem o poder de gestão da organização.

quis) é produzir mais e mais lucro, ou seja, o que a produtividade pede é mais re-produzir (sic) (o que já existe) do que produzir (o novo, o que não existe)” (LOSICER, 1996, p.73).

De Masi (1999) salienta que as inovações tecnológicas, ao invés de servirem para produzir os mesmos bens em menos tempo, foram utilizadas pela organização Capitalista para fabricar cada vez mais bens, sem redução do tempo de trabalho humano. Para o autor, esse posicionamento serviu para alimentar mais do que o necessário progresso, gerando a saturação do mercado. De acordo com De Masi (1999) “Isso leva à corrida para a superprodução, que entope o mercado com objetos inúteis ou que se tornam logo obsoletos, e à indução de necessidades alienadas para criar demanda fictícia de novos objetos, destinados por sua vez a uma rápida obsolescência” (DE MASI, 1999, p. 293).

Para o autor, no afã de produzir sempre mais e de obter máxima eficiência, fez-se necessária uma drástica injeção de eficiência industrial e disciplina organizativa nos moldes das fábricas orientais estendidas à produtividade e à Qualidade Total.

Dias (2004), em uma reportagem da Revista Você S.A., afirma que as empresas querem metade das pessoas, trabalhando o dobro, para produzir o triplo. Para a autora, as empresas estão procurando encontrar o limite do ser humano desde a inserção de palavras como ‘downsizing’ (enxugamento de pessoal) e reengenharia no início dos anos 90. Nessa mesma reportagem, chama a atenção um depoimento de uma ex-funcionária de uma grande empresa multinacional que teve um filho prematuro devido a estresse no trabalho a que estava submetida: “Passava 12 horas na empresa e participava de reuniões que começavam às 4 da manhã. A companhia não respeitou meus limites, mas também tive minha parcela de culpa” (Você S.A., 2004, p. 17). Fica claro, nesse breve depoimento, a

invasão e o controle do trabalho sobre a vida das pessoas. Além disso, ressalta a auto-culpabilização nas atuais relações de trabalho, que exigem do trabalhador o máximo de dedicação, mas que o responsabilizam pela incapacidade de atingir os resultados ou de colocar limites à exigência excessiva.

A questão do controle da produção como garantia de produtividade insere-se nas discussões sobre o trabalho e a produção, inscrevendo-se em um campo de lutas envolvendo forças de pressão e de resistência. Assim, o poder coloca-se como categoria importante para a compreensão dessas forças. As reflexões sobre poder não podem deixar de passar pela análise dos modos de gestão, pois são nesses procedimentos organizacionais e administrativos que podem ser percebidas as relações verticalizadas de controle e de poder.

Nesse particular, entende-se por modos de gestão o conjunto de procedimentos administrativos determinados pela direção da empresa para atingir as metas estabelecidas (CHANLAT, 1996). Segundo o autor:

O método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram (CHANLAT, 1996, p. 119).

Chanlat (1996), classifica os modos de gestão em: tayloriano e neotayloriano, tecnoburocrático, baseado na excelência ou qualidade total e, por fim, o participativo. Vários autores como Nóbrega (1997), Johan (1996) e Antunes (2000) concordam que, embora possam tratar-se de formas diferenciadas de gestão, estas podem coexistir na mesma empresa ou instituição.

Nesse estudo, faz-se necessário entender de que modo a Qualidade Total, enquanto estratégia de gestão, se constitui como discurso nesta organização, permitindo visualizar a sua ideologia e objetivos de gestão, bem como suas implicações nos processos de subjetivação.

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” (CHANLAT, 1996, 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).

Larangeira (1997, p. 184) afirma que “os Programas de Qualidade Total contribuiriam para a emergência de uma suposta democracia industrial” e retoma algumas formulações de Deming (1990) sobre princípios da Administração de Empresa com Qualidade. Deming (1990) apresenta seu método de administração de empresas a partir de quatorze princípios norteadores. São eles:

1) Constância de finalidades; 2) adoção da nova filosofia; 3) acabar com a dependência da inspeção em massa; 4) não avaliar apenas com base no preço; 5) melhoria constante do processo de produção ou da prestação de serviço; 6) instituição de treinamento e retreinamento; 7) instituição da liderança; 8) afastamento do medo; 9) eliminação de barreiras entre as áreas e o meio; 10) eliminação de lemas, exortações e metas para os trabalhadores; 11) eliminação das cotas numéricas; 12) remover barreiras para que o trabalhador possa orgulhar-se de seu trabalho; 13) instituição de sólido programa de educação e retreinamento; 14) ação para a concretização da transformação (DEMING, 1990).

Em sua perspectiva, ainda no enfoque da Administração de Empresas, Paladini (1994) enfatiza que a principal missão das organizações, na visão da Qualidade Total, é a satisfação plena do cliente.

Constitui-se missão básica de qualquer organização o pleno atendimento à sociedade na qual ela se insere, independente das fronteiras deste grupo social, de suas características ou porte. A existência da empresa é justificada pelo produto, método ou serviço que ela fornece à comunidade, independente de sua natureza ou utilidade. (...) A materialização mais perfeita desta relação ocorre no pleno atendimento aos clientes (PALADINI, 1994, p.25).

Nóbrega (1997) afirma que o taylorismo continua presente em todas as empresas, mesmo naquelas em que se utilizam rótulos como “empresa inteligente”, “gestão participativa”. Em suas próprias palavras: “Gostamos de idéias participativas, elas são modernas e democráticas, mas na prática continuamos com Taylor. A inteligência continua separada da execução” (NÓBREGA, 1997, p.128).

Johann (1996) afirma que o Brasil experimenta, atualmente, uma profusão de termos como “reengenharia, downsizing, benchmarking, chaos business, total quality, entre outros”. Porém, afirma que é questionável a eficácia dessas tecnologias de gestão em um país que apresenta enorme distância ante o mundo desenvolvido. O autor afirma, também, que os executivos brasileiros deslumbraram-se com os programas de Qualidade Total e,

sobre esse sistema administrativo, coloca que “seus objetivos são interessantes e desejáveis. Ruim é o uso automatizado e não-questionado que fazemos dessas iniciativas” (JOHAN, 1996, p.08).

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).

A mesma autora salienta a importância do conceito da sobre-implicação¹⁰ para essa 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, p. 190-1).

Ainda em uma perspectiva crítica, Oliveira (1997) afirma que a implantação da Qualidade Total em uma indústria têxtil do Rio de Janeiro trouxe resultados positivos no que se refere à higiene, limpeza e organização do ambiente de trabalho. Entretanto, a

¹⁰ A noção de sobre-implicação está relacionada aos elementos da análise institucional e refere-se, segundo Benevides de Barros (1997), a um mecanismo sutil e potente e que acarreta uma ilusão participacionista por parte do trabalhador. A autora define sobre-implicação como “a exigência não mais apenas de um corpo

autora ressalta que a implantação desse programa não abrangeu pontos fundamentais para a saúde do trabalhador, tais como exposição à poeira, ruídos, temperatura elevada, iluminação precária e, principalmente, ritmo acelerado de trabalho. Segundo a autora: “Privilegiar a qualidade do produto não significa privilegiar a saúde daqueles que o produzem” (OLIVEIRA, 1997, p. 632).

Com relação à Qualidade Total nos serviços públicos, Wood Jr. e Urdan (1994) apontam que em decorrência de déficits orçamentários e escassez de recursos, os administradores do governo têm buscado soluções administrativas para a melhoria dos serviços públicos. Os autores ressaltam que muitos estudiosos consideravam a filosofia do método da Qualidade Total incompatível com as organizações públicas. Porém, essa idéia foi mudando em decorrência de importantes demandas, como: aumento de produtividade, envolvimento do usuário, atribuição de maior poder decisório aos funcionários, necessidade de medir e divulgar o desempenho e desenvolver planos estratégicos de longo prazo.

Os autores citam um estudo norte-americano¹¹ realizado com mais de cem governos municipais e doze estaduais, cujos resultados apontam que a adoção da gestão pela Qualidade Total é vista como uma resposta aos anseios dos contribuintes para que os funcionários públicos modifiquem sua filosofia e sua abordagem administrativa.

Interessa-nos ressaltar que conferir ao contribuinte o lugar de cliente produz efeitos na subjetividade de trabalhadores públicos, que passam a trabalhar na mesma lógica

docilizado, mas de uma subjetividade serializada ansiando por mais identificação com as organizações e instituições que lhe exigem um suplemento de valor” (BENEVIDES DE BARROS, 1997,p.190).

empresarial, apesar das especificidades do serviço público. Nesse sentido, Deleuze (1990) coloca que, na sociedade de controle tudo é transformado na lógica de empresa e, nesse “tudo”, podemos incluir os órgãos e a administração pública:

No regime das escolas: as formas de controle contínuo, a avaliação contínua, e a ação da formação permanente sobre a escola, o abandono correspondente de qualquer pesquisa na Universidade, a introdução da ‘empresa’ em todos os níveis de escolaridade. (...) No regime de empresa: as novas maneiras de tratar o dinheiro, os produtos e os homens, que já não passam pela antiga forma-fábrica (DELEUZE, 1990, p. 225).

Wood Jr. e Urdan (1994) citam outro estudo¹² que demonstra que o método de gestão pela Qualidade Total utilizado pelo setor privado pode contribuir na administração pública. O estudo enfatiza, no entanto, que a eficácia dessa forma de gestão apenas ocorrerá se houver uma adaptação substancial às circunstâncias únicas do contexto governamental.

Limana (2002) afirma que o debate sobre as reformas na administração pública não fica restrito a alguns países isolados, mas mostra-se como uma “onda” de mudanças vivenciadas por diversos países no mundo. Entretanto, o autor expõe que essa chamada “onda” de reformas corresponde muito mais a uma “retórica de mudança” do que a mudanças que efetivamente tenham se mostrado necessárias à administração pública.

Alguns países, segundo esse autor, destacam-se por suas reformas na administração pública. São eles: Inglaterra, Estados Unidos da América, Nova Zelândia, França, Itália e Brasil. Embora cada programa de reformas apresente suas particularidades,

¹¹ KLINE, James F. State Governments growing gains from TQM. National Productivity Review, New York, v.12, p. 259-71, Spring, 1993.

todos seguem princípios da administração empresarial ou gerencial, oriundos da teoria do New Public Management. De acordo com Limana (2002), esses princípios pressupõem a possibilidade de aplicar regras de gestão das empresas privadas em órgãos públicos. O autor coloca que, no Brasil, as reformas acentuaram-se em 1995, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, denominado “Reformas Bresser Pereira”. Sobre o Plano Diretor, Limana (2002) coloca:

Admite-se, no referido programa, que, para se chegar a um elevado nível de participação, deve-se primeiro instituir o método empresarial de administração pública, vencendo assim a cultura tradicional burocrática, criando uma nova cultura e uma nova filosofia administrativa, segundo a qual a participação e a cooperação serão a consequência da adoção do modelo empresarial; este nível de desenvolvimento, então, realizar-se-á juntamente com a execução de um programa de qualidade na administração pública (LIMANA, 2002, p.11).

Ainda segundo Limana (2002), a desconfiança da capacidade das estruturas públicas em atender à população faz com que sejam adotadas medidas oriundas de empresas privadas, além de colocar o cidadão de direito em lugar de cliente. Nas palavras do autor:

De todo este processo crítico, referente ao Estado como um todo e especificamente às suas instituições administrativas, parece-nos possível identificar um aspecto significativo e dominante: a desconfiança na capacidade das estruturas públicas em oferecer serviços aos cidadãos nas mesmas condições vantajosas que podem oferecer o mercado e a iniciativa privada. Os cidadãos agora são vistos mais como “clientes” do que como sujeitos de direitos. (...) Os cidadãos-clientes tornaram-se sujeitos que devem ser protegidos na condição vantajosa de consumidores no espaço do mercado concorrencial e da iniciativa privada (LIMANA, 2002, p. 14).

¹² Swiss, James E. Adapting Total Quality Management (TQM) to government. Public Administration Review. Washington. D.C., v 52, p. 356-62. July/Aug. 1992.

Esse movimento teve reflexos inclusive de ordem legislativa, fazendo com que o Congresso Nacional promulgasse o chamado “Emenda”¹³ (Emenda Constitucional 19, de 05/06/1998), dando maior flexibilidade à Administração Pública e incluindo, no art. 37 da Constituição Federal, o princípio da “eficiência” como um dos princípios basilares da atividade administrativa¹⁴.

Jacquot e Nosbonne (2003) afirmam que a modernização das empresas nas duas últimas décadas acarretou novas formas de racionalização do trabalho que tocam tanto à organização do trabalho quanto à gestão do emprego. Os autores colocam que, na França, o setor público não permaneceu alheio a essas mudanças, visto que a “Renovação do Serviço Público” iniciada pelo governo Rocard, e retomada pelo governo Juppé, obrigou o setor público a se abrir às novas técnicas gerenciais, remetendo-se aos índices de eficácia e aos critérios de rentabilidade concebidos pelo setor privado. Segundo eles:

A ativação da dupla alavanca da flexibilidade, tanto externa pelos recursos da mão-de-obra exterior e da mobilização das margens (contratos temporários, para jovens, etc....., contratos de direito privado...) quanto interna pela gestão dos empregos do carço duro ou do coração (polivalência, responsabilização, mobilidade interna entre serviços e estabelecimentos...) é o índice revelador de uma transformação dos modos de mobilização dos agentes da função pública. Essa transformação atua sobre os modelos antigos de racionalidade, enfraquecendo as regras burocráticas e taylorianas, substituindo-as por outras mais flexíveis e pós-taylorianas inspiradas em uma gerência moderna e pouco receptiva à cultura do serviço público, visto que a reprimem¹⁵ (JACQUOT e NOSBONNE, 2003, p.01).

¹³ Conferir Mello (2000).

¹⁴ Até essa data, a redação original do artigo 37 era a seguinte: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade” (Constituição Federal, artigo 37). A partir de 1998, com a referida inclusão do princípio da eficiência, confirmou-se a tendência de modernização da administração pública.

