

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DO MEDO
COMO INSTRUMENTO DE COERÇÃO
NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Por Elenice Gonçalves Cunha

**Tese de Doutorado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.
Opção: Organizações.**

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

**Porto Alegre
Janeiro/2006**

AGRADECIMENTOS

- ❖ A Cláudio Mazzilli, meu orientador, pela amizade, pela acolhida e pelo apoio constante, elementos fundamentais para a concretização desta tese;
- ❖ À professora Ruth Chittó Gauer, por estar sempre presente, estimulando e contribuindo com sua experiência, nos momentos fundamentais da minha vida;
- ❖ À professora Maria da Graça Corrêa Jacques, por aceitar o convite para participar de minha banca;
- ❖ À professora Silvia Generali da Costa, por suas importantes contribuições, o que permitiu o amadurecimento deste estudo;
- ❖ À professora Neusa Rolita Cavedon, por contribuir, com sua experiência e visão crítica, para o desenvolvimento deste estudo;
- ❖ Aos professores do PPGA, pela dedicação com a qual contribuíram para a formação de um novo profissional;
- ❖ Aos colegas do Doutorado, pelas vivências compartilhadas, colaborando para o amadurecimento e o desenvolvimento deste estudo;
- ❖ À Companhia Riograndense de Mineração – CRM, por autorizar a realização do estudo nessa organização;
- ❖ Aos servidores da CRM, em particular aos participantes da pesquisa;
- ❖ A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta tese.

O Fim das Certezas

“O homem redescobre hoje que o futuro não é previsível, nem está escrito, mas é profundamente incerto. A incerteza não se refere unicamente ao que se passa depois da morte, mas sobre o período da própria vida. Atinge tanto os indivíduos como as cidades e as organizações. (...) ninguém pode dizer hoje, sem correr risco de se enganar, aquilo que vai ser dentro de cinco ou dez anos, mas pode dizer aquilo que deseja ser, o que seja talvez o essencial.”

(Jean-François Raux, 1998, p.11)

*Para Paulo e Gladis, meus pais, pelo carinho
e pelo estímulo constante.*

*A meus irmãos, sobrinhos e cunhada: meus
melhores amigos.*

RESUMO

O estudo investiga a gestão do medo como instrumento de coerção nas organizações públicas, a partir da abordagem dejouriana, que considera a dimensão organizacional e as suas repercussões sobre o equilíbrio psíquico e a saúde mental do trabalhador. Parte-se do pressuposto de que, a partir da Reforma do Estado empreendida no Brasil, cujo modelo apóia-se na adoção do Contrato de Gestão, Política de Demissão Voluntária e privatização de empresas estatais, o medo institui-se como ferramenta de gestão utilizada pela administração como forma de obter-se maior produtividade no trabalho. A problemática parte do pressuposto de que, a partir da reforma, a possibilidade de precarização e perda dos empregos torna-se uma realidade para o funcionário público, trazendo para o seu cotidiano de trabalho o sentimento de medo, o que determina como objetivo central identificar os efeitos da gestão do trabalho por meio do medo na psicodinâmica dos indivíduos a ela submetidos. O que se busca demonstrar são os reflexos da gestão do medo sobre os aspectos psíquicos do trabalhador moderno, que ultrapassa os limites do emprego nos moldes tradicionais e invade o trabalho precário e as incertezas que o caracteriza. A pesquisa foi realizada junto a vinte e três servidores lotados na Companhia Riograndense de Mineração. Os dados foram coletados em entrevistas semi-estruturadas. Para a análise de dados, foi utilizada a metodologia da análise de conteúdo, na modalidade de análise temática. Os resultados são apresentados em vinte e uma categorias iniciais, sete categorias intermediárias e quatro categorias finais: a Nova Administração Pública; o medo da demissão; o medo do mercado; e o medo institucional. O estudo demonstra que se institui um modelo híbrido de organização onde modelo burocrático e gerencial coabitam como forma de gestão – a Nova Administração Pública –, definindo-se o contexto sócio-histórico organizacional. Nesse contexto, observa-se a presença do medo em suas três dimensões cíclicas: o medo da demissão, dimensão comportamental; o medo institucional, dimensão organizacional, e, o medo do mercado, dimensão ambiental, que intermedeiam as relações de trabalho.

Palavras-chave: Reforma do Estado; precarização do trabalho; ciclo do medo; coerção

ABSTRACT

The study investigates the management of the fear as instrument of coercion in the public organizations, from the dejouriana boarding, that considers the organizacional dimension and its repercussions on the psychic balance and mental health of the worker. It starts from the presumption that from the Reformation of the State undertaken in Brazil, whose apóia model in the adoption of the Contract of Management, Politics of Voluntary Resignation and privatization of state-owned companies, the fear institutes as tool of management used for the administration as form to get bigger productivity in the work. The problematic starts from the presumption that from the reform, the possibility of precariousness and loss of the jobs a reality for the civil servant, bringing for his daily routine the feeling of fear, what determines as central objective to identify to the effect of the management of the work through the fear in the psicodinâmica of the submitted individuals. The goal is to demonstrate what are the consequences of the management of the fear on the psychic aspects of the modern worker, who exceeds the limits of the job in the traditional molds and invades the precarious work and the uncertainties that characterize it. The research was carried on through twenty and three servers working at Companhia Riograndense de Mineração. The data had been collected through half-structured interviews. For the analysis of data, the methodology of the content analysis was used, in the modality of thematic analysis. The results are presented in twenty one initial categories, seven intermediate categories and four final categories: the new public administration; the fear of the dismissal; the fear of the market, and the institucional fear. The study demonstrates that exists a hybrid model of organization in the company where bureaucratic and managemental model cohabits as management form - the new Public Administration -, defining the context social-historical organizacional. In this context it is observed the presence of the fear in three cyclical dimensions: the fear of the dismissal - manning dimension -, the institucional fear - organizacional dimension e, the fear of the market - ambient dimension, that intermediate the work relations.

Key-words: The Reformation of the State; precariousness of the work; cycle of the fear; coercion

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 - Modelos NAP: principais indicadores</i>	47
<i>Quadro 2 - Modelo NAP: indicadores brasileiros</i>	49
<i>Quadro 3 - Modelo teórico: eixos centrais</i>	95
<i>Quadro 4 - Reservas de carvão – CRM</i>	109
<i>Quadro 5 - Características dos sujeitos</i>	110
<i>Quadro 6 - Processo de derivação das categorias finais</i>	114
<i>Quadro 7 – Processo de derivação da categoria intermediária: a burocracia x gerencialismo</i>	141
<i>Quadro 8 – Processo de derivação da categoria intermediária: o medo da demissão</i>	143
<i>Quadro 9 – Processo de derivação da categoria intermediária: o fim da estabilidade</i>	145
<i>Quadro 10 – Processo de derivação da categoria intermediária: a renovação contratual</i>	147
<i>Quadro 11 – Processo de derivação da categoria intermediária: a competitividade</i>	149
<i>Quadro 12 – Processo de derivação da categoria intermediária: a incerteza</i>	151
<i>Quadro 13– Processo de derivação da categoria intermediária: o papel da hierarquia</i>	153
<i>Quadro 14 – Processo de derivação das categorias finais: medo da demissão, medo institucional, medo do mercado</i>	196

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1-- Modelo teórico</i>	<i>97</i>
<i>Figura 2--Convergência de fontes de evidências</i>	<i>106</i>
<i>Figura 3-- Desenho da pesquisa</i>	<i>107</i>
<i>Figura 4 – Mapa de categorização: a Nova Administração Pública</i>	<i>157</i>
<i>Figura 5 – Mapa de categorização: o medo institucional</i>	<i>163</i>
<i>Figura 6 – Mapa de categorização: o medo do mercado</i>	<i>167</i>
<i>Figura 7 – Mapa de categorização: medo da demissão</i>	<i>171</i>
<i>Figura 8 – Ciclo do medo</i>	<i>195</i>
<i>Figura 9 – Dimensão comportamental: medo da demissão</i>	<i>197</i>
<i>Figura 10 – Dimensão organizacional: medo institucional</i>	<i>198</i>
<i>Figura 11 – Dimensão ambiental: medo do mercado</i>	<i>199</i>

LISTA DE SIGLAS

CEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CRM	Companhia Riograndense de Mineração
DASP	Departamento Administrativo do Setor Público
DACM	Departamento Autônomo de Carvão Mineral
DO	Desenvolvimento Organizacional
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada
PDV	Programa de Demissão Voluntária

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
PARTE I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS	16
CAPÍTULO 1 – A ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA	16
CAPÍTULO 2 – A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	30
1.1 REFORMA ADMINISTRATIVA: O PARADIGMA GERENCIAL EM DISCUSSÃO	34
1.2. TENDÊNCIAS: A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	44
CAPÍTULO 3 – O MUNDO DO TRABALHO EM TRANSFORMAÇÃO	53
3.1 A CONDIÇÃO DOS EMPREGOS NUM MUNDO DE INCERTEZAS	65
CAPÍTULO 4 – A VISÃO DEJOURIANA DO SOFRIMENTO NO TRABALHO	73
4.1. A PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO	78
4.2. O SOFRIMENTO EM CONDIÇÕES REAIS DE TRABALHO	80
4.3 - O TRABALHO E O MEDO	84
– O medo: uma estratégia de gerenciamento?	93
PARTE II – OBJETO DE PESQUISA E METODOLOGIA	100
CAPÍTULO 5 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO	100
5.1. MODELO TEÓRICO	101
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA	104
6.1 MÉTODO DE PESQUISA	104
6.2. FASE 1 – PREPARAÇÃO DA PESQUISA	106
6.3 FASE 2 – PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	108
6.4 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	112
6.5 DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS	115
PARTE III – PROCESSOS, COMPORTAMENTO DA COLETA E MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	116
CAPÍTULO 7 – O PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO	116
7.1 – A COLETA DE DADOS	117
7.2 – A ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	117
7.3 – O PROCESSO DE DERIVAÇÃO DAS CATEGORIAS	119
7.4 – AS CATEGORIAS INICIAIS	120
– Contrato de Gestão	120
– Empresa paternalista	121
– Ingerência política	123
– As disputas de poder	124
– As aposentadorias como estratégia de esvaziamento	125
– Novas tecnologias	126
– A sobrecarga de trabalho	127
– O processo de privatização	129
– A insegurança	130
– A pressão	132
– O PDV	133
– Desempenho profissional	135
– A estabilidade	136
– A relação empresa x fornecedor	137
– O atingimento das metas	138
– Competitividade	139
– Restrições do mercado	141
– A caça às bruxas	142

– <i>A vulnerabilidade</i>	143
– <i>O discurso viril</i>	145
– <i>Relações hierárquicas</i>	146
7.5 – AS CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	148
– <i>A burocracia x gerencialismo</i>	148
– <i>O medo da perda do emprego</i>	150
– <i>O fim da estabilidade</i>	152
– <i>A renovação contratual</i>	154
– <i>A competitividade</i>	156
– <i>A incerteza</i>	158
– <i>O papel da hierarquia</i>	160
PARTE IV – DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO	163
CAPÍTULO 8 – AS CATEGORIAS FINAIS	163
8.1. A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	165
8.2. MEDO INSTITUCIONAL: A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	171
8.3. O MEDO DO MERCADO: A DIMENSÃO AMBIENTAL	175
8.4. O MEDO DA DEMISSÃO: A DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	179
CAPÍTULO 9 – CONSIDERAÇÕES	185
REFERÊNCIAS	217

INTRODUÇÃO

O Brasil, em sua história recente, principalmente a partir da década de 1930, procurou realizar uma ampla reforma na sua administração pública, quase sempre com limitado sucesso. Com a emergência da Nova República, a partir de 1985, torna-se consensual a constatação de que é fundamental repensar a direção e a intensidade da ação do Estado e o seu papel como instrumento do processo de modernização e desenvolvimento da sociedade brasileira.

Na busca do aumento da eficiência, da eficácia¹ e da melhoria da qualidade dos serviços, estabelece-se como uma tendência dominante, na administração pública, a implementação de programas denominados genericamente de gerencialismo.

A adoção do modelo gerencial determina como principal preocupação para os governos o saneamento das contas públicas. Nas experiências conhecidas – Inglaterra, EUA, Brasil, entre outras² –, isso significou redução do quadro de pessoal, flexibilização dos contratos de trabalho e privatizações.

O princípio do Estado sofre transformações drásticas. A ideologia e a prática neoliberal, associadas às operações das grandes empresas

¹ Nos conceitos desenvolvidos por Drucker (1970), a eficiência está relacionada com a utilização de recursos no processo produtivo para atingir determinado objetivo ou finalidade e eficácia é uma medida normativa que busca o alcance dos resultados.

² O paradigma gerencial surge a partir da adoção do Contrato de Gestão, projeto desenvolvido pelo governo francês no início dos anos 70, que busca, inicialmente, o objetivo de descentralizar e controlar a gestão governamental. Contratualiza as relações entre Estado e empresas públicas, sendo um instrumento destinado a rever relações de controle ineficazes e obter maior agilidade e responsabilidade, por parte dos dirigentes, na área pública, com relação ao resultado a atingir. O modelo francês sofre variações ao ser adotado nos, anos 80, na Inglaterra e nos Estados Unidos e, nos anos 90, no Brasil, quando se passa a defender a concepção de Estado mínimo, associando ao Contrato de Gestão políticas de demissões e privatizações de empresas públicas (ENAP, 1993).

transnacionais e das agências internacionais, conduziram ao enfraquecimento do Estado-nação como ator no sistema mundial, o que fez perder o status de unidade privilegiada de análise e de prática social. Esse enfraquecimento do Estado-nação, principalmente nos países centrais, tem papel determinante nas políticas sociais, tais como desregulamentação, privatização, mercado interno do Estado, mercadorização, entre outras, cujo objetivo comum é reduzir a responsabilidade do Estado na produção do bem-estar social (SANTOS, 2001).

O acelerado processo de competição globalizante e a falência dos Estados, estes pressionados pela tese do livre mercado, transferem os empregos para formas empresariais de maximização dos lucros, principalmente para empresas privadas. Os governos e outras entidades públicas deixam de ser o que se chamou de *empregadores de último recurso* (HOBSBAWM, 2002).

A possibilidade da perda do emprego torna-se uma realidade no cotidiano dos funcionários públicos. Seus empregos precarizam-se e a possibilidade de demissão se concretiza com a Reforma do Estado, que, no caso brasileiro, apóia-se na adoção do Contrato de Gestão, no Programa de Demissão Voluntária – PDV e na privatização das empresas estatais.

Portanto, o questionamento que se faz é: o medo da perda do emprego pode refletir-se na organização do trabalho? Parte-se do pressuposto de que práticas de gestão do medo refletem-se na psicodinâmica do trabalho.

Esta prática definida por Dejours (1999) como *banalização do mal*, baseada no conceito desenvolvido por Hannah Arendt (2000), começa pela manipulação política da *ameaça* da precarização e da exclusão social. Acredita-se que esta, mascarada pelo discurso da racionalidade econômica³ que, segundo Santos (2002), inspirou o pensamento e as políticas de desenvolvimento dominantes, assim como a necessidade de sobrevivência das organizações, leva os gestores a aplicar como instrumento gerencial a ameaça de precarização e/ou exclusão do processo produtivo como forma de obter maior produtividade dos

³ Santos (2002) entende que a racionalidade econômica, defende Economia como uma esfera independente da vida social, cujo funcionamento requer sacrifícios de bens e valores não econômicos, ou seja, sacrifícios sociais (igualdade), políticos (participação), culturais (diversidade étnica) e naturais (o meio ambiente).

trabalhadores, contrapondo-se às técnicas *manipulativas* de motivação e envolvimento no trabalho desenvolvido na Escola das Relações Humanas (Morgan, 1996), as quais ainda dirigem as práticas administrativas, ainda que maquiadas.

O contexto global de precarização, caracterizado pela crescente eliminação de postos de trabalho, tanto no setor privado quanto no público, estabelece-se como o objetivo central dessa tese: identificar os efeitos da gestão do trabalho por meio do medo na psicodinâmica dos indivíduos a ela submetidos.

Para atingir tal objetivo, estabelecem-se como objetivos específicos analisar o medo em suas três dimensões: organizacional, ambiental e comportamental; e comprovar a presença do medo como prática gerencial contemporânea e seus reflexos na psicodinâmica dos sujeitos.