¹⁵ No original, “L’activation du double levier de la flexibilité, tant externe par le recours à la main-d’œuvre extérieure et la mobilisation des marges (contrats aidés, contractuels de droit privé...) qu’interne par la gestion des emplois du noyau dur ou du cœur (polyvalence, responsabilisation, mobilité interne entre services et établissements...) est l’indice révélateur d’une transformation des modes de mobilisation des agents de la fonction publique. Celle-ci agit sur les modèles anciens de rationalité, affaiblissant les règles bureaucratiques et tayloriennes, les remplaçant par d’autres plus flexibles et post-tayloriennes inspirées du

Garabige e Lallement (2003) colocam que, na França, a sociologia do trabalho tem-se mantido mais focalizada nas grandes indústrias do que no setor público, apesar de nesse país cerca da metade dos trabalhadores sindicalizados desempenharem função pública *stricto sensu*. Os mesmos autores concluem que a divisão desigual dos trabalhos científicos nos âmbitos público e privado demonstra a propensão dos sociólogos do trabalho a priorizar certos mundos profissionais e explica o fato de que a função pública fique relegada a um segundo plano da sociologia das relações profissionais.

Algumas analogias são possíveis entre a abordagem do trabalho em Weber e o modelo da Qualidade Total, de modo a possibilitar algumas reflexões sobre a relação entre o puritanismo e a Qualidade Total. Em ambos existe a constituição de uma argumentação que sustenta a idéia de que o indivíduo deve trabalhar. Calvino afirmava que as massas só trabalhariam se algo as forçasse e, para forçá-las ao trabalho, a estratégia utilizada foi a constituição de técnicas que buscavam alta produtividade aliada a baixos salários. Assim, garantia-se que as massas continuassem pobres e, por conseqüência, obrigadas a continuar trabalhando.

Em épocas de Qualidade Total, em que já se comprovou o poder de consumo das massas trabalhadoras, a estratégia mais visível configura-se justamente no apelo ao consumo. Dessa forma, ainda existe uma idéia de trabalho enquanto algo ascético, conforme *supra* referido. Porém, não ascético a Deus, mas ascético a uma mais alta posição na escala social, maior aquisição de prazer e, conseqüentemente, uma maior

management moderne et peu receptive à la culture de service public, voire qui la répriment” (JACQUOT e NOSBONNE, 2003, p.01). Os “*contrats aidés*” são uma espécie de contrato de trabalho voltado a uma

aproximação da felicidade, que só é possível no e pelo trabalho enquanto chave para ingressar no mercado consumidor.

O trabalho como mercadoria, proposto por Marx, continua sendo o eixo da produção capitalista. No caso do trabalhador autônomo, por exemplo, o aumento da produtividade não mais se dá na relação entre a produção e o número de horas trabalhadas, mas na quantidade de trabalho que o trabalhador pode realizar – é isto que ele vende. Assim, ganhará tanto quanto trabalhar de modo a parecer como sendo de sua responsabilidade o quanto quer (precisa) ganhar no trabalho.

Dessa forma, é visível que a autonomia não existe em trabalhadores autônomos de baixo poder aquisitivo e posição inferior na escala social. A autonomia é uma prerrogativa de trabalhadores que apresentam alta remuneração e excelente posição na escala social. Entretanto, esses “autônomos com autonomia” também não possuem tanta autonomia assim, pois estão, de igual maneira, atrelados às mesmas formas de prisão que prendem o trabalhador assalariado ao modo de produção capitalista, além de terem maior instabilidade e insegurança no mercado de trabalho.

Considerando, assim, o trabalho como uma atividade social extremamente imbricada em diversas facetas da vida dos sujeitos, subjetivando-os e produzindo verdades, opta-se por conceber o trabalho enquanto uma categoria central na vida dos sujeitos e, do mesmo modo, enquanto atividade constitutiva e produtora de subjetividades. Conseqüentemente, a análise da gestão do trabalho mostra-se extremamente importante no presente estudo, uma vez que a maneira de gerir o trabalho em uma organização

finalidade social, abarcando programas para adolescentes aprendizes, maiores de 50 anos, estagiários, e

determinará a forma pela qual o sujeito estará “amarrado” à verdade dessa organização. Mais especificamente, a forma de gestão pela Qualidade Total é o eixo de discussão que propomos do ponto de vista do trabalho e de seus métodos de gestão.

2.2 As formas de gestão na história do Estado Brasileiro e a burocracia no Judiciário

Para Chanlat (1996), o serviço público pode ser classificado no modo de gestão tecnoburocrático, estando presentes elementos indicativos de forte hierarquia, divisão do trabalho parcelada, presença de normas e padrões formais, grande importância atribuída aos especialistas, controles sofisticados, canais de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos inexistentes ou precários, centralização do poder, fraca autonomia para os cargos hierarquicamente inferiores, limitação na expressão. Tavares (2003) acrescenta que a ação humana neste tipo de organização é bastante limitada pelas normas existentes, ficando o trabalhador impedido, muitas vezes de responder às demandas ou situações inesperadas, que não foram previstas na concepção.

A instituição pesquisada apresenta todas as características de organização tecnoburocrática dos processos de trabalho levantadas por Chanlat (1996). Tavares (2003) também identifica em uma instituição judiciária federal da 3ª Região (São Paulo e Mato Grosso do Sul), estas formas tecnoburocráticas de gestão.

Especificamente na instituição pesquisada, é possível visualizar a burocracia em todas as etapas do processo jurídico, assim como do trabalho administrativo. Os ofícios, circulares, memorandos, “recebidos”, alvarás, intimações, despachos são fundamentais para o funcionamento da máquina judiciária e visam garantir que a forma esteja perfeita, a

fim de que o conteúdo possa ser julgado. O aparato burocrático também garante ao funcionalismo público que todos façam suas atividades de maneira padronizada e que possa ser entendida por todos que compartilham aquele saber.

Weber (1982), ao estudar a burocracia, afirma que a sociedade moderna é resultado da racionalização, da secularização, da burocratização das estruturas e do comportamento do indivíduo. Enfatiza que a administração racional constitui instrumento auxiliar do capitalismo, pois a burocracia implica em poder, dominação, controle e alienação, e encontra-se presente nas empresas capitalistas modernas, nos estados modernos e nas organizações políticas e sindicais.

Para o autor, existem três princípios fundamentais pelos quais a burocracia moderna funciona. No primeiro, o autor afirma que a burocracia rege o princípio das áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas. Além disso, as atividades regulares da estrutura governada burocraticamente são divididas de forma fixa como deveres oficiais. Weber (1982) define como segundo princípio, a necessidade de estabilidade e definição da autoridade de dar ordens. O terceiro princípio mostra as medidas metódicas para a realização regular e contínua desses deveres, e, do mesmo modo, para a execução dos direitos correspondentes. Acrescenta, ainda, neste último ponto, que apenas as pessoas que têm qualificações previstas por um regulamento geral são empregadas.

Em síntese, podemos considerar como princípios burocráticos: competência, hierarquia, especialização, autoridade, controle, disciplina e separação entre função e indivíduo. Ao analisar as peculiaridades entre a burocracia em órgãos públicos e em

empresas privadas, Weber (1982) diferencia “autoridade burocrática”, que é a forma tomada pelos governos públicos e legais, de “administração burocrática”, que está constituída no domínio econômico privado.

Inicialmente, analisando o conceito de *competência* no âmbito da discussão da burocracia, pode-se observar que, em nosso campo empírico, verificamos que na instância judiciária pesquisada os processos jurídicos de sua competência são apenas aqueles relacionados ao governo federal ou a alguma instituição privada de caráter público. Tal fato indica sobre a divisão do trabalho no judiciário e seus elementos ligados ao trabalho parcializado e especializado.

Outro conceito atrelado à idéia de burocracia, conforme exposto por Weber, é a *hierarquia*. Essa característica está fortemente atrelada ao poder judiciário tanto em nível macro, pois as estruturas judiciárias apresentam-se hierarquicamente posicionadas umas em relação às outras (por exemplo, o Tribunal Regional Federal é hierarquicamente superior à Justiça Federal de Primeira Instância) quanto em nível micro, pois dentro de um mesmo órgão judiciário pode ser claramente percebida a posição hierárquica de um cargo em relação ao outro. O técnico judiciário, por exemplo, é hierarquicamente inferior ao analista judiciário que é inferior ao diretor de secretaria que, por sua vez, é inferior ao magistrado que é inferior ao diretor do Foro, e assim por diante.

Os outros elementos da burocracia apresentados por Weber também podem ser encontrados no campo empírico pesquisado. A *especialização* é vista na organização das secretarias, visto que cada vara possui uma especialidade e apenas recebe processos da mesma natureza. Como já referido, as varas judiciais são divididas em razão da matéria

discutida nos processos. O magistrado e os servidores da vara previdenciária serão responsáveis, dessa forma, por processos dessa mesma matéria, aumentando o “rendimento” da atividade jurisdicional como um todo.

A autoridade, o controle, a disciplina e a separação entre função e indivíduo também se encontram presentes na rotina da atividade judiciária, pois no momento em que alguns são hierarquicamente superiores a outros, também o controle sobre o trabalho desloca-se das mãos do indivíduo para os chefes e detentores do saber. Verifica-se, portanto, que o Poder Judiciário brasileiro cumpre os requisitos citados anteriormente.

Entretanto, a instância pesquisada toma como referência o modelo da Qualidade Total, o qual prevê a flexibilidade nas relações, a necessidade de tomada de decisões e a responsabilização dos servidores pela realização de diferentes tarefas, contrariando a perspectiva burocrática. No entanto, por tratar-se estratégia recente e implicar modos de trabalhar muito diferentes daqueles que os antecederam, geram-se alguns obstáculos e resistências à implantação do programa.

2.3 A Qualidade Total no Judiciário

Em 1992, iniciou-se a estruturação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) como um desdobramento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) iniciado em 1990 pelo Governo Federal. Essas medidas coincidiram com a abertura da economia brasileira ao Capital internacional, iniciada no Governo Collor.

Em 1995, foi instituído, como parte do PBQP, o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), que buscava aplicar os bons resultados da gestão pela qualidade de produtos e serviços no âmbito governamental, bem como nos poderes Legislativo e Judiciário.

O QPAP institui como uma de suas ferramentas de gestão o “ciclo da melhoria contínua na gestão pública”. Em um material com orientações sobre o QPAP (1999), afirma-se que a implantação de programas de melhoria da gestão deve obedecer a um ciclo de atividades. São elas: planejamento das ações, implementação das ações, verificação dos resultados e padronização de procedimentos ou introdução de ações corretivas. Na metodologia de Gestão pela Qualidade é usual denominar esse ciclo de atividades de PDCA (sigla criada a partir do inglês: *plan, do, check, action*).

Segundo comunicação oral de um dos diretores do PGPQ/RS, o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) mostrava-se insuficiente, tendo sido substituído, após reestruturação, pelo Fórum da Qualidade na Administração Pública, em 2000.

No setor público, uma das principais ações desenvolvidas pelo PGQP foi a obtenção de um engajamento estruturado da administração pública estadual. Segundo um de seus diretores, o PGQP já contabiliza um grande número de ações e resultados práticos alcançados, os quais modificaram o comportamento do atendimento nos órgãos públicos, com ganhos efetivos para os contribuintes, devido às melhorias dos serviços públicos.

A estruturação do Fórum da Qualidade no Serviço Público constitui-se de um núcleo criado e mantido pelo Governo Federal, aplicando-se também no Rio Grande do Sul. É de sua competência gerenciar as iniciativas relacionadas à gestão pela Qualidade Total no setor público, atuando em três áreas: atendimento ao cidadão, avaliação da satisfação de usuários e colaboradores e incentivo a melhorias. Esse fórum é aberto a todas as instituições públicas, podendo ser Municipais, Estaduais ou Federais, bem como dos Poderes Legislativo, Judiciário ou Executivo.

O fórum conta, atualmente, com 344 instituições públicas que aderiram ao programa, sendo que 149 são municipais, 104 estaduais e 91 federais. Dessas, 162 instituições conquistaram o Prêmio Qualidade RS. A meta do Governo Federal¹⁶ é aumentar consideravelmente (em 70%) a taxa de satisfação dos usuários com a administração pública, além de mudar de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, beneficiando o atendimento ao cidadão e motivando os funcionários.

A partir desse panorama geral acerca da Qualidade Total em órgãos públicos, percebe-se quanto o discurso da Qualidade encontra-se disseminado na realidade institucional brasileira. A situação do Judiciário ressalta a importância desta discussão na gestão pública, pois, muitos órgãos do Poder Judiciário, estão instalando o Programa de Qualidade Total. Esta tecnologia é vista pelos responsáveis pelo programa da seguinte forma:

A segunda questão tem procurado mostrar que os objetivos da empresa privada também são os da área pública, pois eles têm o mesmo tipo de relacionamento. Por exemplo, um órgão público também tem relacionamento com a comunidade ou sociedade, com os servidores, com

¹⁶ Essa meta foi publicada no site www.portalqualidade.com.br e consultada em 05 de maio de 2004.

os eleitores ou acionistas; o cidadão que é quem elege ou retira governantes. Ali é a grande reunião dos acionistas. O que a gente procura mostrar para o serviço público é que aquilo que tem para fazer, ou seja, as partes interessadas com as quais o órgão se relaciona são as mesmas da iniciativa privada apenas mudando a terminologia. Então, temos defendido que na área pública deve ser feita de forma massificada a capacitação e qualificação do servidor que há muito não é levado a fazer nenhum tipo de curso, a não ser por iniciativa pessoal, por falta de mecanismos do governo para que isso aconteça. Então, é claro que a gente encontra na maioria dos órgãos a crise se acentuando, os servidores públicos perdendo cada vez mais benefícios, os salários reduzindo, ambiente de trabalho desqualificado.(...) A gente coloca alguns desafios: na empresa o funcionário é colaborador, no serviço público é servidor. **Na privada, o investidor é acionista, no serviço público os acionistas são os eleitores, que têm o poder de voto. Na privada, são clientes, no público, são os usuários. Na empresa, fala-se em comunidade pela qual ela tem uma responsabilidade social, no público, preocupa-se com a organização da sociedade.** Então, para governar o governo é necessário o estabelecimento de indicadores para que se possa conferir se esses indicadores são cumpridos (Depoimento de um dos gerentes do PGQP, trecho de entrevista, grifos nossos).