Para analisar esse fenômeno, característico da sociedade contemporânea, esta tese está estruturada da seguinte forma:

Na parte um, Fundamentos Teóricos, busca-se estabelecer a relação entre aspectos da organização burocrática; o tipo de estrutura ainda dominante nas organizações públicas que serão objeto deste estudo; as transformações do mundo do trabalho que atingem principalmente organizações privadas, mas que, diante do paradigma gerencial, passam a atingir também as organizações públicas; a visão dejouriana de sofrimento no trabalho e as dimensões do medo. O primeiro capítulo aborda aspectos da burocracia clássica, suas disfuncionalidades e dimensões de poder; no capítulo dois, apresentam-se as características históricas da administração pública no Brasil, as reformas empreendidas e as tendências da Nova Administração Pública; o capítulo três trata das transformações do mundo trabalho; no capítulo quatro apresenta-se a visão dejouriana de organização do trabalho e as dimensões do medo.

Na parte dois, Objeto de Pesquisa e Metodologia, ressalta-se o uso de uma abordagem multimétodo, enfocando o princípio de convergência – triangulação –, pois se entende que a abordagem qualitativa, associada à análise de dados secundários – pesquisa documental – e a análise sócio-histórica foram

as mais adequadas para efetivação da pesquisa, considerando-se que o estudo do *medo* como instrumento gerencial, fenômeno inexplorado no campo da pesquisa em Administração, apresenta características dinâmicas, o que determina a necessidade para a sua interpretação de diferentes estratégias de coleta e análise de dados. Nessa parte do projeto apresentam-se os objetivos, os pressupostos e a metodologia da pesquisa. O capítulo cinco apresenta o modelo teórico do estudo e o capítulo seis aborda o método de pesquisa, a fase um de preparação e a fase dois do processo de coleta e análise de dados.

Na parte três, Processos, Comportamento da Coleta e Método de Análise de Dados, apresentam-se os processos utilizados na pesquisa para definir os dados e os comportamentos de sua coleta, a amostra e suas características e o método de análise dos dados. O capítulo sete apresenta o detalhamento das entrevistas semi-estruturadas realizadas, do método de análise de conteúdo das entrevistas e dos resultados representados pelas categorias iniciais, intermediárias e finais. Após o processo de categorização de todas as entrevistas, definiram-se vinte e uma categorias iniciais; do reagrupamento das categorias iniciais, obtiveram-se sete categorias intermediárias.

Na parte quatro, Dos Resultados ao Referencial Teórico, no capítulo oito apresentam-se as quatro categorias finais: a Nova Administração Pública; medo institucional: a dimensão organizacional; o medo do mercado: a dimensão ambiental; e o medo da perda do emprego: a dimensão comportamental, resultantes da síntese globalizadora das categorias iniciais e intermediárias. Elas oferecem condições para analisar os fatores determinantes do medo no trabalho no período pós-reformas do Estado na Companhia Riograndense de Mineração – CRM, por meio das vinculações estabelecidas com o referencial teórico, com ênfase nas contribuições da escola dejouriana.

No capítulo nove, encontram-se as considerações sobre os resultados da pesquisa que, com base no referencial teórico, procura responder às questões propostas. E, por fim, as limitações do estudo e proposições para futuras pesquisas.

PARTE I – FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 1 – A ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

Esse capítulo tem por objetivo abordar os aspectos teóricos da burocracia clássica, assim como suas disfuncionalidades. Busca demonstrar, a partir das disfunções do modelo idealizado por Weber, as dimensões – jogos de poder – existentes nas organizações burocráticas.

Entende-se que o caráter burocrático das sociedades modernas e as dimensões que assumem as organizações e sua proliferação em todos os setores de atividade fizeram da burocracia uma instituição dominante⁴. No entanto, ela, por suas dimensões e expansão, cria graves problemas e situações novas para a sociedade moderna.

Weber (1946) busca compreensão do processo pelo qual formas de dominação se tornam legítimas. Para ele, elas se tornam legítimas quando se estabelecem relações de poder socialmente aceitáveis, ou seja, modelos de autoridade formal que motivam aqueles em posição de mando a se verem como tendo o direito de dirigir, enquanto aqueles que se acham submetidos a tais regras consideram que têm o dever de obedecer.

O autor identifica três tipos de dominação social que podem se tornar formas legítimas de autoridade. São elas: dominações carismática, tradicional e racional-legal.

⁴ A partir de 1890, com as mudanças que ocorrem no capitalismo europeu e americano, importantes organizações burocráticas passam a dominar na forma de oligopólio esses mercados (MORGAN, 1996).

A tipologia da autoridade de Weber (1946) baseia-se nas fontes e no tipo de legitimidade empregada. Classifica a autoridade como carismática quando um líder exerce a sua influência em virtude de suas qualidades pessoais e sua personalidade, como tradicional quando o poder de mando baseia-se no respeito à tradição e ao passado; a legitimidade se dá pelo costume e pelo sentimento de que é correto fazer as coisas da maneira tradicional e racional-legal ou burocrática quando o poder é legitimado por leis, regras, regulamentos e procedimentos, as pessoas aceitam o governo, como justificado, porque concordam com um conjunto de preceitos mais abstratos que consideram legítimos e dos quais deriva o governo e, nesse sentido, portanto, é racional (ETZIONI, 1964; MORGAN, 1996).

Em Weber (1946), para uma organização moderna ser eficiente e competente, precisa ter autoridade burocrática. Ele entende que as relações carismáticas carecem de uma divisão sistemática de trabalho, de especialização e estabilidade; em equivalência às atividades da organização em unidades sociais tradicionais, não são imunes a considerações políticas irrelevantes de estratificação e parentesco e, portanto, não permitem que se exerça a racionalidade do processo administrativo.

Apenas quando o alcance da organização é limitado, ou seja, quando tenta apenas controlar algumas atividades executadas na organização, esta terá imunidade a fatores irrelevantes, liberdade nas relações de estrutura – determinada pelas exigências de uma tarefa – e a aceitação das regras em campos permanentes essenciais para a organização moderna. Ou seja, as burocracias são entendidas como as unidades sociais mais adequadas para a organização racional moderna (ETZIONI, 1984).

Para Weber (1946), a burocracia é um sistema de administração ou de organização que tende à racionalidade integral. A burocracia apresenta-se como um agrupamento social que rege o princípio da competência, definida mediante regras, estatutos, regulamentos, hierarquia funcional, especialização profissional,

permanência obrigatória do funcionário na repartição durante determinado período de tempo e subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas⁵.

Um mecanismo burocrático, perfeitamente desenvolvido, atua, com relação às demais organizações, da mesma forma que uma máquina em relação aos métodos não mecanizados de fabricação, por seus princípios básicos, como a rapidez, a continuidade, a discricção, a uniformidade, a rigorosa observação. Para ele, esse tipo de administração é aplicável, com igual facilidade, a uma ampla variedade de setores (WEBER, 1946).

Para Morgan (1996), esse tipo de organização apenas funciona bem sob condições nas quais as máquinas operam bem. Entre essas condições destacam-se a condição do ambiente, que deve ser suficientemente estável, e as partes humanas da máquina, que devem ser submissas, comportando-se como foi planejado.

Essas condições são encontradas na análise de Arendt (1999) ao estudar a formação burocrática do Terceiro Reich⁶. Considerado um modelo perfeito de burocracia, a estrutura criada foi fundamental para viabilizar a política nazista de *limpeza étnica*. O burocrata, visto como um *burro de carga*⁷, pois tudo era decidido por ordens escritas, não se interessava por nada e, exatamente como os dentes de uma engrenagem, punha em movimento a imensa máquina. Weber (1946) observou a fragilidade da estrutura racional, considerando que existem

⁵ Em Weber (1946), a redução do cargo moderno a regras está absolutamente arraigada à sua própria natureza. Na Administração Pública, sustenta-se que a autoridade para ordenar certos assuntos por meio de decretos – legalmente atribuídas às autoridades públicas – não dá à repartição o direito de regular o assunto por normas expelidas em cada caso, mas sim para regulamentar a matéria abstratamente. Para o autor, isso se opõe de forma extrema à regulação de todas as relações por meio de privilégios individuais e concessões de favores, que domina de forma absoluta no patrimonialismo.

⁶ O Terceiro Reich foi a designação adotada por Adolf Hitler para o *grande império* formado pela Alemanha Nazista e as nações por ela conquistadas para servir sob o domínio da raça ariana preconizada por ele. Logo que tomou o poder, Hitler promulgou, no dia 28 de fevereiro, o “Decreto para a proteção do povo e do Estado”, que suspendia os artigos da Constituição de Weimar relativos às liberdades individuais. O decreto nunca foi revogado, de modo que todo o Terceiro Reich pode ser considerado, do ponto de vista jurídico, como um Estado de exceção que durou 12 anos (AGAMBEM, 2004). Para o autor, o totalitarismo moderno pode ser definido, sob essa ótica, como a instauração, via Estado de exceção, de uma guerra civil legal que permite a eliminação física não só dos adversários políticos, mas também de categorias inteiras de cidadãos que, por qualquer razão, pareçam não integráveis ao sistema político.

⁷ Grifo da autora.

pressões constantes de forças externas para levar o burocrata a seguir outras normas; da mesma forma, o compromisso dos subordinados com as regras tende a enfraquecer.

O conjunto de princípios desenvolvidos por Weber (1946) parte do problema central da organização, ou seja, a grande racionalidade da estrutura burocrática é frágil e, portanto, necessita ser protegida de pressões externas, a fim de garantir a autonomia exigida para manter-se estritamente centrada em seus objetivos (ETZIONI, 1984).

Os tipos ideais, propostos por Weber (1946) – dominação de caráter carismático, tradicional e racional –, têm como princípio basilar a presença do Estado e o aparecimento de um espaço público e de cidadania. Ele relaciona o desenvolvimento e o crescimento da burocracia como sendo a célula germinativa do moderno Estado ocidental.

O desenvolvimento completo da burocracia dá-se quando os setores da economia natural são eliminados, ou seja, na plena dominação capitalista. Em consonância, o desenvolvimento da democracia consente a administração racional, por meio de funcionários anônimos – dedicados a tarefas de alcance universal –, substituindo uma administração patriarcal e a sincronização entre a burocracia e o processo de racionalização capitalista (WEBER, 1946).

A economia capitalista de mercado exige, hoje, da administração, uma execução acelerada dos negócios, se for possível, e, no entanto, exata, clara e contínua (WEBER apud LAPASSADE, 1989).

Existe uma estreita relação entre o capitalismo e a burocracia. O capitalismo demanda uma administração racional; por outro lado, a burocracia carece dos recursos do capitalismo para manter-se e desenvolver-se.

Na análise sobre a burocracia desenvolvida por Merton (1978), este destaca que a crescente burocratização atesta que as pessoas, para trabalhar, têm de ser empregadas pela burocracia, posto que elas não dispõem de instrumentos de produção. As burocracias privadas e públicas são, em grau

crecente, as que dispõem desses instrumentos. A burocratização implica a separação entre os indivíduos e os instrumentos de produção.

Merton (1978), ao analisar as disfunções da burocracia, salienta o caráter negativo delas e realça suas imperfeições. O autor parte do conceito de incapacidade treinada⁸, desenvolvido por Dewey (apud Ramos, 1981), de *psicose ocupacional*⁹, e a de Warnotte (apud Ramos, 1981), de *deformação profissional*, para constatar que a incapacidade treinada corresponde à situação em que o treinamento pode se tornar inadequado ao mudar certas condições, estabelecendo a falta de flexibilidade na sua aplicação a um meio em transformação e produzindo desajustes mais ou menos sérios.

Nas categorias desenvolvidas por Merton (1978), o ritualismo caracteriza-se pela ignorância ou pela rejeição dos objetivos gerais e concretos da atividade a ser desenvolvida. Para ele, a formação e o aprendizado do burocrata equivalem a uma deformação e acabam criando uma incapacidade permanente.

A Teoria das Relações Humanas buscou algumas maneiras para reduzir a alienação¹⁰ e a frustração resultantes da fragmentação do trabalho; no entanto, Etzioni (1984) aponta que o desenvolvimento de grupos sociais no trabalho pode tornar o dia mais harmônico, mas não torna a tarefa menos monótona. Por outro lado, a rotação de trabalho facilita o problema da monotonia, mas não muda sua natureza básica, pois a rotação está limitada pelas possibilidades das tarefas alternativas, todas em sua natureza enfadonhas, rotinizadas e imperceptíveis.

A estrutura burocrática, ao exercer uma constante pressão sobre o funcionário, para torná-lo metódico, prudente, disciplinado, busca estabelecer um

⁸ Para exemplificar a incapacidade treinada, o autor cita o exemplo do galinheiro, dizendo o seguinte: "Os pintinhos podem ser condicionados para que o som de uma campainha se converta em um sinal de alimento; no entanto, a mesma campainha pode ser usada para reunir os pintinhos treinados, para a sua decapitação".

⁹ A psicose ocupacional ocorre na sociedade de mercado, na qual o empregado eficiente deve ser um ator despersonalizado. Espera-se dele que acate as determinações impostas de cima para baixo e que definem o papel a desempenhar. A psicose ocupacional (Dewey apud Ramos, 1981) é um traço de sua patologia normal resultante de uma aceitação acrítica das determinações referentes ao seu papel profissional (RAMOS, 1981).

¹⁰ Segundo Marx (1983), a mão-de-obra da fábrica moderna está alienada de seu trabalho, pois não possui nem os meios de produção nem o produto do seu trabalho. A fragmentação

nível de disciplina que o molde às suas obrigações, podendo levá-lo a uma transferência dos sentimentos dos fins da organização para os detalhes particulares da conduta exigida pelas normas. A submissão às normas, no início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma (MERTON, 1978).

O deslocamento de objetivos leva à rigidez e à incapacidade de ajustamentos imediatos diante de situações novas. A observação rigorosa das normas interfere na consecução dos fins da organização, estabelecendo o fenômeno do formalismo ou tecnicismo dos funcionários. O resultado desse processo é a criação do burocrata, que não esquece uma só norma relativa ao seu cargo e que, portanto, é incapaz de atender a muitos dos seus clientes (MERTON, 1978).

Os sociólogos da burocracia, tais como Merton (1978), Selznick e Gouldner (apud Lapassade, 1989), destacam as disfunções, ou seja, a irracionalidade da tipologia idealizada por Max Weber.

Bennis (1976), ao analisar o modelo burocrático weberiano, aponta como fatores determinantes para o seu esgotamento as mudanças no ambiente no que se refere, principalmente, ao crescimento da ciência, de atividades de pesquisa e desenvolvimento, assim como da tecnologia intelectual¹¹.

Para ele, as novas organizações deveriam recorrer ao uso da inteligência, na qual fantasia e imaginação seriam legitimadas em moldes inaceitáveis para a época. As estruturas sociais deixariam de ser instrumentos de repressão, mas existiriam em favor da curiosidade e do pensamento. O autor propõe a criação de uma estrutura orgânico-flexível (BENNIS, 1976).

Crozier (1981), em suas pesquisas, coloca em destaque as dimensões do poder. Para ele, mesmo um equilíbrio burocrático é sempre trabalhado por lutas e

especializada do trabalho transforma o trabalho de cada operário numa atividade monótona, repetitiva e sem sentido.

¹¹ Pierre Lévy (1994) utiliza o conceito de tecnologia intelectual para estudar a forma como a tecnologia afeta a memória social e coletiva nas formas de sociabilidade. O autor enumera três tecnologias intelectuais que se sucedem – a oralidade, a escrita e a informática – e sublinha a forma como cada uma influencia o imaginário da sua época.

por negociações, considerando que cada membro da organização, mesmo o mais humilde, possui em diferentes graus uma parcela de poder sobre as pessoas cujo sucesso, mesmo parcialmente, depende de suas decisões ou de seu zelo.

O autor centra sua análise no pressuposto de que a luta do homem é uma luta pelo poder e, enquanto dura, ela dá origem a estratégias e a táticas que visam à conquista desse poder ou à sua proteção, quando adquirido. Considerando esses aspectos, Crozier (1981) constata que nenhuma organização pode realmente funcionar sem impor restrições ao poder de negociação de seus membros, concedendo a alguns indivíduos liberdade de ação suficiente para solucionar conflitos entre reivindicações conflitantes e impor decisões que beneficiem a organização.