Os elementos envolvidos tanto na iniciativa privada quanto no serviço público são idênticos: pessoas, recursos, materiais, fornecedores e até mesmo os clientes. A gente tem um perfil diferenciado de clientela, mas eles podem ser classificados como tal. A única coisa que diferencia são os objetivos para os quais as instituições existem. Então, nesse sentido, eu não vejo problema em pegar a espinha dorsal da ferramenta da qualidade e adaptar e formatar para a necessidade, realidade da Justiça Federal ou de qualquer organização pública. (...) Mas paralelamente, se adotam medidas como o processo eletrônico em que não há mais a produção de papéis. E isso vai agilizar com que uma pessoa só dê andamento aos processos sem necessidade de carimbo, numeração de folhas. Não é pelo aumento de produtividade que vai se chegar na qualidade, é pela racionalização dos procedimentos, pela revisão das formas de trabalhar de hoje, que, produzindo menos, nós teremos maior qualidade. Sempre tem coisas a serem organizadas. **Nada é tão bom que não possa ser melhorado. (...) Nesse ganho de tempo que as pessoas vão ter elas vão deixar de fazer isso para fazer outra coisa. Então, elas vão produzir mais, mas racionalizando elas vão fazer menos coisas.** Não é apenas tirar o couro e o sangue das pessoas, fazendo com que se alcance resultados melhores (Depoimento de servidor vinculado ao Programa da Qualidade na instituição, trecho de entrevista, grifos nossos).

Percebe-se que os depoimentos anteriores não aprofundam criticamente a existência do programa da Qualidade Total, trazendo a discussão sempre para a necessidade de aumento da produtividade a fim de satisfazer o “cliente” ou “usuário”.

Pode-se pensar em um trabalhador total que “nunca é tão bom que não possa ser melhorado”. Dessa forma, expõe-se a realidade específica do Judiciário com o objetivo de aprofundar as reflexões acerca dessa forma de gestão e de suas implicações para os servidores.

Que atrativos apresenta o discurso da Qualidade Total para que seja “uma verdade” dos nossos tempos? Foucault (1996) afirma que “o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar” (p.10).

Lippman Jr. (2003) afirma que os órgãos governamentais apresentam burocracias padronizadas e preocupam-se demasiado com formas e regulamentos. Acrescenta que essas burocracias estão sujeitas à cadeia de comando hierárquico e prestam serviços uniformes, mas não se encontram à altura dos desafios da sociedade do conhecimento e da informação que se transforma velozmente.

O autor coloca como tema de grande relevância para as organizações, públicas ou privadas, a Modernização da Gestão Empresarial, para que se possa atingir a “*Excelência Organizacional*”. Ressalta que o importante é que a busca da excelência vise sempre a obter elevados padrões de produtividade e competência, priorizando a satisfação dos usuários, servidores e sociedade. Essa última espera uma justa contraprestação com elevados padrões de Qualidade.

A globalização dos mercados e dos padrões de Qualidade, o aumento do exercício da cidadania e do conseqüente nível de exigência dos usuários e da própria sociedade tem levado as Organizações Públicas

a se debruçarem, com afinco, nas questões relacionadas ao gerenciamento como forma de sobreviver e prosperar (LIPPMAN JR., 2003, p.01).

Segundo entrevista com o autor, atual coordenador do Programa de Qualidade Total do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (RS, SC e PR), a iniciativa de aderir ao PGQP/RS foi da presidência do Tribunal no biênio 95/97. Segundo Lippman (2003) esse programa começou a ser implantado no Tribunal Regional Federal da 4ª Região em 1996, através de adesão voluntária¹⁷ ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP/RS), que representa um contato com a sociedade civil, trabalhadores e empresários. Nessa ocasião, segundo o autor, estabeleceu-se o compromisso de “melhorar e aprender”.

Lippman (2003) também afirma que em janeiro de 2000 ocorreu a adesão ao programa que estava sendo divulgado e incentivado pelo Governo Federal, destinado a órgãos públicos, denominado Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP).

A partir da adesão ao programa em 1996, foram estabelecidos os sete princípios da Qualidade Total. Para tanto, foram capacitadas pessoas, divulgado material sobre o programa e realizadas reuniões mensais. Em maio de 1997, foi criado o Plano de Gestão pela Qualidade no Tribunal Regional Federal da 4ª Região, através da portaria número 184, com o objetivo de integrar-se aos processos que buscam a modernização e o aumento da eficiência na prestação de serviços, em curso no Judiciário. Essa portaria criou o Conselho da Qualidade (responsável pelas diretrizes) e o Escritório da Qualidade (responsável pela operacionalização das diretrizes). Nesse plano de gestão, também ficaram definidas a

¹⁷ A implantação do programa foi motivada por decisão de uma desembargadora federal (magistrada de 2ª instância) que estava na administração do TRF 4ª Região na época, o que demonstra a centralidade do poder no chefe associado à hierarquização)

visão, missão e princípios para o programa da Qualidade no Judiciário, conforme transcritos a seguir:

Visão: Alcançar a excelência no atendimento das necessidades da sociedade, acompanhando e antecipando as mudanças que nela ocorrem e promovendo uma atuação eficaz e inovadora do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

Missão: Prestar tutela jurisdicional à sociedade com eficiência, eficácia e efetividade, de modo útil e a tempo.

Princípios: Total satisfação do jurisdicionado; Desenvolvimento de recursos humanos; Constância de propósitos; Delegação; Gerência de processos; Zero Defeito; Garantia da Qualidade; Aperfeiçoamento Contínuo e Gerência Participativa (Portaria nº 184, 27 de maio de 1997).

Após a adesão, o Programa passou pela coordenação de mais três desembargadores. Em 2000, o desembargador coordenador do programa decidiu ampliar a abrangência do Programa de Qualidade Total também para a Primeira Instância. Dessa forma, o Programa da Qualidade teve início na Justiça Federal de Primeira Instância por iniciativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, sendo nomeado um Juiz coordenador do Programa e instituído o Comitê da Qualidade da Primeira Instância e o Escritório da Qualidade da Primeira Instância, este último responsável por secretariar e executar as ações propostas pelo Comitê da Qualidade.

É importante referir que dos cinco membros do Comitê da Qualidade da Primeira Instância, nenhum está destinado exclusivamente ao Programa, ou seja, todos os integrantes continuaram exercendo atividades jurisdicionais em seu setor de origem, inclusive o magistrado coordenador do programa. Apenas o servidor responsável pelo Escritório da Qualidade, com formação superior específica em Administração de Empresas, apresenta dedicação exclusiva ao Programa de Qualidade Total.

A sensibilização dos servidores ao programa é colocada pelos seus coordenadores através de comunicação oral, como uma etapa fundamental para que a Qualidade Total apresente bons resultados ao Judiciário. Lippman Jr. (2003) afirma que foram realizados 77 eventos para juízes e servidores, com o objetivo de sensibilizar e capacitar os funcionários da instituição. O autor cita cursos como: “Gestão pela Qualidade”, “Masp e Ferramentas”, “Padronização” e “O lado humano da Qualidade”.

Entretanto, pode-se verificar que o Plano de Gestão pela Qualidade Total no Judiciário (PGQJ) não fica restrito ao órgão e instâncias judiciárias pesquisadas. O Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul também aderiu ao programa. No *site* desse órgão na Internet, anuncia-se que a Qualidade deve quebrar paradigmas existentes e afirma-se que o estágio de Qualidade de uma organização pode ser analisado pelos sete níveis de avaliação definidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade. Interessa-nos reproduzir a seguir os sete níveis de avaliação e sua respectiva explicação, elucidando os critérios e enfoques utilizados para a classificação do estágio de Qualidade em que uma organização se encontra, além de viabilizar o entendimento dos objetivos de mudança implícitos nesses sete níveis.

- 1) Liderança: A Alta Direção deverá traduzir o caráter da instituição em uma estrutura de planejamento voltada a propiciar o crescimento contínuo da Organização, que estará alinhada em seus esforços no alcance das metas e objetivos estabelecidos.
- 2) Informação e Análise: Sendo o Poder Judiciário responsável pela prestação de um serviço, deverá desenvolver uma cultura de mediação adequada que permita avaliar a satisfação de seus clientes.
- 3) Planejamento para a Qualidade: A Organização deve ser vista como um todo responsável pela satisfação de seus clientes. Sendo assim, o Poder Judiciário deverá desenvolver, anualmente, um planejamento global da Qualidade, direcionando suas ações para a satisfação das necessidades dos clientes.
- 4) Utilização dos Recursos Humanos: A boa utilização dos Recursos Humanos é ponto fundamental da Gestão pela Qualidade Total. O Plano de Gestão pela Qualidade Total do Judiciário tem como uma de suas políticas a realização e a educação das pessoas. Propiciar o crescimento do ser humano deverá ser uma constante preocupação da Alta

Administração, com o comprometimento de todas as chefias nesse sentido. 5) Garantia da Qualidade dos Produtos e Serviços: A garantia da qualidade dos serviços do Poder Judiciário é uma meta a ser perseguida pelo Plano em consonância com seu objetivo maior: a total satisfação das necessidades de justiça da sociedade e das partes que buscam solução para os seus litígios. 6) Resultados da Qualidade: Os resultados da melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário deverão ser obtidos com a participação, comprometimento e responsabilidade de todos. 7) Satisfação dos clientes: A satisfação dos clientes faz parte da missão do Poder Judiciário. Sendo assim, as metas e objetivos do Poder Judiciário devem estar voltados ao compromisso de atender às necessidades e expectativas de seus clientes (*site* do TJRS, maio de 2004).

O Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região também implantou o Programa de Qualidade Total, conforme publicado na página da internet oficial desse órgão judiciário. Segundo a reportagem, a atual Administração do Tribunal Regional do Trabalho da Paraíba – 13ª Região vislumbra um modelo mais empreendedor através da elevação do padrão dos serviços prestados aos cidadãos jurisdicionados, melhorias nas condições de trabalho e a busca incansável pela excelência administrativa e judiciária.

2.4 Subjetivação e Trabalho

A temática “Subjetividade e Trabalho” implica uma análise do sujeito trabalhador, definido através de vivências e experiências adquiridas no mundo do trabalho (BERNARDES, NARDI e TITTONI, 2002). Segundo os autores, subjetividade e trabalho pode significar:

pensar 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 e TITTONI, 2002, p. 252).

Fonseca define modos de subjetivação como, “o modo como o sujeito deve relacionar-se com a regra a qual se vê obrigado a cumprir e também a forma como deve se reconhecer como ligado a esta obrigação” (FONSECA, 1995, p.101). No caso do trabalho, as regras e normas associadas aos modos de organização e gestão do trabalho funcionam como elementos importantes na análise dos processos de subjetivação, onde o sujeito, enquanto trabalhador, reconhece-se e produz-se nesta condição.

Volnovich (1996), ao dissertar sobre a subjetividade nas organizações, desenvolve a idéia de que a subjetividade não se restringe ao indivíduo, mas a uma circulação onde participam a mente, os afetos, o corpo, os vínculos, o trabalho, a casa, entre outros.

Nas organizações, as metáforas sociais e as metáforas psíquicas não funcionam em paralelo, pelo contrário, estão profundamente entrelaçadas pelo que resulta impossível discriminar quanto estamos frente ao social ou ao individual, ao público ou ao privado, porque tudo é da ordem da produção desejante (VOLNOVICH, 1996, p.63-4).

Segundo o autor, não podemos compreender a subjetividade moderna sem ignorar os atuais fenômenos de reconversão econômica e de hegemonia da economia de mercado. Para o autor, “(...) podemos observar que a subjetividade melancólica dos modelos estatais, que muitas pessoas ainda choram, tem sido substituída por uma subjetividade fragmentada característica das práticas neoliberais” (VOLNOVICH, 1996, p. 66). Conclui que a atual subjetividade, ao invés de se constituir a partir de uma economia melancolizante¹⁸ (como no passado), constitui-se através de uma economia subjetiva de pequenos gozos narcísicos. Assim, a individualidade é, cada vez mais, importante que o coletivo. Com isso, perdem

¹⁸ O autor utiliza o adjetivo “melancolizante” como referência ao conceito de “melancolia” oriundo da Psicanálise. Porém, amplia o conceito, definindo-o da seguinte forma: “A melancolia não é um quadro psicopatológico individual, mas é um resultado de uma organização político-econômico-social que culpabiliza os seres humanos ao nível de seu próprio desejo, ao ponto tal, que passa a ser desejo de destruição ou de anti-produção.” (VOLNOVICH, 1996, p.63).

força os sindicatos, os movimentos autogestionários, as cooperativas e qualquer outra manifestação coletiva de luta por uma causa, visto que, atualmente, as causas são individuais.

Foucault (1995), em sua análise do poder, mostra-se, na verdade, preocupado em analisar o modo pelo qual o ser humano torna-se sujeito. Nesse sentido, o autor afirma que a forma de poder categoriza o indivíduo, marcando-o com sua própria individualidade, impondo-lhe uma lei de verdade. É esta forma de poder que faz dos indivíduos sujeitos. Para o autor, podem ser considerados dois significados para sujeito: “sujeito a alguém pelo controle e dependência, e preso à sua própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento. Ambos sugerem uma forma de poder que subjuga e torna sujeito a” (FOUCAULT, 1995, p. 235).

Para o autor, a discussão sobre o indivíduo como uma produção, inscrito em relações de poder que implicam em dominação e em resistência, ocorre através do que chama de “estatuto do indivíduo”. As lutas forjadas nos processos de dominação e resistência permitem uma maior visibilidade do poder, porque questionam o estatuto do indivíduo, afirmando, por um lado, o direito de ser diferente e enfatizando aquilo que torna os indivíduos singulares. Por outro lado, ataca aquilo que rompe a relação do indivíduo com os outros, ligando-o à sua própria identidade de modo coercitivo. Segundo o autor, “estas lutas não são exatamente nem a favor nem contra o ‘indivíduo’; mais que isto, são batalhas contra o governo da individualização” (FOUCAULT, 1995, p. 234-5).

É importante ressaltar que, para Foucault (2001-A), o poder se dá a partir de um caráter estritamente relacional. Dessa forma, poder e resistência são dois lados de uma

mesma moeda. O principal objetivo das lutas de resistência é atacar uma ‘técnica’ ou ‘forma’ de poder. Para o autor, “as correlações de poder não podem existir senão em função de uma multiplicidade de pontos de resistência que representam, nas relações de poder, o papel do adversário, de alvo, de apoio, de saliência que permite a apreensão. Esses pontos de resistência estão presentes em toda a rede de poder” (FOUCAULT, 2001-A, p. 91).

As relações de poder, segundo Foucault (1995) podem aproximar-se à noção de gestão problematizada aqui:

Quanto às relações de poder propriamente ditas, elas se exercem por um aspecto extremamente importante através da produção e da troca de signos; e também não são dissociáveis das atividades finalizadas, seja daquelas que permitem exercer esse poder (como as técnicas de adestramento, os procedimentos de dominação, as maneiras de obter obediência), seja daquelas que recorrem, para se desdobrarem, a relações de poder (assim na divisão do trabalho e na hierarquia das tarefas) (FOUCAULT, 1995, p.241).

Se entendermos gestão como processos de luta, que legitima discursos, e cujo intuito principal seja o de organizar o trabalho a partir da instituição de um regime de verdade, podemos perceber a estreita relação entre ‘gestão’ e ‘poder’. As formas de gestão implicam em disciplinamento e em hierarquização, noções que se encontram fortemente vinculadas à noção de poder em Foucault.

Nesse sentido, Eizirick (2002), ao referir-se à noção de disciplina em Foucault, afirma que, para o autor, “a disciplina é um princípio de controle da produção do discurso, fixando seus limites pelo jogo de uma identidade que tem a forma de uma reatualização permanente das regras” (EIZIRICK, 2002, p. 64). Foucault (1995) refere que devemos

compreender por disciplinarização das sociedades a tentativa de um ajuste cada vez mais controlado entre as atividades produtivas, as redes de comunicação e o jogo das relações de poder. Desse modo, pode-se pensar nas formas de gestão como estratégias de disciplinamento das relações de trabalho que produzem regimes de verdade, os quais servem de referência para pensar o trabalho e os modos de subjetivação.

Eizirik (2002) explica o conceito de “verdade” em Foucault, afirmando que “a materialidade do discurso produz verdade” (p. 36).

a verdade deve ser entendida como um sistema de procedimentos ordenados para a produção, regulação, distribuição, circulação e operação dos discursos. A verdade está ligada, em uma relação circular, com sistemas de poder que a produzem e sustentam e, com efeitos de poder que ela induz e que a expandem. Um regime de verdade (FOUCAULT, apud EIZIRICK, 2002, p.36).

Foucault (2001-B) também mostra que as práticas sociais podem engendrar domínios de saber que não somente fazem aparecer novos objetos, conceitos e técnicas, mas fazem nascer novas formas de sujeito e de sujeito de conhecimento. O autor, ao retomar Nietzsche, enfatiza que não existe origem para o conhecimento, mas invenção do conhecimento. Nas palavras de Foucault (2001-B) “o conhecimento não constitui o mais antigo instinto do homem, ou inversamente, não há no comportamento humano, no apetite humano, no instinto humano, algo como um germe do conhecimento” (FOUCAULT, 2001-B, p.16).

Dessa forma, podemos questionar o conceito de Qualidade Total utilizado como algo natural, como o melhor, como a única possibilidade de salvação das empresas e órgãos públicos, bem como de seus funcionários e servidores. Pensando com Foucault, a Qualidade Total pode constituir-se como um conjunto de ferramentas e idéias que foram

produzidas social e historicamente. Esse modelo de gestão construiu-se como um conhecimento ao longo dos anos e manteve-se, por servir a determinados fins. Foucault (2001-B) coloca que

O conhecimento é um efeito ou um acontecimento que pode ser colocado sob o signo do conhecer. O conhecimento não é uma faculdade ou uma estrutura universal. Mesmo quando utiliza um certo número de elementos que podem passar por universais, esse conhecimento será apenas da ordem do resultado, do acontecimento, do efeito (FOUCAULT, 2001-B, p.24).

A relação entre a verdade e os sistemas de poder é percebida na maneira como as novas formas de gestão produzem comportamentos e interesses diferentes por parte dos trabalhadores. Nardi (2002), ao comparar a geração de metalúrgicos com muitos anos de experiência e aposentados à geração de jovens metalúrgicos, afirma que “a dificuldade de penetração do discurso sindical na geração dos jovens metalúrgicos esbarra nas políticas de gestão que enfatizam o individualismo e a competição” (NARDI, 2002, p. 204). Além disso, o autor coloca que a exigência para que o afeto e as emoções sejam ferramentas de trabalho acabam concedendo maior visibilidade aos indivíduos na organização, já que são convocados a expressarem uma relação de amor com a empresa.

Ainda segundo Nardi (2002), além do aumento do individualismo e competição, as novas formas de gestão aumentam o sentimento de responsabilidade do trabalhador. Dessa forma: “O trabalhador se sente responsável pelos custos que a empresa tem, de forma muito distinta do modelo fordista” (NARDI, 2002, p.256).

A análise das atribuições de culpa nas relações sociais, afetivas e, também, nas relações de trabalho podem facilitar o entendimento sobre o atrelamento dos sujeitos em certos regimes de verdade, visto que a culpa é uma produção que inscreve o sujeito no

regime de verdade da responsabilidade sobre o trabalho, por exemplo. A culpa pode corresponder ao subjetivar-se como alguém responsável pelo seu trabalho e culpado, do mesmo modo, pelo que não funciona bem, pois a culpa acopla-se à responsabilidade, produzindo o lugar de sujeito trabalhador. Nietzsche (1998) traz a questão da culpa e do castigo, atribuindo sua origem à prática de fazer promessas, que acabou distinguindo credor de devedor. Para o autor:

O devedor, para infundir confiança em sua promessa de restituição, para garantir a seriedade e a santidade de sua promessa, para reforçar na consciência a restituição como dever e obrigação, por meio de um contrato empenha ao credor, para o caso de não pagar, algo que ainda 'possua', sobre o qual ainda tenha poder, como seu corpo, sua mulher, sua liberdade ou mesmo sua vida. (...) Sobretudo, o credor podia infligir ao corpo do devedor toda sorte de humilhações e torturas, por exemplo, cortar tanto quanto parecesse proporcional ao tamanho da dívida (NIETZSCHE, 1998, p.54).

O autor afirma que foi nessa relação entre devedor e credor que, pela primeira vez, comparou-se uma pessoa com outra, colocando uma delas em condição de superioridade, visto que o credor está em condição de cobrar do devedor e de puni-lo frente ao não pagamento da dívida. Ainda referindo-se ao conceito de culpa, Butler (1997) afirma que existe uma prontidão do sujeito em aceitar a culpa em troca de uma identidade. Ela considera a culpa e a sujeição como necessárias para a constituição do sujeito: "Tornar-se um sujeito é ter sido considerado culpado, e depois de várias tentativas, ter sido declarado inocente"¹⁹ (BUTLER, 1997, p. 118).

A formação do sujeito, segundo a autora, dá-se na subordinação do sujeito a uma total dependência primária e é justamente essa subordinação que lhe proporciona a condição de possibilidade de sua existência. Sendo assim, o sujeito constrói-se na

ambivalência, reiterando sua sujeição e opondo-se à subordinação e, concomitantemente, apropriando-se dessa sujeição.

Butler (1997) esclarece que a subordinação decorrente da dependência primária faz com que o sujeito sintá-se completamente entregue ao outro e dependente dele, aparecendo o sentimento da culpa na medida em que o sujeito nunca poderá retribuir aquilo que lhe foi dado. Como é possível perceber, Butler (1997) coloca a questão da culpa em um lugar central na formação do sujeito, explorando a idéia de que existe um desejo pela lei que é anterior ao sujeito.

Tal assinalamento faz pensar sobre as razões pelas quais os métodos de gestão atual exercem tamanha força nos sujeitos contemporâneos, ressaltando a importância dos processos de auto-responsabilização e de auto-culpabilização. Para perceber como a Qualidade Total adere aos sujeitos, podemos entender essa ferramenta de gestão como construída com o objetivo de servir a determinados fins, sendo que, em nossa sociedade, tem servido para impulsionar o consumo de forma nunca antes vista pelo Capitalismo.

Além disso, a redução de postos de trabalho e conseqüente exclusão de enorme número de trabalhadores do mercado formal parece facilitar o processo de assujeitamento dos trabalhadores, os quais se obrigam a “qualificar-se totalmente”, visando a aumentar as possibilidades de um aproveitamento de sua capacidade produtiva em empresas de “Qualidade Total”.

¹⁹ No original: “*To become a subject is thus to have been presumed guilty, then tried and declared innocent*” (p. 118).

As políticas de qualificação do trabalhador, expressas por programas de treinamento e capacitação vinculados aos objetivos da empresa, também são questionados por vários teóricos da educação. Frigotto (2003) mostra que, muitas vezes, as exigências por qualificação não apresentam necessariamente relação com a tarefa a ser desenvolvida. Podemos pensar, então, que essas exigências servem como uma pré-seleção que visa descobrir o trabalhador que já enfrentou as adversidades do mercado e sobreviveu, qualificando-se. Este será o trabalhador mais apto. De acordo com Frigotto (2003)

Na perspectiva das classes dominantes, historicamente, a educação dos diferentes grupos sociais de trabalhadores deve dar-se a fim de habilitá-los técnica, social e ideologicamente para o trabalho. Trata-se de subordinar a função social da educação de forma controlada para responder às demandas do Capital (FRIGOTTO, 2003, p.26).

O autor expõe que a luta atual é justamente para que a qualificação humana não esteja subordinada ao Capital, “seja na forma de adestramento e treinamento estreito da imagem do mono domesticável dos esquemas tayloristas, seja na forma da polivalência e formação abstrata, formação geral ou policognição reclamadas pelos modernos homens de negócio e os organismos que os representam” (FRIGOTTO, 2003, p. 31).

A captura de diversos âmbitos da vida pela lógica capitalista se expressa, também na questão educacional, no que se refere à educação de trabalhadores para o trabalho. Além disso, vê-se também a captura do tempo pelo Capital, no que se refere ao controle e as formas de organização e consumo do tempo: quanto tempo deverá ser usado no trabalho, quanto tempo no lazer, por exemplo. Até mesmo o lazer fica totalmente vinculado à lógica do Capital.

Levando em conta que o tempo é uma construção social, extremamente influenciada pelo modelo de gestão taylorista do trabalho, é importante que se façam algumas considerações, visto que desde o surgimento do taylorismo, o tempo de “duração” de uma atividade tem sido objeto de pesquisa e de procedimentos criados para permitir seu controle. Garantia esta, cuja finalidade é a garantia da redução do tempo de produção para o aumento da produtividade. Foi nessa época, inclusive, que se marcou a vida cotidiana com o “costume” de usar relógios de pulso e de organizar o dia e o trabalho em horas, minutos e segundos.

A lógica taylorista-fordista não deixou de existir para dar espaço à lógica da excelência; elas coexistem. De fato, há autores que acreditam que a lógica da excelência ou Qualidade Total apenas contribua para renomear a lógica taylorista. Isso porque a essência das formas de gestão não mudou. Melhora-se a qualidade de vida dos funcionários para aumentar a produtividade. Investe-se em maior responsabilidade do funcionário para aumentar a produtividade. E o que é aumentar a produtividade se não fazer mais em menos tempo?

Ao entender que os processos implicam, ao mesmo tempo, em possibilidades de mudanças e de conservação, em transformação e em conservação, Deleuze e Guattari (1995) pressupõem que as linhas de fuga são parte do rizoma, ao analisar o conceito de ruptura no rizoma:

Faz-se uma ruptura, traça-se uma linha de fuga, mas corre-se sempre o risco de reencontrar nela organizações que reestratificam o conjunto, formações que dão novamente o poder a um significante, atribuições que reconstituem um sujeito (...) Os grupos e os indivíduos contêm microfascismos sempre à espera de cristalização (...) O bom e o mau são somente produto de uma seleção ativa e temporária a ser começada. Como é possível que os movimentos de desterritorialização e

retorritorialização não fossem relativos, não estivessem em perpétua ramificação, presos uns aos outros? (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p. 18).

Neste processo colocam-se movimentos de transformação e conservação, os quais implicam em produção de regularidades. Enquanto algumas coisas se modificam, outras se regularizam. A Qualidade Total, por exemplo, traz uma idéia implícita de ruptura em relação à rigidez taylorista, mas perpetua a lógica do disciplinamento e controle. O movimento entre essas duas formas de gestão do trabalho está no fato de que, no taylorismo, o controle e disciplinamento eram responsabilidade do “cronometrador” ou “supervisor”. Já na Qualidade Total transfere-se o disciplinamento e controle para o próprio indivíduo, responsável por todas as questões referentes ao seu trabalho.

Esse movimento também pode ser percebido nos modos de produção da mais-valia, o qual, no taylorismo, dava-se principalmente através da diminuição do tempo de trabalho. No contexto da Qualidade, além da diminuição do tempo de trabalho, existe a necessidade de criatividade e inovação para a resolução de conflitos. Não é apenas o corpo, mas o corpo, a mente e o afeto. Este jogo entre rupturas e regularidades facilita a compreensão da idéia de que diferentes formas de gestão podem coexistir em uma determinada organização ou, até mesmo, na sociedade.

Um efeito das transformações do capitalismo na contemporaneidade é percebida na frase: “Tempo é dinheiro”, visto que até o tempo foi capturado pelo Capital, através da “exigência” de que o mesmo vire dinheiro.

Nóbrega (1997), enfatiza que a idéia taylorista extrapolou a empresa e penetrou em vários aspectos da vida do século XX. O modelo taylorista-fordista foi implantado nas fábricas, e estendeu-se para outros espaços, definindo, nesse processo, sujeitos que pensam e trabalham na forma de linhas de produção. Larangeira (1997) corrobora essa idéia, referindo que o velho ideal fordista de fábrica foi difundido através de uma conduta metódica do trabalho irradiando padrões de sociabilidade que orientariam para uma conduta metódica de vida. A autora faz uma analogia à perspectiva weberiana, “segundo a qual a difusão de uma ética produziria arranjos sócio-econômicos particulares” (LARANGEIRA, 1997, p. 186). Do mesmo modo, a gestão pela Qualidade Total inicia na empresa privada e começa a invadir órgãos públicos, e mesmo a vida dos trabalhadores, onde os sujeitos pensam, produzem, sentem e consomem sob a égide da Qualidade Total.