Para atingir tais resultados, o gestor detém o poder de estabelecer regras gerais e o poder de fazer exceções ou ignorar o regulamento. A estratégia consistirá em encontrar a combinação entre esses dois meios em função dos objetivos da organização, pois o excesso de regras constitui uma dificuldade, considerando que limita o poder de arbitragem do gestor. Por outro lado, a proliferação de exceções poderá reforçar excessivamente o poder dos subordinados. A liberdade de ação do gestor alicerça-se no poder formal para tomar decisões em último recurso e no poder informal para negociar com cada membro ou grupo da organização, para forçá-los a aceitar essas decisões. A estrutura formal e as relações informais se complementam e não podem ser estudadas a não ser em conjunto e à luz das condições objetivas da luta pelo poder (CROZIER, 1981).

Corroborando com as idéias de Crozier (1981), Follet (1997) entende que o conflito é inerente às relações humanas. Para a autora, cada sujeito tem objetivos e desejos que muitas vezes conflitam com os de outros, assim como as organizações têm objetivos que podem conflitar com os de outras organizações e com os dos seus participantes.

Esse conflito, no entanto, pode ser tratado de formas diversas. Podem-se sustentar disputas para que as soluções sejam de dominação, ou seja, do tipo um ganha e o outro perde, ou podem-se buscar soluções intermediárias, que dêem

uma trégua ao conflito, sem eliminá-lo, uma conciliação. Uma terceira via para a solução do conflito seria a integração; nela o conflito seria resolvido de forma a atender aos objetivos das partes envolvidas. A solução integrativa exigiria invenção e criatividade na busca de uma alternativa que contemplasse os desejos em conflito (FOLLET, 1997).

Para Lapassade (1989), toda organização requer de seus membros uma quantidade variável, mas sempre fundamental, de conformidade. Essa conformidade, até o início deste século, é obtida mediante a violência e o terror, dos quais a ordem militar constitui um exemplo.

Moscovici (1979) defende que os grupos percebidos como minoritários, por estarem em divergência com as normas socialmente aceitas em determinados contextos socioculturais, sofrem pressão da maioria e das instâncias de poder para entrar em conformidade com essas normas.

No exército, exemplo de organização burocrática, a disciplina é uma técnica de poder que implica uma vigilância perpétua e constante dos indivíduos, na qual o sistema de graus hierárquicos permite que cada indivíduo seja permanentemente observado e controlado (FOUCAULT, 1990).

Em Lapassade (1989), o terror não é a ditadura de um subgrupo minoritário, mas antes uma estrutura fundamental do grupo em sua totalidade. Diante da ameaça de deslocamento/dissolução do grupo, faz-se sentir a exigência de unanimidade, em que os opositores são rejeitados como traidores, estabelecendo-se o que o autor chama de integração-terror: *na qual cada um é depurador e depurado* (p. 248).

A ditadura do terror estabelece uma nova estrutura de grupo, que é ao mesmo tempo a prática do terror e uma reação de defesa contra o terror.

Na administração, a disciplina mais rígida, a divisão do trabalho mais detalhada – ou seja, a racionalidade, o cálculo científico e a previsão meticulosa – são as responsáveis? pelo sucesso com fundamentação científica (AKTOUF, 1996). A metáfora da máquina constitui o modelo mais corrente para descrever o pensamento administrativo clássico, do qual fazem parte Max Weber (1946),

Taylor (1995) e Fayol (1994). O exército e a máquina e a colméia e o formigueiro são metáforas usualmente utilizadas, simbolizando fortemente a previsibilidade, a lógica mecânica, a disciplina e a obediência dócil (MORGAN, 1996).

Em Sennett (2002), o ataque à burocracia rígida, defendendo-se que o risco e a flexibilidade dá às pessoas mais liberdade para moldar suas vidas, estabelece uma nova ordem de controles, em vez de abolir as regras do passado. O autor, no entanto, enfatiza que esses novos controles são difíceis de entender.

Para ele, o novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível. A nova economia política trai esse desejo pessoal de liberdade, produzindo um novo sistema de poder¹² que se esconde nas modernas formas de flexibilidade (SENNETT, 2002).

Os mecanismos coercitivos continuam a ser utilizados pelas organizações modernas (Lapassade, 1989); no entanto, suas formas exteriores relaxaram progressivamente. Hoje, elas tratam com um indivíduo educado para a conformidade, adestrado, pela longa aprendizagem de vida social, para se adaptar e conformar-se a regras que impõem a participação em organizações (CROZIER, 1981).

Essa conformidade do indivíduo leva-o a abandonar a noção do poder como força de coerção que, segundo Foucault (1990), é uma noção negativa. Para o autor, se o poder fosse somente dizer não, ele não seria obedecido. O que faz o poder se manter e ser aceito é o fato de que ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber e produz discurso. Esse poder deve ser considerado como uma rede produtiva, que atravessa todo o corpo social, mais do que uma instância negativa com a função de reprimir.

¹² Para Sennett (2002), esse sistema de poder consiste em três elementos: reinvenção descontínua de instituições, especialização flexível de produção e concentração de poder sem centralização.

¹⁴ Nas formas pós-fordistas de produção, a organização deve tornar-se flexível, capaz de responder, rapidamente, às freqüentes mudanças de demanda do mercado. Para tal, utiliza-se das possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias – flexibilidade de equipamento – e pelas novas formas de uso e de gestão da força de trabalho – trabalho em equipe, círculos de controle de qualidade, com ênfase na cooperação, na multifuncionalidade e na polivalência. O que determina um novo tipo de trabalhador: mais qualificado, mais flexível e envolvido com a produção (LARANJEIRA, 2000).

As relações de poder, como formas de dominação, são, em muitos casos, interiorizadas pelos indivíduos, resultando em fenômenos de ajustamentos, conformismo e integração (MELO, 1996).

Embora, nas organizações modernas, haja uma tendência à redução dos níveis hierárquicos e um estímulo à iniciativa individual no trabalho, existe, concomitantemente, o fortalecimento do controle à distância, associado a um aumento da autonomia na execução das tarefas. Constata-se, portanto, que não há uma diminuição do poder por parte da organização, mas sim um deslocamento de significado, considerando que o seu exercício consiste não apenas em ordenar, tomar decisões, mas, também em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões (PAGÉS et all, 1993).

As organizações, principalmente aquelas que buscam nas formas pós-fordistas¹⁴ de organização do trabalho aumentar sua capacidade competitiva, introduzem mediações (Pagès et all, 1993) como forma de antever e minimizar possíveis conflitos e/ou resistências às mudanças propostas, como, por exemplo, a mudança da gestão burocrática para a gerencial. As organizações utilizam as mediações como resposta à dupla necessidade de desenvolvimento e controle, para tal reúnem restrições impostas ao trabalhador a privilégios que lhe são oferecidos, na tentativa de resolver as contradições existentes entre trabalhadores e empresa.

Mazzilli e Agra (1998) apontam que as mediações se interpõem entre os objetivos da empresa e a percepção de coerção por parte dos sujeitos que poderiam conduzi-los a reações de confrontação. As organizações adotam ações preventivas e postergadoras de conflito, aliando as restrições dos novos métodos de trabalho¹⁵ a vantagens oferecidas aos indivíduos.

O processo de mediação expande-se a diversos domínios no ambiente organizacional. No nível econômico, políticas de altos salários ou de gratificações, carreira e segurança no emprego têm como objetivo o lucro e a expansão da organização; no político, diretrizes e técnicas garantem uma autonomia controlada

¹⁵ Como, por exemplo, a multifuncionalidade, segundo Mazzilli e Agra (1998).

aos trabalhadores; no nível ideológico, a empresa produz uma ideologia dominante que substitui interpretações individuais; e, no nível psicológico, o processo de mediação atua no inconsciente como gerador de prazer e angústia para o indivíduo. As organizações transformam as contradições situadas em todos os níveis – econômico, político, ideológico e psicológico – em contradições exclusivamente psicológicas. Dessa forma, reduzem contradições coletivas a dramas individuais, o que facilita o exercício da dominação pela organização (PAGÈS, 1993). Essas diferentes dimensões apontam que as burocracias atuais se constituem em uma rede complexa de mecanismos e de relações de poder que Crozier (1981) analisa por intermédio de quatro traços essenciais.