As formas de lazer contemporâneas também expressam esta “invasão”: comprar em *Shopping Centers* é experimentar a Qualidade Total na organização do espaço, limpeza, homogeneização dos frequentadores, lógica do consumo e do produto, por exemplo. Schuh (2003) enfatiza que a cultura atual tem como lógica de funcionamento a necessidade do novo e do consumo, além de uma extrema valorização do modo-indivíduo. Este contexto da qualidade é o cenário onde se produz o trabalhador contemporâneo, o qual pressiona para a conformação e a adaptação a estes novos modos de trabalhar e de viver.

3 Os modos de trabalhar do pesquisador

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 produzem-se como sujeitos.

Esse posicionamento tem como fundamento, o referencial teórico foucaultiano das formações discursivas, onde

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).

O conceito de “formações discursivas” mostra-se mais claro se entendermos, inicialmente, a regra de formação de um discurso como “as condições materiais a partir das quais emerge um discurso e que é resultado de uma massa de saberes, enunciados e práticas que permitem um recorte do objeto, tanto no plano da sucessão como no plano da simultaneidade” (ALBANO, 2003, p.41). O autor considera que as regras de formação discursiva designam as condições de dispersão às quais estão submetidos os elementos que constituem os enunciados, tais como a coexistência, a descontinuidade, a semelhança, a diferença, a proximidade, a distância, a inclusão e a exclusão. Albano (2003), ao comentar o pensamento de Foucault, coloca que “as regras de formação discursivas não reproduzem

a ordem natural dos significados nem suas transformações, mas as condições materiais de sua emergência” (ALBANO, 2003, p. 43).

Nesse estudo, 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 produzida porque precisava cumprir um papel. Consideremos aqui que o programa da Qualidade Total serve de pilar de sustentação para o capitalismo neoliberal, tendo em vista que apregoa a necessidade de eterna melhoria e de progresso contínuo, os quais residem nas capacidades e esforços individuais.

Através desse aparato metodológico, serão buscados os elementos e discursos que constroem a formação discursiva em questão e que estão presentes nos significados atribuídos ao trabalho por esses servidores. Outra análise importante será a verificação de como a formação discursiva da Qualidade Total se faz presente nos diversos discursos circulantes na instituição, indicando o modo como se particulariza na experiência do Judiciário.

Nardi (1999) afirma que “Foucault ajuda a pensar como, em nome da ciência, passam a se inscrever novas formas de poder que regulam e esquadriham os homens na trama do social” (NARDI, 1999, p. 35).

Dessa forma, a Qualidade Total pode mostrar-se como uma nova forma de poder presente no chamado “Poder Judiciário” e, como representação de um saber científico

oriundo da Administração de Empresas. Provavelmente tem seu discurso particularizado em um emaranhado de elementos presentes na instituição e anteriores à implantação da Qualidade Total. Para Foucault (1987):

Não se deve tratar os discursos como conjuntos de signos (elementos significantes que remetem a conteúdos ou a representações), mas como práticas que formam sistematicamente os objetos de que falam. Certamente os discursos são feitos de signos; mas o que fazem é mais que utilizar esses signos para designar coisas. É esse mais que os torna irreduzíveis à língua e ao ato da fala. É esse ‘mais’ que é preciso fazer aparecer e que é preciso descrever (FOUCAULT, 1987, p. 56).

Partindo-se da análise das formações discursivas, serão verificadas quais são essas particularidades e como elas operam na instância judiciária, além da análise das implicações desse discurso na subjetividade dos servidores. A formação discursiva da Qualidade Total foi organizada através dos seguintes elementos:

- 1) Auto-responsabilização do trabalhador por todos os aspectos do seu trabalho. Ex. “Se eu não fizer esse trabalho, ninguém o fará por mim” ou “A gente é dono do nosso destino, não adianta ficar esperando as soluções caírem do céu”.

- 2) Supervalorização do modo-indivíduo, como foi demonstrado pelo material informativo do programa 5S. Ex: “É um programa de consciência individual, mas que precisa da participação de todos para se tornar realidade”.

- 3) Marca de uma suposta ineficiência do poder público, presente nos muitos comentários sobre a impossibilidade de dar conta de todas as rotinas de trabalho. Ex. Uma servidora definiu o trabalho das varas como “trabalho infinito”, outro estagiário referiu durante um grupo de acompanhamento de estágio: “Muitos

colegas meus que trabalham em escritório pensam que aqui não se faz nada, mas eu sempre tenho que ficar mais tempo do que o número de horas contratado para dar conta do meu serviço”.

4) Análise da Qualidade Total em relação à tensão entre o público e o privado. Ex. “existem técnicas para fazer isso que são utilizadas com muito sucesso no meio privado e que podem tranqüilamente ser importadas para o serviço público. Nós já vimos isso acontecer, mas é lógico que tem muita adaptação a fazer. Não dá para trazer pronto”.

5) Análise da competitividade que se torna clara na prática de concessões de “funções gratificadas”: Ex. “Apenas os que têm função ficam nas varas durante a greve, ou aqueles que estão loucos para conseguir uma...”.

6) Idéia de descartabilidade: trabalhos descartáveis, bem como trabalhadores descartáveis, presente nos diversos relatos de expectativa de mudança de local de trabalho: Ex. “(...) Só que depois teve uma mudança de direção, da diretora de secretaria e a que foi, não sei, ela não gostou muito da minha cara, o problema foi pessoal. Nós nunca discutimos nada, era uma coisa que não batia, daí eu mudei de vara”.

3.1 Sobre os Procedimentos e Movimentos

O processo de realização desta pesquisa iniciou-se em setembro de 2003, a partir da realização de algumas entrevistas-piloto importantes para a delimitação e melhor

embasamento empírico do projeto de pesquisa. Em fevereiro de 2004, as entrevistas e análises de documentos foram retomadas e concluídas em setembro desse mesmo ano.

O primeiro passo foi buscar a formalização do vínculo de pesquisa com a instituição, visando à realização das entrevistas com os servidores dentro do espaço do Judiciário e em horário de expediente, bem como ao estabelecimento de uma relação de cooperação entre pesquisador e instituição. Para tanto, solicitou-se uma autorização por escrito à juíza coordenadora da Qualidade Total e à juíza diretora do Foro, em que se esclareciam os objetivos, delineamentos e estratégias metodológicas da pesquisa. Essa autorização foi concedida por ambas magistradas, incluindo a permissão para a realização de entrevistas com servidores em horário de expediente e no espaço do referido órgão judiciário.

O projeto de pesquisa previa a realização de cerca de vinte entrevistas, sendo dez com servidores antigos (dez anos ou mais na instituição) e dez com servidores novos (três anos ou menos na instituição). Entretanto, devido às necessidades apresentadas pelo próprio campo, de reconstruir o processo de implantação da Qualidade Total, ocorreram algumas mudanças na configuração dos participantes da pesquisa. Isso porque o aprofundamento de questões referentes à ferramenta da Qualidade Total mostrou-se fundamental, visto que não existia clareza entre os servidores entrevistados sobre esse novo modelo de gestão, o que já trazia elementos importantes para pensar os modos como estava ocorrendo a participação desses trabalhadores na tomada de decisões da instituição.

Assim, a análise de documentos e de '*sites*' do poder judiciário foram acrescentados aos dados, bem como entrevistas com pessoas vinculadas à implantação da

Qualidade Total, tais como magistrados coordenadores do programa, membros do comitê da Qualidade e gerência do PGQP.

Em relação aos servidores da instituição, foram entrevistados nove, sendo que seis eram servidores antigos (dez anos ou mais na instituição) e três servidores recentes (três anos ou menos na instituição). O número de servidores entrevistados foi definindo-se a partir do critério de saturação de informações. Esclarece-se, também, que a escolha dos entrevistados ocorreu, na sua maioria, de forma aleatória, a partir de uma listagem de servidores fornecida pelo Núcleo de Recursos Humanos / Seção de Psicologia. Entretanto, alguns servidores e, principalmente, magistrados foram escolhidos pelo seu lugar na escala de decisões, bem como seu envolvimento com a implantação do programa de Qualidade Total.

A seguir os participantes da pesquisa, com algumas características importantes que deram forma ao presente texto:

- 01 Magistrado Coordenador do programa de Qualidade Total do Judiciário de Primeira Instância;
- 01 Desembargador coordenador do programa de Qualidade Total do Judiciário de Segunda Instância;
- 01 Gerente do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade;

➤ 09 servidores do Judiciário de Primeira Instância sendo 06 servidores antigos (dez anos ou mais na instituição) e 03 servidores recentes (três anos ou menos na instituição). Dentre os servidores ‘antigos’ na instituição, participaram dois membros do Comitê da Qualidade e servidores ocupantes de cargos de chefia na instituição.

Importante salientar algumas dificuldades enfrentadas no estágio de coleta de dados: alguns servidores convidados a participar da pesquisa não aceitaram o convite. Outros aceitaram e não compareceram ao local no horário determinado. Dentre esses, alguns avisaram que não poderiam mais participar, outros não entraram mais em contato.

Outra dificuldade encontrada refere-se ao fato de que a maioria dos participantes da pesquisa tinha pressa em terminar a entrevista, pois havia muito trabalho pela frente e pouco tempo para concluí-lo. Embora tenha sido difícil realizar algumas entrevistas “com pressa”, esse dado configurou-se como uma rica vivência do cotidiano apressado dos trabalhadores do Judiciário.

A hierarquia foi fato marcante ao longo de todo o processo de realização deste estudo. Em um caso, foi possível a realização da entrevista apenas após a apresentação de autorização fornecida pela magistrada coordenadora do Programa de Qualidade Total. Em outra situação, a relação hierárquica não permitiu sequer um contato telefônico com a pessoa a ser entrevistada, pois a secretária informava que essa pessoa não poderia agendar entrevista, fornecendo educadamente o telefone do Escritório da Qualidade. Essa pessoa, ocupante de cargo elevado na hierarquia da instituição, somente aceitou conceder

entrevista quando soube da temática que estava sendo estudada através de contatos pessoais da pesquisadora.

A Seção de Psicologia, integrante do núcleo de Recursos Humanos, foi de fundamental importância para o desenrolar do trabalho de campo, pois disponibilizou espaço físico e colocou-se à disposição da pesquisadora para o que fosse necessário. Foram muitas as vezes em que se contou com a prestimosa assessoria dessa seção. O Escritório da Qualidade também se mostrou extremamente solícito, atendendo a todos os pedidos, inclusive em concessão de documentação, como organogramas, por exemplo.

3.2 Trabalhando na Justiça Federal e no contexto da Qualidade Total

No início de 2002 houve a implantação, nesse órgão judiciário, do ‘Escritório da Qualidade’, numa tentativa de alterar a imagem de ineficiência desse órgão público, substituindo-a pela imagem da qualidade. Com a criação desse novo setor, realizaram-se palestras sobre motivação, liderança, competitividade e, até mesmo, sobre a importância do lucro. Constatou-se, nos comentários dos servidores sobre os eventos, a forte dissociação do conteúdo levantado em relação à prática profissional desses trabalhadores. Em uma palestra sobre a necessidade de satisfação plena do cliente, um servidor arriscou-se a perguntar ao palestrante como ele faria para satisfazer todos os clientes se metade de sua clientela, certamente, ficaria insatisfeita com o resultado do processo, tendo em vista que um processo judicial sempre lida com interesses opostos.

A idéia de plena satisfação dos clientes, tão enfatizada pela Qualidade Total, mostra-se de difícil consecução, em uma primeira análise, considerando a realidade do

serviço público brasileiro, que deve, com recursos limitados, atender à demanda quase infinita da sociedade como um todo.

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. Em uma entrevista de acompanhamento de estágio, realizada com três estagiárias do setor e a diretora de secretaria da vara, foi colocada a impossibilidade de dar conta do trabalho, denominado por elas de “trabalho infinito”.

Na implantação da forma de gestão da Qualidade Total nesse órgão público, enfatiza-se o programa “5S”, uma vez que se verificou flagrante dissociação de seu conteúdo com a realidade de trabalho dos servidores da Justiça Federal. Cabe colocar que o programa foi instituído 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 cinco 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 (Trecho do material informativo sobre o programa dos 5S, grifos nossos).

Outros fragmentos desse material explicativo remetem ao conceito de sobre-implicação do trabalhador utilizado por Benevides de Barros (1997), já definido anteriormente:

(...) 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** (Trecho do material informativo sobre o programa 5S).

Tais considerações salientam características da empresa capitalista tais como: implicação total ao trabalho, importância do desafio e da competitividade e individualismo extremo. Cabe acrescentar que as novas políticas de gestão pregam a necessidade de envolvimento total do trabalhador com o seu trabalho e com seu ambiente de trabalho.

As entrevistas com os servidores apontaram diversos aspectos importantes da sua relação com seu trabalho. De um total de nove servidores entrevistados, quatro afirmam querer continuar na instituição, enquanto cinco servidores afirmam já estar planejando sua saída. Todos os que pretendem sair dizem-se desmotivados com o trabalho repetitivo e buscam apenas cargos públicos como alternativa.

Outro fato que chama muito a atenção é que, dos quatro servidores que pretendem continuar na instituição, apenas um refere esse interesse por identificação com o trabalho. Os outros três afirmam que pretendem continuar na instituição devido à falta de alternativa do mercado de trabalho associada à proximidade da aposentadoria.

Apesar de as duas principais categorias de análise terem sido, inicialmente, servidores antigos na instituição (há dez anos ou mais) e servidores novos na instituição (três anos ou menos), não foram percebidas diferenças significativas no que se refere ao tempo de serviço e aos modos de subjetivação dos servidores. A proximidade da aposentadoria foi o único ponto de diferenças entre os servidores antigos e novos na instituição, visto que os “novos” não visualizam a aposentadoria como plano para sua saída da instituição e projetam em outros concursos públicos as possibilidades de desempenho de trabalhos mais complexos.

Outro ponto relevante levantado pelos próprios trabalhadores e sentido de forma intensa durante a pesquisa é o da desconsideração do emprego em empresa privada como alternativa possível no mercado de trabalho. Apenas um dos entrevistados colocou a advocacia privada como uma remota possibilidade de projeto profissional.