O primeiro refere-se à extensão do desenvolvimento das regras impessoais, tais como de ingresso e de promoção nas organizações (principalmente nas empresas do Estado) por meio de concursos, assim como o princípio de antigüidade, para tornar impessoal a carreira do funcionário, protege contra o arbítrio e o favoritismo, mas representa, ao mesmo tempo, um freio ao desenvolvimento da personalidade e da criatividade. Essa regra, segundo Crozier (1981), nunca é integralmente atingida. Permanecem os conflitos pelo poder, mesmo nesse universo regulamentado, e eles podem manifestar-se e desenvolver-se por meio das regras, que servem para o desenvolvimento desses conflitos.

A centralização das decisões, outro aspecto crítico, leva a uma maior rigidez. Os que decidem estão longe dos problemas cotidianos e concretos da organização, e os que estão próximos só podem aplicar-lhes as regras, mesmo quando elas paralisam os procedimentos de adaptação. É a repartição de poder, na organização, que fundamenta a criação e a aplicação das regras. A importância concedida aos regulamentos e sua constante invocação supõem uma manobra oculta ou visível de poder que está presente na origem e na aplicação da regra.

O isolamento de cada categoria hierárquica propicia o desenvolvimento do espírito de casta. Os extratos criados por essa categoria desempenham, segundo Crozier (1981), papel essencial na criação do mecanismo conhecido como

deslocamento de objetivos, analisado por Merton (1978). Para ele, os subgrupos hierárquicos, ao defenderem suas próprias vantagens na organização, tendem a suplantar os objetivos da organização em seu conjunto, apesar da afirmação da coincidência dos objetivos.

Por fim, Crozier (1981) salienta que o desenvolvimento das relações de poder paralelas, ou relações informais de poder, dá-se apesar da rigidez do sistema burocrático. Apesar de todo o conservadorismo e do esforço de tornar presumível qualquer mudança, sempre permanecem zonas de incerteza, nas quais entram em jogo relações paralelas de poder. Existe o peso da ordem oficial, que gera a informal como ordem de oposição e de defesa.

Esses traços da burocracia afluem para a sua principal característica, ou seja, a presença desses quatro traços fundamentais tende a desenvolver pressões que fortalecem a atmosfera de impessoalidade e de centralização que lhes deu origem. A interpretação de Crozier (1981) fundamenta-se no reconhecimento da natureza ativa do agente humano, que procura tirar o melhor partido possível de todos os meios à sua disposição.

Nessa perspectiva, o poder deve ser entendido como algo que funciona em cadeia. Nas malhas do poder, o indivíduo não só o circula, mas está sempre em posição de exercê-lo e sofrê-lo (FOUCAULT, 1991).

Enquanto modelo de organização, a burocracia pode assumir contornos desencadeantes de prazer e sofrimento no trabalho.

No interior das organizações burocráticas, o funcionário público pode sentir-se como *inseto* subordinado ao Estado, como demonstra Kafka (1999) em sua obra *Metamorfose*, na qual ele define a subjetividade do homem diante do Estado como essencialmente degradante e degradada, envolvendo não apenas o servidor público, mas todo o conjunto social que o cerca. A psicossociologia pode encontrar, nessa metáfora, o significado para a atitude daqueles que se autocriticam, chamam-se de insetos ou de outros qualitativos igualmente negativos (VOLNOVICH, 1996).

O indivíduo, no caso o servidor público, passa a incorporar padrões da sociedade, tornando-se suscetível ao que os outros vêem como defeito.

Cria-se um estigma¹⁶, no qual ele acredita (mesmo que em alguns momentos) que, na verdade, ficou abaixo do que deveria ser (GOFFMAN, 1988).

Para Arendt (2000), a representação do burocrata ideal seria a daquele homem capaz de, uma vez envolvido no processo expansionista¹⁷, deixar de ser o que era e passar a obedecer às leis do processo, identificando-se com as forças anônimas e mantendo o processo em andamento, conceber a si mesmo como mera função e, principalmente, ver nessa função a sua mais alta realização. Os burocratas são homens que aceitam voluntariamente ser rebaixados à condição de instrumentos ou funções.

Em Hobbes (1993), *na luta do homem contra o homem*, este se torna essencialmente uma função da sociedade e é, portanto, julgado de acordo com o seu valor ou merecimento – seu preço, ou seja, aquilo que lhe daria pelo uso a sua força de trabalho. *Este preço é constantemente avaliado pela sociedade, de acordo com a lei da oferta e da procura* (ARENDDT, 2000, p. 169).

As organizações burocráticas (e seus servidores) recebem atributos que as tornam diferentes do modelo organizacional desejado. Seus críticos classificam-nas como organizações que apresentam custos elevados, lentas e não orientadas para a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços.

Portanto, as organizações burocráticas, considerando a possibilidade da sua morte iminente, relacionada à seleção natural da competitividade que domina o mercado mundial (assim como nas leis naturais) e determina que as organizações têm que ser as melhores para sobreviver, vivenciam uma condição de angústia que está na base de todos os sintomas de patologias no trabalho, tanto em nível individual quanto na esfera organizacional (LOSICER, 1996).

¹⁶ “(...) acreditamos que alguém com um estigma não seja completamente humano. Com base nisso, fazemos vários tipos de discriminação, através das quais efetivamente, e muitas vezes sem pensar, reduzimos suas chances de vida” (GOFFMAN, 1988, p. 15).

¹⁷ Início do imperialismo ultramarino na Europa nos anos 80 do séc. XIX (ARENDDT, 2000).

Para Losicer (1996), a ameaça de morte (institucional) das organizações burocráticas está acompanhada do diagnóstico atual, no qual todas as análises convergem para a mesma conclusão: não há possibilidade de sobrevivência para nenhum modelo de administração que não se adapte às novas exigências do mercado.

Essa lógica que se aplica às organizações burocráticas aplica-se também aos trabalhadores. As transformações do mundo do trabalho determinam que apenas os *mais qualificados*¹⁸ deverão permanecer no mercado de trabalho. Os demais passam a fazer parte do grupo de trabalhadores precarizados e, portanto, excluídos do processo produtivo formal.

¹⁸ Grifo da autora.

CAPÍTULO 2 – A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A administração pública no Brasil, de 1822, após a proclamação da independência, até 1930, foi marcada por um *Estado de Polícia* ou *Absoluto*, no qual predominava o exercício da legalidade. A administração era autocentrada e a sociedade não tinha a menor possibilidade de interferir nos destinos dos recursos públicos. O Estado assegurava posição e função a pessoas letradas, o que contribuía para a formação de uma classe média no país.

Na administração, nesse período marcada pelo patrimonialismo¹⁹, os cargos públicos eram sinônimo de nobreza e transferidos de pai para filho. A corrupção e o nepotismo são características marcantes dessa fase. O país era governado por uma elite que detinha o poder político e econômico, apoiada principalmente na cultura e no comércio do café. Não obstante o governo ser definido por meio de eleições, estas não poderiam ser consideradas como livres, pois prevalecia como prática eleitoral o chamado voto do cabresto²⁰ (RAMOS, 1983).

O Estado era propriedade de alguns poucos e a noção de público não tinha significado para a maioria da população.

O quadro de funcionários públicos, os burocratas, escolhido segundo critérios e interesses restritos, não alcançava um pleno entendimento da distância entre as dimensões de público e privado. Adotava como lógica de ação servir àqueles senhores que lhe havia propiciado a condição de funcionário público.

¹⁹ Faoro (2001) desenvolve uma análise histórica do patrimonialismo no Brasil a partir do molde português.

²⁰ A definição do voto era ditada pela preferência do patrão ou do dono da terra (DREIFUSS, 1987).

Utilizando os conceitos de dominação weberianos, o que existia no país era uma sociedade estruturada por um sistema de dominação patrimonialista, com reduzido aparelho burocrático. O ingresso no setor público dava-se a partir de critérios estabelecidos por relações de parentesco ou amizade dos herdeiros do poder. Mesmo após o período do Império, permanecia atravessada, na lógica de ação do Estado, a cultura clientelista de se relacionar, favorecendo os chamados *amigos do rei*²¹, ou seja, não havia uma clara diferenciação entre a esfera pública e a privada (SCHWARTZMAN, 1988).

Contudo, os padrões burocráticos, na administração pública brasileira, foram, progressivamente, impondo-se e atingindo setores cada vez mais amplos da administração.

A primeira tentativa de implantação do modelo burocrático ocorreu no início dos anos 30 e, muito embora marcado por práticas formalísticas (Ramos, 1983), determinou mudanças significativas na organização da administração pública no país. Nesse período, o Estado e os seus quadros administrativos sofreram profunda transformação.

Nos anos 30, com o estabelecimento do Estado Novo, ocorreu o fim do *Estado de Polícia* e instaurou-se um novo tipo de Estado, mais próximo da idéia de república, no sentido da coisa pública (PEREIRA, 1996,1998). Dava-se início, então, a uma nova fase, com a introdução do modelo clássico ou racional-legal.

A criação do Departamento Administrativo do Setor Público – DASP, em 1938, foi o marco de introdução dessa nova forma de administração pública, informada pelos princípios do tipo ideal de burocracia de Max Weber: a impessoalidade, o formalismo, a profissionalização, a idéia de carreira e a hierarquia funcional. O interesse público e o controle, *a priori*, passaram a determinar essa fase denominada como administração burocrática (RAMOS, 1983).

O Estado denotava traços de um sistema racional, com aparato burocrático. Criavam-se aparelhos para a elaboração e a implementação de

²¹ Grifo da autora.

políticas, carreiras técnicas e a classificação de cargos para o exercício das atividades do serviço público. No entanto, a antiga oligarquia permanecia presente, como importante ator político e principal apoiador, fornecendo os recursos materiais para a reestruturação do Estado (DREIFUSS, 1987).

As relações clientelistas permaneciam como traço importante do sistema político que vinha sendo implementado pelos novos governos do Estado Novo (RAMOS, 1983).

Emerge, nesse período, uma camada de funcionários públicos, a maioria mal pagos, que constituíam uma categoria social de contornos e posicionamento hesitante, entre operários e proprietários, sujeitos a críticas que os associavam, em geral, às lideranças políticas da situação. Contingente de pequenos funcionários que aumenta consideravelmente a partir dos anos 50, sendo chamados popularmente de *barnabés*²² (MAZZILLI e OLIVEIRA, 1997).

Outra característica básica do Estado, nesse período, foi o papel de promotor do processo de industrialização do país, gerindo um projeto de desenvolvimento que deveria permitir sua inserção, no ambiente externo, em outras bases. Em decorrência dessa política desenvolvimentista, criou-se, dentro do Estado, um aparato técnico centralizado para a regulação econômica e a ação direta na produção, formando-se uma burocracia detentora de um conhecimento técnico e especializado para a realização do projeto industrializante (DREIFUSS, 1987).

Com o golpe militar de 64, o Estado adquiriu características singulares. Observou-se um crescimento significativo do setor público, que, durante o regime militar, implantou 302²³ novas empresas estatais. Desenvolvia-se uma burocracia que se dirigia para os segmentos econômico e produtivo, situados, principalmente, na esfera da administração indireta, na qual podiam conduzir a estratégia do governo, sofrendo menos pressões políticas do que as que normalmente recaíam sobre a administração direta.

²² Funcionário público, em geral o de categoria modesta (MAZZILLI e OLIVEIRA, 1997).

²³ Fonte: Dreiffus (1987).

A primeira reforma gerencial real, na administração pública brasileira, iria ocorrer em 1967, com o Decreto-Lei 200, sob o comando de Amaral Peixoto e inspirado por Hélio Beltrão, com o nítido objetivo de enfrentar as limitações do modelo burocrático (PEREIRA, 1996).

Nesse contexto, a rigidez, centrada na forma de ingerência sistemática da administração direta, foi contestada e discutida em termos dos benefícios que uma maior autonomia a órgãos e empresas constituidores de uma forma de administração indireta²⁴ poderiam proporcionar no que diz respeito à produção pública de bens e serviços em escala acelerada. Propôs-se, então, uma reforma administrativa, preconizada pelo Decreto-Lei 200/67, que reformulava as bases da administração pública brasileira, dividindo o setor público (estatal) em dois conjuntos institucionais: o da administração direta e o da administração indireta, composta por autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Essa reforma administrativa tinha como objetivo a descentralização das atividades da administração federal.

No período que separa a Revolução de 1930 e o golpe de 1964, formou-se uma nova burocracia, voltada, principalmente, para a elaboração e a execução das políticas econômicas dos diversos governos, na condução das finanças públicas e na reestruturação institucional.

A Nova República consolidou o estilo tecnocrático de gestão, ou seja, a tendência dos governos da Nova República tem sido a condução de decisões aparentemente técnicas, principalmente na área econômica, que por sua pouca visibilidade política são mais fáceis de serem implementadas. No entanto, seu caráter técnico impossibilita o adequado controle político e elas são suscetíveis à influência de grupos de interesse especializados, como, por exemplo, nas decisões sobre mercado financeiro, políticas de exportação, incentivos fiscais, entre outros (DINIZ, 1996).

²⁴ A administração indireta é formada por órgãos descentralizados, que se destinam à prestação de serviços públicos ou à exploração de determinadas atividades econômicas (BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei nº. 200/67).

As transformações do capitalismo e o desenvolvimento econômico apoiado na intensa ação do Estado estabelecem a necessidade de repensar-se o papel da burocracia na administração pública brasileira.

A estratégia do insulamento burocrático²⁵, adotado no Brasil, principalmente durante os governos militares, revela-se irrealista, uma vez que a meta almejada, implementar escolhas públicas imunes às pressões dos interesses particulares, não é factível. O que se estabelece é a eliminação de alguns interesses em detrimento de outros.

Os enfoques tecnocrático e neoliberal priorizam o insulamento das elites estatais, a primazia do conhecimento técnico e o alijamento da política, reforçando visões e práticas ilusórias de despolitização artificial dos processos de formulação e execução de políticas.

O grau de autonomia, para que os segmentos burocráticos desenvolvam projetos políticos, altera-se em função da possibilidade de coincidência desses projetos com os objetivos do Estado.

1.1 Reforma Administrativa: o paradigma gerencial em discussão

Com a crise econômica internacional do início da década de 80, verificam-se os primeiros sinais de crise do modelo desenvolvimentista, demonstrando a fragilidade da gigantesca estrutura industrial criada pelo projeto estatal, que não possuía sustentação financeira e tecnológica; por outro lado, a debilidade do pacto reduzia o poder do Estado para a promoção de uma política de estabilização.

Com os governos dos presidentes Sarney (1985-90), Collor (1991-92) e Itamar (1992-94), inicia-se o processo de reforma nos aparelhos do Estado, com um programa de privatização e, nos quadros burocráticos, determinando demissões de funcionários.

O presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-98) prossegue o processo de reestruturação do Estado, aprofundando as proposições de redução do intervencionismo estatal. Como fundamentos desse processo de reestruturação, defende-se que esta “(...) *deve ser conduzida de maneira burocrática e democrática e que a administração pública deve evoluir do modo patrimonialista para o burocrático e, finalmente, para o gerencial*” (TOJAL e CARVALHO, 1996, p.35).

O governo federal inicia o processo de rearranjo institucional, de mudanças em sua estrutura organizacional e administrativa, com o objetivo de redefinir o papel do Estado e sua forma de se relacionar com a sociedade. Essa proposta de mudança²⁶, na qual se estabelecem diretrizes e objetivos para a reforma administrativa brasileira, é acompanhada de justificativas pautadas na crise da década de 80, entendida como uma crise do papel do Estado²⁷.

Os reformuladores, portanto, apoiando-se na tese do esgotamento do modelo desenvolvimentista brasileiro, entendem que o Estado, ao desviar-se das

²⁵ O insulamento burocrático é um processo de proteção do núcleo técnico do Estado contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias, presente em variados graus em algumas áreas da administração (CARDOSO, 1998).