Figura 2 – Interesse dos servidores em permanecerem na instituição

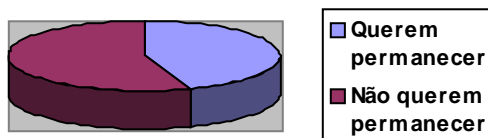
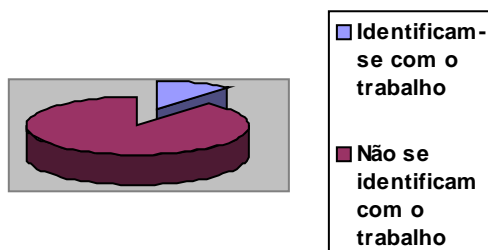


Figura 3 – Identificação dos servidores com seu trabalho



A questão referente à implantação do programa de Qualidade Total foi abordada espontaneamente por apenas dois servidores, sendo que ambos estão ligados a esse programa na condição de membros do Comitê da Qualidade. Esses servidores enfatizaram aspectos positivos dessa ferramenta como economia de recursos materiais e aumento da produtividade. Entretanto, ressaltaram que esse programa requer “mudança de mentalidade” e “força de vontade” por parte do quadro funcional e de que isso necessita de tempo para acontecer.

Por outro lado, os outros servidores entrevistados abordaram o programa de qualidade apenas quando diretamente questionados. A abordagem do tema “Qualidade Total” na entrevista foi prevista para seu final, justamente para identificar a percepção dos trabalhadores sobre os efeitos dessa lógica no seu cotidiano de trabalho.

4. A Qualidade Total e suas implicações na subjetividade dos servidores: “como num toque de magia”

Uma expressão escrita no material informativo de implantação da ferramenta dos “5S” provoca a pensar sobre o conteúdo implícito nesse material. A expressão “como num toque de magia” traduz um imediatismo que pôde ser constatado em várias falas dos servidores ao longo da realização das entrevistas. É interessante observar que o imediatismo com o qual a instituição é cobrada pela sociedade é repassado aos servidores, pela própria instituição, através das políticas de gestão que são implantadas.

Outro ponto relevante é que o método de gestão pela Qualidade Total foi percebido como ineficaz pelos servidores que não apresentam relação direta com o programa. Alguns fragmentos de entrevistas explicitam claramente a não adesão ao programa da Qualidade Total pelos servidores entrevistados. Além disso, algumas falas dos servidores enfatizam a necessidade de alguma solução que resolva “*como num toque de mágica*” todos os problemas da instituição.

O primeiro depoimento demonstra a insatisfação da servidora em relação aos resultados práticos do programa da Qualidade Total. Além disso, ela aponta incoerências em relação à implantação desse programa, pois sente que suas potencialidades são mal aproveitadas no seu trabalho:

Uma funcionária analista e um técnico que poderia estar fazendo o trabalho que eu estou fazendo... quer dizer, é o contrário; eu sou uma funcionária que ganho bem. É até gozado porque eu ganho bem para fazer uma coisa que, pelo amor de Deus, quer dizer, eles não estão aproveitando nem isso, nem o dinheiro do contribuinte, que está sendo mal aproveitado. Então, nesse sentido, esse programa da qualidade, eu nunca vi ele ser aplicado. A não ser essa baboseira de descarte e coisa e tal. (Trecho de entrevista - Servidora Bibiana)

O próximo depoimento, no entanto, traz uma posição mais favorável em relação ao programa da Qualidade Total, visto que a servidora considera interessante a iniciativa. Porém, ela enfatiza a difícil aplicabilidade desse conhecimento em seu dia-a-dia. Além disso, percebe-se a pouca clareza relativa ao programa:

Eu recebi uns e-mails de algumas coisas que eu nem sei se fazem parte da Qualidade Total. Mas... o primeiro deles foi o negócio dos 5 S, então o que é que tem que botar fora, mas era só para os diretores e eu fui no lugar da minha diretora. Eu achei interessante...muitas coisas me chamaram a atenção, mas de difícil aplicabilidade ao meu ver. Eu achei a palestra interessante, me alertou para algumas coisas, mas de aplicação na secretaria não houve muita coisa. (...) Outra coisa foi a

ergonomia, uma série de entrevistas pelas quais eu passei. Me falaram naquele momento que não seria apenas sobre mesas e cadeiras, que era todo um estudo. Até que a gente teve uma palestra com a coordenadora da UFRGS e ela disse que o que ela entendia era sobre mesas e cadeiras. E eles fizeram um monte de perguntas sobre como a gente se sentia, mas no fim acabaram tratando apenas de mesas e cadeiras (Trecho de entrevista - Servidora Patrícia).

Na fala que se segue, podemos perceber, na parte grifada, a necessidade imediata de soluções administrativas que possam resolver o problema. A servidora em questão não vê o programa de Qualidade Total como algo adequado à realidade do seu trabalho.

Também foi dada uma palestra também do gênero palestra show, palestra muito bem paga... esse tipo de coisa que eu acho uma palhaçada, para dizer o que é qualidade, o que não é qualidade... onde todas essas questões são muito bonitas, mas vamos trabalhar com a realidade MESMO, vamos trabalhar em situação real, vamos ver o que a gente pode realizar com isso. E nunca surgiu nada disso (...) **Mas, sinceramente, o que eu queria era alguma visão administrativa, enquanto ocupante desse cargo, que me dissesse que se eu fizesse o trabalho correr por aqui seria mais rápido do que se ele corresse por ali.** Mas eu precisaria pensar em cima da minha produção, vamos criar uma sistemática que a gente consiga ter mais fluidez nas coisas (Trecho de entrevista - Servidora Débora, grifos nossos).

Esse servidor, por sua vez, é favorável à implantação do programa, mas considera o processo muito lento, trazendo a necessidade de medidas mais imediatas. Outro ponto importante levantado por esse servidor faz referência às expectativas geradas pela implantação dessas medidas, que acabam não sendo atendidas, gerando frustração e aumento da resistência por parte daqueles que ali trabalham.

Eu tenho achado boa a iniciativa, principalmente a coisa da ginástica laboral, pois tem muitas pessoas com dores nas costas, nos braços. **Só que a tendência disso é ser um processo muito demorado, eu já acho que precisariam medidas um pouco mais imediatas.** (...) É que eu acho que para quebrar a rotina das pessoas, o programa de qualidade deveria vir mais pancada. Deveria vir de forma mais direta, porque fica muito em projetos a longo prazo e numa situação mais cristalizada isso não surte muito efeito. (...) Eu acho que um dos pontos que o programa vai ter que trabalhar sério é que **a partir do momento que tu implantas o programa de qualidade, gera uma forte expectativa e fica todo mundo frustrado porque não está acontecendo**

uma mudança sentida por todas as secretarias (Trecho de entrevista - Servidor Francisco, grifos nossos).

O próximo depoimento difere-se dos outros, visto que aborda um desconhecimento em relação ao programa da Qualidade Total o que demonstra que nem todos os setores da instituição foram atingidos de igual maneira por esse método de gestão.

O descarte nós ficamos sabendo cerca de dois, três dias antes, sendo que já havia um projeto todo. (...) Então eu não tenho muito conhecimento desse programa, não sei o que é a qualidade total, não sei o que já está em andamento (Trecho de entrevista - Servidor Cristiano).

Apresentam-se, após a realização desse estudo, comentários ilustrados por depoimentos que embasam os elementos da formação discursiva da Qualidade Total implantada na instituição. Destaca-se que os elementos previstos no item três (p. 73) foram reunidos em grupos mais amplos, com o objetivo de enfatizar as idéias centrais.

Outro dado importante refere-se ao fato de que a circulação do discurso da Qualidade na sociedade em geral produz efeitos nos modos como os servidores vinculam-se aos processos de implantação do programa da Qualidade Total, expandindo a discussão sobre a Qualidade Total do âmbito do local estudado para a vida dos servidores.

Conforme ressaltado diversas vezes ao longo da presente dissertação, assim como a organização taylorista ampliou-se das fábricas, inserindo-se na sociedade e influenciando modos de ser e estar, a Qualidade Total segue o mesmo caminho. O discurso de um trabalhador eficiente e que melhora a cada dia amplia-se e penetra em diversos âmbitos da sociedade, produzindo sujeitos em busca de Qualidade Total. O que mostra que essa busca incessante de qualidade, pois *“tudo o que está bom, pode ficar ainda melhor”*, constitui-se em importante elemento para pensar a produção da subjetividade contemporânea.

4.1 Tensão entre público/privado e a Qualidade Total

Esse ponto foi enfatizado por todas as pessoas implicadas direta ou indiretamente na implantação da Qualidade Total em órgãos públicos. Ao abordar esse fato, os entrevistados traziam a idéia de inexistência de incompatibilidade na implantação de um método de gestão oriundo de empresas privadas em órgãos públicos. São alguns exemplos da não-percepção de incompatibilidade na implantação dessa forma de gestão, em órgãos públicos, os depoimentos que se seguem:

Então, nós temos que trabalhar em cima de uma forma de gerenciamento diferente, nós temos que trabalhar em cima da gestão, nós temos que qualificar as pessoas hoje para que elas possam receber uma gama de trabalho e conseguir resolver. (...) A questão da qualidade tem que primeiro as pessoas acreditarem na idéia. É muito difícil as pessoas acreditarem que é possível mudar aquilo que esta na nossa volta. (...) Não existe diferença entre uma empresa privada e o serviço público, porque nós temos um produto e temos que entregar esse produto com qualidade. Mas daí tu vais me perguntar “Ahh... mas a empresa privada visa ao lucro e no serviço público não existe o lucro...” E eu te pergunto: O que é lucro? O que seria o lucro aqui para nós da JF? Talvez o nosso lucro seja a satisfação do cliente... ou a confiança do cliente na instituição. Talvez esse seja o nosso lucro (Trecho de entrevista - Servidor Gabriel).

Os elementos envolvidos tanto na iniciativa privada quanto no serviço público são idênticos: pessoas, recursos, materiais, fornecedores e até mesmo os clientes. A gente tem um perfil diferenciado de clientela, mas eles podem ser classificados como tal (Trecho de entrevista - Servidor Ricardo).

Entretanto, é importante salientar que a grande maioria dos depoimentos dos servidores que não apresentam vinculação com a Qualidade Total demonstraram uma espécie de desencantamento em relação a essa ferramenta de gestão. Esses depoimentos serão apresentados em outro tópico, visto que não se relacionam diretamente com a tensão público/privado. Os efeitos dessa tensão podem ser percebidos como tendo implicações bastante visíveis na posição dos servidores no seu trabalho, visto que existe a

transformação do usuário – de sujeito de direito passa a ser cliente - bem como a transformação dos servidores em gerentes, ou seja, chefes de si mesmo, mas com o controle da instituição.

Importante ressaltar que apesar de os servidores-gerentes serem chefes de si mesmos, se eles não puderem ser os chefes que a instituição deseja, eles perdem a função gratificada ou a possibilidade de exercer um trabalho menos burocrático e repetitivo.

4.2 A marca da ineficiência do e no poder público e a crescente precarização do trabalho

Como primeira e relevante consideração que pode se fazer a respeito do campo empírico a ser investigado, acredita-se que o processo de constituição do serviço público brasileiro está atrelado, como afirma Neves (2000), à pouca autoridade e à carência de legitimidade do sistema institucional brasileiro desde sua origem:

Começando pela ordem colonial, marcada pela exploração predatória; seguida pela independência Nacional, proclamada por um príncipe português, antes que um “aventureiro a proclamasse”; por uma república que já nasceu “Velha”, em decorrência do tipo de prática governamental das oligarquias (que ficou conhecida como a política dos governadores); por um “Estado Novo” que começou a industrialização de forma autoritária; (...) Em síntese, uma ordem institucional excludente, que pouco se legitimou pela produção de um verdadeiro pacto social (NEVES, 2000, p.30).

Em relação à gestão de Recursos Humanos na instância judiciária, percebe-se que a carga excessiva de trabalho é uma característica marcante no âmbito judiciário brasileiro. Cada vez mais pessoas têm acesso à Justiça e recorrem a essa instância para a resolução de conflitos. No entanto, as políticas de gestão de Recursos Humanos aderem à idéia de contratação de estagiários ao invés da nomeação de novos servidores. Em alguns setores do

órgão judiciário em questão, é possível perceber maior número de estagiários do que de funcionários.

A implantação do programa da Qualidade Total é vista pela juíza coordenadora do programa como uma tentativa de solucionar esses problemas operacionais sem a contratação de mais servidores, explicitando a política neoliberal atuante na gestão da organização. Em um trecho da entrevista com essa magistrada, essa posição mostra-se clara:

Nosso número de processos aumentou e o nosso número de servidores não aumentou proporcionalmente. Praticamente se manteve o mesmo nos últimos anos. Então, existe essa dificuldade. Por isso a única maneira que nós enxergamos de tentar sobreviver diante disso é tentar trazer mecanismos que automatizem um pouco mais nosso trabalho, que nos façam repensar procedimentos que, muitas vezes, nós adotamos porque aprendemos assim e nunca questionamos se eles eram válidos ou não eram válidos (...) Então esse é o momento que a gente está parando para repensar. E daí que começou pela implantação do programa 5S, que toda a empresa que ingressa no programa da qualidade faz... ainda é uma fase muito inicial (Trecho de entrevista - Magistrada Andréia).

Tanto a questão da excessiva carga de trabalho quanto a questão da utilização de estagiários como forma de suprir a insuficiência de Recursos Humanos ficam claras quando o “tempo” passa a ser freqüentemente problematizado na organização. Isso porque a escassez de tempo para o exercício do trabalho mostra-se como uma angústia vivenciada pela maioria dos servidores e encontra-se presente, até mesmo, nas falas dos estagiários da organização que relatam não terem tempo para freqüentarem os grupos de acompanhamento de estágio que ocorrem uma vez ao mês (com uma hora e meia de duração).

O servidor Cristiano, durante a entrevista, fez referência à excessiva carga de trabalho e à preocupação com o tempo que existe na instituição investigada. Alguns trechos de sua entrevista podem ilustrar essa questão:

Um ambiente com um volume de trabalho enorme, com certeza vai influenciar nos relacionamentos, todo mundo atucanado, começa a se cobrar mais, tempo, tempo e tempo, influi bastante também, mas eu acho que não é o fator decisivo. Porque conversando se consegue resolver os problemas, bem ou mal... que é o que acontece onde eu estou. (...) Não adiantava ter cinquenta mil processos ali para cinco funcionários e querer fazer andar a coisa, não tem como. E era até engraçado a gente ser cobrado por algo que era visível que não podia fazer mais do que se estava fazendo (Trecho de entrevista - servidor Cristiano).

A servidora Débora também forneceu depoimentos que ilustram explicitamente a questão que está sendo aqui apresentada:

Eu acho assim que todo mundo que trabalhou aqui por um largo espaço de tempo se dá conta de que as coisas sempre foram muito difíceis, sempre teve muito trabalho per capita, as pessoas nunca tiveram tempo para respirar. Sempre foi abaixar a cabeça e tocar e **se tu não estás tocando como tu achas que deverias estar tocando, tu estás te sentindo culpado**. Mas agora as coisas estão muito piores porque o crescimento do número de processos foi geométrico em relação ao aumento aritmético do número de funcionários. Então, basicamente nós temos o mesmo número de funcionários da época em que tu tinhas dois mil processos na vara, lá na Júlio de Castilhos em relação agora que nós temos sete mil e quinhentos processos na vara. **Então, cada vez tu te superando, te adaptando, te superando, te adaptando**. Tu te adaptas à nova tecnologia, tu te adaptas aos setores, meio que passas a fazer exigências em relação a própria racionalização do trabalho deles. Então é o formulário isso, é o jeito de fazer que é assim ou assado, e tu te adaptando. Só que, cada vez mais pressionado por essas exigências e pela quantidade de trabalho, até que chega um momento que tu não agüentas mais (Trecho de entrevista - Servidora Débora).

A sensação do “trabalho infinito” baseada no aumento do número de processos associado às estratégias de gestão baseadas na contratação de estagiários levam a pensar em uma crescente precarização do trabalho. Apesar do salário elevado, a sensação de “empobrecimento” do trabalho parece evidente entre os servidores, o que pode, também,

ser associado ao processo de culpabilização anteriormente referido: “ganho bem, mas trabalho mal”.

4.3 O modo-indivíduo – competitividade / produtividade, auto-responsabilização e controle – uma questão de (in)justiça

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. 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, MEDEIROS E REPPOLD, 2000, p. 132).

Vários servidores da instituição expuseram em entrevista 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. Alguns depoimentos exemplificam essa questão e 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 (Trecho de entrevista - Servidor Francisco).

Conforme já exposto na revisão teórica, Butler (1997) analisa a culpa como algo central na formação dos sujeitos, facilitando seu atrelamento em certos regimes de verdade. Isso porque, para a autora, o desejo pela lei é anterior ao sujeito. Dessa forma, a culpa produz a auto-responsabilização do trabalhador por diversos aspectos do seu trabalho. O depoimento a seguir é interessante para que se visualize a existência da culpa e da auto-responsabilização do trabalhador:

E 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 (Trecho de entrevista - Servidora Patrícia, grifos nossos).

O conceito de sobre-implicação abordado por Benevides de Barros pode ser verificado no próximo depoimento, visto que a servidora relata de forma muito sofrida o que a autora chama de “*subjetividades ressecadas de vigor, vampirizadas em sua capacidade criadora*” (BENEVIDES DE BARROS, 1997, p.190-1):

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 (Trecho de entrevista - Servidora Débora).

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 colocam-se como um dos caminhos para a melhoria do salário. Isso porque inexitem, na maioria das organizações do serviço público, efetivos sistemas de carreira. Esse mecanismo acaba por gerar uma relação de submissão que desprofissionaliza a relação de trabalho.

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 desmoronamento de remuneração. Dessa forma, a utilização desses meios de gestão em órgãos públicos parece muito relacionada com os princípios de gestão da qualidade total, em que 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 m. 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 m. de gratificação e o que aconteceu na X vara foi que tiraram uma gratificação minha, não me comunicaram, uma maneira que eu considerei bastante desrespeitosa (Trecho de entrevista - Servidora Bibiana).

Outro servidor também expôs espontaneamente sua opinião a respeito das funções gratificadas, afirmando 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 (Trecho de entrevista - Servidor Cristiano).

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.

Outra questão interessante levantada por Tavares (2003) 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 salarial considerada injusta pelos entrevistados é aquela que ocorre entre pessoas que realizam as mesmas atividades ou atividades similares, recebendo salários diferentes. Tais desigualdades são variadas e ocorrem devido à existência de cargos comissionados e funções gratificadas. Dentre os cargos comissionados, encontram-se os de direção, chefia e assessoramento, os quais possuem atribuições específicas e diferenciadas dos demais funcionários. Já as funções gratificadas de assistente são distribuídas entre os funcionários, os quais, normalmente continuam a desenvolver as mesmas atividades anteriores, da mesma forma que os demais colegas de setor, que não dispõem de tal gratificação. A escolha dos funcionários que receberão as gratificações

dá-se baseada em critérios utilizados para a concessão de gratificações. Um deles é a antigüidade e o outro é o merecimento, expressões próprias da instituição (TAVARES, 2003, p.79).

Outra característica bastante explícita na instituição refere-se à atribuição de atividades baseadas em contatos pessoais e não necessariamente ao cargo de ingresso através de concurso público. Vários depoimentos dos servidores entrevistados enfatizam esse ponto. Alguns desses depoimentos estão transcritos a seguir:

Porque agora eu tô 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 (Trecho de entrevista - Servidora Bibiana).

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 fizeste concurso, tu podes 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 (Trecho de entrevista - Servidor Cristiano).

Percebe-se, a partir das falas dos servidores, que essa política de sobrevivência, devido à impossibilidade de dar conta de um trabalho sem fim, produz práticas que automatizam o servidor no seu trabalho. Entretanto, quando essa automatização falha, o servidor vê-se frente a frente com uma realidade cuja solução não depende dele. Esta “automatização” pode ser vinculada à discussão sobre a burocracia, na medida em que a

organização burocrática reforça este automatismo. Assim, a burocracia pode funcionar como elemento de sujeição, enquanto o automatismo pode definir modos de subjetivação produzidos neste contexto de trabalho.

A burocracia pode ser vista como uma forma de alienação do trabalho humano. No entanto, verificou-se que, em alguns casos, a sua retirada do rito processual judiciário provocou profundo sofrimento nos trabalhadores, que passaram a se sentir pessoalmente responsáveis pela solução de todos os problemas dos cidadãos aos quais atendem, os “clientes” do Judiciário. Neste caso, pode-se pensar que a burocracia funciona como uma forma de o servidor defender-se do sofrimento advindo do seu próprio trabalho.

Esse fato pôde ser percebido com clareza na implantação dos Juizados Especiais, que visam a uma maior celeridade da Justiça. Os Juizados Especiais objetivam dar espaço no sistema judiciário para casos jurídicos de menor valor pecuniário, dispensando e simplificando diversas medidas de caráter burocrático, como a necessidade de advogado para entrar com uma ação, o pagamento de custas, a obrigatoriedade de intimação formal, e até mesmo o papel, em razão do recentemente implantado “processo eletrônico”.

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

Essa sobrecarga de processos ocorreu devido a significativo aumento na demanda pela Justiça, embora o quadro de funcionários por Juizado não tenha sofrido alterações. A única medida em termos de aumento de recursos humanos foi a contratação 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 Juizado.

Além do aspecto do aumento real de trabalho, os Juizados Especiais exigem um maior envolvimento dos servidores com os processos. Esse maior envolvimento dá-se através do atendimento informal, já que a “burocracia” é retirada do processo, enfatizando a responsabilidade dos servidores em “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.

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” (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 e necessitam encontrar formas de lidar emocionalmente com esta responsabilidade, desenvolvendo “argumentações para não mais sentirem responsabilidade pelos processos” (TAVARES, 2003, p. 113).

A experiência dos funcionários assinala que, com o decorrer do tempo, as pessoas promovem um distanciamento afetivo do trabalho e

desenvolvem argumentações para não mais se sentirem responsabilizadas pelos processos (TAVARES, 2003, p.113).

4.4 A fase do descarte: descartabilidade dos servidores

O programa 5S previu o descarte como primeira fase de sua implantação. Nesse momento, previa-se o descarte de tudo o que era desnecessário nas unidades da instituição. Entretanto, nas falas dos servidores pode-se perceber dois outros sentidos para o conceito do descarte.

Constatou-se em muitos momentos das diferentes entrevistas, o desejo dos servidores de descartarem a instituição e o trabalho que realizam. Esse desejo mostrou-se de forma bastante explícita na manifestação da maioria dos servidores no que se refere ao planejamento de sua saída da instituição, através do investimento em novos concursos públicos.

A minha expectativa é continuar aqui não mais por muito tempo e trocar o tipo de serviço que eu estou fazendo, pois eu acho esse serviço muito burocrático (Trecho de entrevista - Servidor Francisco).

Então, para mim já chegou, eu estou providenciando minha saída daqui, eu voltei a estudar. Estou fazendo um curso à 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** (Trecho de entrevista - Servidora Débora, grifos nossos).

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 (Trecho de entrevista - Servidor Cristiano).

Outra manifestação da noção de descarte deu-se na manifestação de alguns entrevistados de que os servidores públicos também poderiam ser descartados quando não servissem mais. No próximo depoimento, pode-se verificar que, implicitamente, existe

uma vontade de descartar/substituir os servidores que estiverem esgotados ou que não realizem bem suas tarefas, tal como se dá na iniciativa privada. Entretanto, essa medida não pode ser realizada por se tratarem de trabalhadores estáveis, ingressos através de concurso público, sendo, assim, permanentes na instituição.

Até porque, se esse fosse o objetivo, a gente sabe que as pessoas têm um limite, e não adianta nós esgotarmos essas pessoas porque elas aqui não são substituíveis como na iniciativa privada. (Trecho de entrevista - Servidor Ricardo).

Já o depoimento a seguir mostra que a descartabilidade de servidores está presente de maneira implícita na instituição:

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 (Trecho de entrevista - Servidora Débora, grifos nossos).

Os depoimentos apresentados ilustram bem os efeitos da descartabilidade apregoada pelos Programas de Qualidade Total, bem como possibilitam identificar os efeitos subjetivos e estratégias de gestão como esta, pois não é possível descartar “as coisas”, sem que isto cause efeitos no trabalhador. O sentimento de inutilidade já posto pela idéia de um trabalho infinito e mesmo pela imagem pública do servidor, reativa-se na forma da sensação de descartabilidade.

5 Considerações Finais

Acredita-se que a gestão do trabalho humano é importante. Ainda é maior sua importância e influência se considerarmos que o trabalho é constitutivo da vida dos sujeitos, e que as formas de gestão do trabalho podem facilitar o desempenho das atividades, além de produzir transformações positivas na relação dos sujeitos com seu trabalho.

Nesse sentido, este estudo aponta diversas considerações relevantes acerca da forma de gestão da Qualidade Total, com o objetivo de facilitar adequações desse programa à realidade e às necessidades dos servidores e do serviço público em geral. Nesse sentido, verificou-se a existência de quatro relações importantes e relevantes para análise. São elas: 1) a instituição em relação aos servidores; 2) os servidores em relação à instituição; 3) a instituição em relação à sociedade e 4) os servidores em relação à sociedade.

No que se refere à instituição em relação aos servidores, alguns elementos apresentam-se de maneira evidente enquanto que outros são inferidos a partir dos dados coletados no campo empírico. É evidente, por exemplo, a política de individualização dos trabalhadores presente historicamente na instituição através da prática de concessão das funções gratificadas e cargos em comissão. Essa prática provoca uma desmobilização das estratégias coletivas e representa uma das principais queixas dos servidores no que se refere à ausência de critérios objetivos que indiquem quem será contemplado com uma função gratificada ou com um cargo em comissão. Menos evidente, mas percebida de maneira coesa na fala dos entrevistados, está a questão do descarte dos servidores pela instituição. Esse descarte é percebido pelos entrevistados como um desinteresse da

instituição pelas dificuldades que os diversos setores enfrentam e, também, como desinteresse pelo adoecimento de servidores que trabalham mais do que o próprio corpo e mente agüentam, tentando dar conta de um trabalho que nunca tem fim. Nessa relação, viram-se elementos que indicam para os servidores uma cobrança por maior produtividade por parte da instituição, que implanta programas que potencializam a idéia de ineficiência, tão presente no cotidiano desses trabalhadores.

Por outro lado, na relação estabelecida pelos servidores frente à instituição percebe-se uma resistência muito forte aos projetos institucionais. Essa resistência é ocasionada pela descrença dos servidores na capacidade da instituição em solucionar problemas administrativos, visto que a estrutura é muito rígida e fortemente vinculada a interesses de outras instituições federais. Entretanto, é possível perceber que a queixa da maioria dos entrevistados não vem acompanhada de estratégias de mobilização coletiva, exceto por parte dos membros do Comitê da Qualidade, que afirmam estarem vinculados em projetos que se mostram como um caminho para a obtenção de excelência na prestação dos serviços à sociedade.

Nesse sentido, os dois últimos enfoques convergem para a mesma direção. Tanto na referência da instituição em relação à sociedade quanto na referência dos servidores em relação à sociedade, os elementos envolvidos apresentam-se de forma semelhante. A instituição sente-se culpabilizada em relação à sociedade em decorrência de não conseguir atender à demanda crescente por serviços judiciários. Essa culpabilização acarreta a necessidade de dar uma resposta aos anseios da sociedade, que acaba sendo “resolvida” com a implantação de programas que visam à excelência e conseqüente diminuição da ineficiência. Da mesma forma, os servidores sentem-se culpados e responsáveis tanto em

relação à sociedade quanto em relação à instituição, que exige uma mudança paradigmática através da implantação de programas como o da Qualidade Total, por exemplo, mas que não abre espaço para reflexões coletivas que permitam uma maior apropriação dos novos conceitos desenvolvidos pelos programas.

Dessa forma, as questões levantadas anteriormente permitem afirmar que a forma de gestão pela Qualidade Total evidenciou diversas necessidades de adequação, no caso da pesquisa realizada, ao Serviço Público. Isso porque se percebeu que essa forma de gestão traz, em seus princípios, uma proposta “rígida” de flexibilidade. Apesar de parecer contraditório, verifica-se que a “flexibilidade” tão pregada pelo programa de Qualidade Total é bastante questionável, tendo em vista que não admite propostas de diferentes modos de “fazer”. Flexível, sim, desde que se sigam as normas estipuladas pelo programa.

Desse modo, conquanto não tenha sido objetivo da pesquisa o apontamento de um modelo ideal de gestão do trabalho para o Serviço Público, pode-se dizer que a ênfase em movimentos coletivos mostra-se uma excelente estratégia para enfrentar a sobrecarga de trabalho do Poder Judiciário. Isso porque todas as ações que forem pensadas pelos próprios servidores, a partir de seu saber e de sua prática, estarão certamente mais de acordo com a realidade do trabalho em cada setor e na instituição como um todo.

A idéia de fortalecimento da coletividade dos servidores facilitaria, também, a reconstrução do papel do servidor público, visto que existem muitas características depreciativas já atreladas à imagem desses trabalhadores, tais como: ineficiência, morosidade e incompetência. Um espaço coletivo de trocas para esses trabalhadores pode

ser uma via para a resignificação do trabalho no serviço público e a reconfiguração de uma identidade de servidor público mais justa e verdadeira.

Sendo assim, o próprio conceito de Qualidade Total deveria ser construído coletivamente na instituição, visto que a falta de clareza sobre o conceito “qualidade” mostrou-se evidente no decorrer desse estudo. As necessidades de adaptação dessa forma de gestão às peculiaridades do Serviço Público, conforme enfatizadas por diversos autores referenciados anteriormente, podem ser feitas a partir de um questionamento da própria instituição sobre o que é qualidade para os seus colaboradores.

Dessa forma, as medidas e programas implantados na instituição provocariam menos resistência e desconfiança nos trabalhadores, pois o real objetivo de cada medida estaria colocado de forma mais aberta e compreensível aos servidores. A redução da resistência em relação ao “novo” seria uma das vantagens dos espaços coletivos de reflexão e ação, mas a maior vantagem seria a constituição de um espaço solidário de trocas interpessoais e conseqüente configuração de redes de apoio. Essas medidas podem auxiliar os servidores a resignificar seu trabalho, facilitando a obtenção de um trabalho cheio de sentido e compartilhado em todas as suas riquezas e problemáticas.

De qualquer forma, essas reconfigurações do trabalho devem ser acompanhadas de medidas governamentais que visem a melhores recursos e condições para o desempenho do trabalho, passando por contratação de novos servidores e ampliação do espaço. Além disso, considerando o Estado em nível macro, são indispensáveis medidas legais, administrativas e, sobretudo, político-governamentais que busquem evitar as demandas de

massa (expurgos do FGTS, SFH, reajuste da aposentadoria, dentre outras), que sobrecarregam e massificam o trabalho do Judiciário.

Assim, a principal contribuição do presente estudo está em enfatizar que a implementação de um modelo de gestão que dá prosseguimento e destaque à lógica capitalista e neoliberal, já arraigada na sociedade, sem que haja um posicionamento crítico e verdadeiramente participativo, apenas contribui para reforçar e perpetuar as mazelas dessa sociedade, acentuando características como o individualismo exacerbado, o primado do êxito e a desconsideração de relações sociais afetivas e estáveis.

Outra contribuição do presente trabalho está em facilitar a transformação do estereótipo do servidor público, que carrega a marca histórica de uma ineficiência que ele não consegue apagar, bem como do Serviço Público em seu sentido mais amplo.

Vê-se, assim, que, embora pensar na gestão pela Qualidade Total em órgãos públicos seja de suma importância para a compreensão das transformações que estão ocorrendo nas relações de trabalho capitalistas, é possível ampliar as reflexões para a constituição de sujeitos de 'Qualidade Total', visto que essa forma de gestão não se encontra presente apenas em políticas empresariais e formas de gestão de órgãos públicos. Esse método de gestão está disseminado e inserido na vida contemporânea das pessoas, em âmbitos diversos, tais como a escola, a família, o esporte, o lazer, entre outros.

Assim, enquanto não se perceber que as formas de gestão do trabalho não estão restritas apenas aos sujeitos trabalhadores em sua atividade laboral, mas constituem a

subjetividade em muitos de seus aspectos, não se poderá organizar o trabalho de forma a permitir a sua resignificação para o homem em uma maior amplitude.

*“O presente é o que constantemente já era, o
passado o que constantemente já é”.*

(Pelbart, 1998, p.36)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANO, Sergio. *Michel Foucault – Glosario Epistemológico*. Buenos Aires: Editorial Quadrata, 2003.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

BENEVIDES DE BARROS, Regina D. Dispositivos em ação. In: SILVA, André do E. et al. *Saúde e Loucura: subjetividade*. São Paulo: Hucitec, 1997, n.6, p.183-191.

BERNARDES, NARDI E TITTONI. Trabalho e Subjetividade. In: CATTANI, A.D. *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BORGES, Eliana Oliveira. História da Justiça Federal. In: BRASIL, Justiça Federal do Rio Grande do Sul. *Justiça Federal do Rio Grande do Sul: estrutura administrativa e legislação de regência*. Porto Alegre: A seção judiciária, 1999.

BRASIL. *Constituição Federal* de 05/10/1988 redação original e emenda constitucional N. 19 de 04/06/1998. Redação do artigo 37, 2003.

BRASIL. *Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP*: Transformando o Setor Público em Benefício do Cidadão; Orientações para a Implantação da Transformação Gerencial nas Organizações Públicas. QPAP – 1999.

BRASIL. Objetivos do Plano de Gestão pela Qualidade Total – PGQJ. In: <http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/objetivos.html> Consultado em 10 de maio de 2004 às 15:05hs.

BRASIL. TRT da Paraíba: em busca da excelência administrativa e judiciária. In: <http://www.trt13.gov.br/revista/revista10/10noticia.htm#EXCELÊNCIA> Consultado em 10 de maio de 2004 às 15:30hs.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 3^a Edição, 1987.

BUTLER, Judith. *The Psychic Life of Power: Theories in Subjection*. Stanford: Stanford University Press, 1997.

CATTANI, Antonio David. *Trabalho & Autonomia*. Petrópolis: Vozes, 1996.

CHANLAT, Jean-François. Modos de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (Orgs.). *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996 - A, p. 118-128.

DECCA, Edgar de. *O nascimento das fábricas*. São Paulo: Editora brasiliense, 1988.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. 5 edição ampliada, São Paulo: Cortez-Obore, 1992.

DELEUZE, Gilles. *CONVERSAÇÕES*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1990.

DELEUZE, Gilles e GUATTARI, Félix. *Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia*. Volume 1. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995.

DE MASI, Domenico. *O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, Anne. Até onde você agüenta? In: *Revista Você S/A*. Editora Abril, Edição 70, abril de 2004, p.17-23.

EIZIRIK, Marisa Faermann. *Michel Foucault: um pensador do presente*. Ijuí: Editora Unijuí, 2002.

FONSECA, M. A. Michel Foucault e a constituição do Sujeito. São Paulo: EDUC, 1995.

FONSECA, Tânia Maria Galli, MEDEIROS, Fernanda Borges de e REPPOLD, Caroline Tozzi. O trabalho como dispositivo de subjetivação. Hierarquia e Controle no Poder Judiciário: um estudo de caso. In: FONSECA, Tânia Maria Galli e FRANCISCO, Deise Juliana (org). *Formas de ser e habitar a contemporaneidade*. Porto Alegre: Editora Universidade / UFRGS, 2000, p. 129-36.

FOUCAULT, Michel. *A Arqueologia do Saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

FOUCAULT, Michel. O Sujeito e o Poder. In: DREYFUS, Hubert e RABINOW, Paul. *Michel Foucault, Uma Trajetória Filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995 (p. 231-49).

FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*. Edições Loyola, 1996.

FOUCAULT, Michel. *História da Sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Editora Graal, 2001-A.

FOUCAULT, Michel. *A verdade e as formas jurídicas*. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2001-B.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *Educação e a crise do Capitalismo real*. 5ª edição. São Paulo: Cortez, 2003.

GARABIGE, Alexandra e LALLEMENT, Michel. L'action collective dans la fonction publique: um angle mort de la sociologie des relations professionnelles? In: *IX éme JOURNEES DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*. Paris: 27 et 28 Novembre 2003. Consultado no site www.jstparis.com, em 03 de maio de 2004 às 15hs.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho, Tempo e Subjetividade: Impactos da Reestruturação Produtiva e o Papel da Psicologia nas Organizações. In: *Psicologia, Ciência e Profissão*, 1999, 19 (1), p. 2-13.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

KUMAR, Krishan. *Da Sociedade Pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

JACQUOT, Lionel e NOSBONNE, Cristophe. Les agents du service public face au régime néo-libéral de mobilization: la flexibilité du travail et de l'emploi dans les collectivités territoriales en France. In: *IX éme JOURNEES DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL*. Paris: 27 et 28 Novembre 2003. Consultado no site www.jstparis.com, em 03 de maio de 2004 às 14:45hs.

JOHANN, Sílvio Luiz. *O modelo brasileiro de gestão organizacional*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1996.

LARANGEIRA, Sônia. Qualidade Total. In: CATTANI, A.D. *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997.

LIMANA, Amir. As reformas da Administração Pública no Brasil e na Itália: aspectos da "Administração Pública Gerencial". Unijuí, Novembro de 2002. Artigo publicado na página <http://ipd.unijui.tche.br/simposio/limana.doc> Consultado em 20/06/2004 às 17hs.

LIPPMAN Jr, Edgard Antonio. *Levando à Justiça Federal à Sociedade*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31, Oct. 2003. In: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047905.pdf> Consultado em 11 de maio de 2004, às 15hs.

LIPPMAN Jr, Edgard Antonio. *Plano de Gestão pela Qualidade do TRF da 4 Região*. 2003.

LOSICER, Eduardo. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELLOS, João (org.). *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996, p. 68-79.

MARX, Karl. *Primeiro Manuscrito: Trabalho Alienado*, 1844. Texto disponível em <http://www.geocities.com/autonomiabvr/>, consultado em 05/10/2003.

MELLO, Celso A. Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Malheiros Editores, 12^a Edição, 2000.

NARDI, Henrique Caetano. *Saúde, Trabalho e Discurso Médico: a relação médico-paciente e o conflito Capital-trabalho*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1999.

NARDI, Henrique Caetano. *Trabalho e ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal*. Porto Alegre: 2002.

NEVES, José Mário d’Avila. *A produção da governabilidade na gestão do trabalho no serviço público: uma contribuição para análise das relações de trabalho*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2000.

NIETZSCHE, F. Segunda dissertação: culpa, má consciência e coisas afins. In: Nietzsche, F. *Genealogia da Moral*. São Paulo, Companhia das Letras, 1998.

NÓBREGA, Clemente. *Taylor superstar*. In: Revista Exame. 24 de setembro de 1997.

OLIVEIRA, Simone. A Qualidade da Qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. Caderno Saúde Pública, Rio de Janeiro, 13(4):625-634, out-dez, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1994.

PELBART, Peter Pál. *O tempo não-reconciliado: imagens de tempo em Deleuze*. São Paulo: Perspectiva: FAPESP, 1998.

SCHUH, Cátia Inês. *44 anos de Barbie: uma análise da comunicação, da cultura e do consumo na sociedade contemporânea*. PUC-RS. Projeto de Mestrado, qualificado em maio de 2003.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo Capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TAVARES, Daniela Sanches. *O Sofrimento no Trabalho entre Servidores Públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal*. USP: São Paulo, 2003.

TAYLOR, F.W. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e Organizações: o discurso neoliberal. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (Orgs.). *“Recursos” Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996, p. 61-67.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

WEBER, Max. *A Ética protestante e o espírito do Capitalismo*. São Paulo: Biblioteca Pioneira e Ciências Sociais: 1994, Capítulo 5.

WOOD Jr., Tomaz e URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da Qualidade Total: Uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.6, p.46-59, Nov/Dez 1994.

XAVIER SO, Guilherme G. de F. Modelo Japonês (p. 156-61). In: CATTANI, Antonio David (org.). *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

ANEXO A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Essa pesquisa tem como objetivo estudar as implicações da implantação do modelo de gestão da Qualidade Total na subjetividade de servidores públicos. O estudo apresenta delineamento qualitativo e as informações serão coletadas através de entrevistas semi-estruturadas. Serão entrevistados cerca de vinte servidores, divididos equitativamente em duas categorias: a) ingressos há mais de dez anos na instituição; b) ingressos há menos de três anos na instituição.

O estudo está sendo realizado por Adriana Spilki (psicóloga e mestranda do PPG-Psicologia Social e Institucional/UFRGS) e Jaqueline Tittoni (professora doutora do PPG-Psicologia Social e Institucional/UFRGS)

A entrevista será gravada em audio-tape, tendo em vista a fidelidade da pesquisa. Será preservado o anonimato do participante que pode retirar o consentimento em qualquer momento em que a pesquisa ainda esteja sendo realizada. As fitas ficarão sob cuidados do pesquisador e serão destruídas após degravação, visando à preservação da privacidade dos sujeitos e da confidencialidade dos dados da pesquisa.

Eu, _____, RG nº _____, consinto em participar voluntariamente do projeto de pesquisa intitulado Qualidade Total: um estudo junto a servidores públicos federais.

Porto Alegre, / /2004.

Assinatura do Participante

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- 1) Dados pessoais, tais como: nome, idade, estado civil, formação profissional, tempo de instituição, filhos (quantos), com quem mora.
- 2) Qual foi o seu percurso profissional antes de entrar na instituição?
- 3) Como a instituição surgiu na sua vida?
- 4) Comente sobre o seu percurso profissional dentro da instituição. Por que setores já passou até hoje?
- 5) O que pensa sobre seu trabalho?
- 6) Quais são os aspectos positivos e negativos sobre o trabalho na instituição?
- 7) Você tem conhecimento sobre o Programa de Qualidade Total que está sendo implantado na instituição? (Essa pergunta é feita caso não apareça a questão espontaneamente).

ANEXO C