²⁶ O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi apresentado em 1995, início do primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. Distingue as funções do setor público em quatro setores: a) Núcleo Estratégico – é o setor responsável pela formulação e pela avaliação das políticas públicas. Corresponde aos três poderes, sendo que a organização administrativa dos poderes Legislativo e Judiciário cabe ao Ministério Público e a do Poder Executivo Federal cabe à estrutura da Presidência da República – PR e de seus ministérios, incluindo a administração direta; b) Atividades Exclusivas – é o setor que atende às prestações de serviços que somente o Estado pode realizar. Compreende as atividades de regulação, fiscalização, arrecadação, segurança pública e seguridade social básica. Nesse setor, estão incluídas muitas instituições da administração indireta, como as autarquias e as fundações públicas; c) Serviços Não-Exclusivos ou Competitivos – neste terceiro setor, o Estado atua simultaneamente com as organizações públicas não estatais e com as organizações da iniciativa privada. Corresponde a atividade de alta relevância para o bem-estar da sociedade, que pode ser realizada ou subsidiada pelo Estado. Nele também estão incluídas as instituições da administração indireta, como as autarquias e as fundações públicas; d) Produção de Bens e Serviços para o Mercado – é o setor em que se inserem as empresas estatais. Refere-se às atividades exercidas pelas empresas que visam ao lucro e nas quais a produção em princípio deve ser executada pelo setor privado, considerando-se o pressuposto de que as empresas privadas são mais eficientes. Nesse setor, cabe ao Estado o papel de regular e transferir recursos. A estrutura dos quatro setores, conforme as formas de propriedade e de administração, bem como os modelos institucionais, é mostrada na figura abaixo (MARE, 1995).

²⁷ A influência de governos de perfil neoliberal (Grã-Bretanha, 1979, e EUA, 1980) foi fundamental nessa redefinição do papel do Estado. Contestando o Welfare State – consenso desde a crise de 1929 –, restaura-se a primazia do livre mercado nos processos decisórios relativos a alocação de recursos (PRATA, C. M.).

suas funções básicas e ampliar a sua presença no setor produtivo, determinou a deterioração dos serviços públicos, o agravamento da crise fiscal e, conseqüentemente, a inflação (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995).

As mudanças implementadas transformam de maneira diversa os segmentos burocráticos, uma vez que a reestruturação do Estado não se produz de maneira homogênea em todos os aparelhos, dificultando a compreensão da lógica de ação burocrática, haja vista que ele opera como sujeito e objeto no processo de sua reestruturação e de reconstrução de sua área de atuação.

A reforma no aparelho do Estado implica mudanças na dimensão cultural do Estado, que visa substituir a cultura burocrática dominante pela gerencial (FERREIRA, 1996).

Para Pereira (1998), a reforma preconizada é gerencial porque se inspira na administração das empresas privadas e busca possibilitar ao administrador público profissional condições efetivas de gerenciar com eficiência e eficácia as agências públicas. Assim como é democrática, pois pressupõe a existência de um regime democrático e de mecanismos de controle, igualmente democráticos, essenciais para haver delegação de autoridade e controle *a posteriori* dos resultados.

Adotado como importante instrumento administrativo, o Contrato de Gestão busca dar maior autonomia e agilidade aos serviços públicos. Com ele, a administração pública brasileira procura romper com o paradigma burocrático, adotando o modelo de administração pública gerencial.

São estabelecidos novos paradigmas gerenciais: *a ruptura com as estruturas centralizadas, hierárquicas formalizadas e piramidais e sistemas de controle 'tayloristas' são elementos de uma verdadeira revolução gerencial em curso, que impõem a incorporação de novos referenciais para as políticas relacionadas com a administração pública, virtualmente enterrando as burocracias tradicionais e abrindo caminho para a nova e moderna burocracia de Estado* (Doc. da Assoc. Nac. dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental apud PEREIRA, 1996, p. 19)

O Contrato de Gestão, projeto desenvolvido pelo governo francês no início dos anos 70, tem, inicialmente o objetivo de descentralizar e controlar a gestão governamental. Busca contratualizar as relações entre Estado e empresas públicas, sendo um instrumento destinado a rever relações de controle ineficazes e obter maior agilidade e responsabilidade, por parte dos dirigentes, na área pública, com relação ao resultado a atingir (ENAP, 1993).

Nesse projeto desenvolvido na França, também está contida a preocupação de proteger as empresas contra mudanças de ordem política, assegurar a neutralidade, assim como prepará-las para responder ao desafio da competição econômica e da abertura européia.

Esse plano de ação foi denominado, primeiramente, como Contrato de Programa e, posteriormente, como Contrato de Empresa. Finalmente, na década de 80, passou a chamar-se Contrato de Plano.

Consiste no enquadramento das empresas públicas em determinadas relações contratuais com o Estado central, fixando, de forma negociada, com empresas em questão, critérios de competitividade, de progresso e objetivos precisos a atingir.

O que definiu essas mudanças na gestão pública francesa foram, para Barbe (1993), o isolamento entre administração e até entre serviços de uma mesma administração, o mau uso das atribuições, a desconfiança em relação aos servidores e suas eventuais iniciativas, a falta de responsabilidade, o diálogo social insuficiente, o desconhecimento das demandas e soluções.

Essa modernização, introduzida pela administração, não questiona os estatutos e os fundamentos jurídicos que a criaram. Ela implica uma reavaliação dos múltiplos isolamentos e, sobretudo, das práticas que enrijeceram o sistema.

O governo brasileiro passa a adotar o Contrato de Gestão a partir de 1995, buscando romper com o paradigma burocrático e adotando o modelo de administração pública gerencial.

Abrucio (1998) enfatiza que os principais objetivos do gerencialismo *puro* foram reduzir os custos do setor público e aumentar sua produtividade. Para ele, as modificações efetuadas na burocracia estavam associadas a um projeto de reforma do Estado que se caracterizava por um movimento de retração da máquina governamental a um número menor de atividades, o que na prática significou privatização de empresas nacionalizadas, desregulamentação, devolução de atividades governamentais à iniciativa privada e tentativas constantes de reduzir os gastos públicos. O primeiro passo do modelo gerencial *puro* foi procurar cortar custos e pessoal.

Esse modelo de Estado, apoiado em princípios liberais, acredita no mercado como um bom alocador de recursos, considerando-se que utiliza a estratégia da competição para controlar as atividades sociais financiadas por ele por meio de entidades descentralizadas e organizações públicas não estatais.

Na experiência brasileira, a implementação da administração gerencial é acompanhada de alterações significativas na lei que regula o regime de trabalho dos servidores públicos. Com a justificativa de eliminar distorções e privilégios, a Reforma Administrativa introduz a flexibilidade da estabilidade e a adoção de regimes jurídicos diferenciados para os servidores.

O Estado, para desempenhar suas novas funções, necessita ser dotado de um quadro de pessoal capacitado, ou seja, de profissionais capazes de formular e controlar a implementação de políticas públicas. A adequação dos recursos humanos torna-se uma das questões centrais na introdução da administração gerencial. Para atingir tal objetivo, ou seja, adequar os recursos humanos ao paradigma gerencial, são definidos os seguintes objetivos básicos: consolidação da avaliação de desempenho como principal mecanismo para concessão de incentivos; política de concursos para a renovação dos quadros de servidores públicos; reorganização das carreiras; política de capacitação; e consolidação da avaliação como principal diagnóstico das necessidades (MARE, 1998).

Essa política de recursos humanos prioriza o fortalecimento das carreiras que configuram o Estado, carreiras componentes do Núcleo Estratégico. Como recurso para adequar a unidade e o sistema de regras característicos de uma

carreira ao caráter mutável das necessidades do Estado, adotou-se como estratégia o enriquecimento do trabalho, tornando as atribuições mais amplas e genéricas, associando-se parte da remuneração dessas carreiras ao desempenho, buscando-se aumentar a capacidade dos servidores de adaptarem-se às novas situações.

Para Fleury (1997), a reforma administrativa empreendida no Brasil fundamenta-se na lógica de que, se o Estado for substituído por organizações privadas competitivas, os consumidores (e não os cidadãos) serão mais bem atendidos. Dessa forma, determina-se que nenhuma importância seja dada aos programas de valorização, capacitação e recuperação da capacidade técnica do funcionalismo e, concomitantemente, enfatizam-se as mudanças que permitam ao governante efetuar privatizações, transferências de patrimônio público para um gestor privado e alterações dos direitos dos funcionários.

Bourdieu (1997) sustenta que a conversão coletiva à visão neoliberal, iniciada nos anos 70/80, transformando o liberalismo econômico em condição necessária e suficiente da liberdade política, teve como um dos seus desdobramentos a destruição da idéia de serviço público, associando eficácia e modernidade à empresa privada e arcaísmo e ineficácia à empresa pública. Portanto, são transferidos para o setor privado os serviços públicos mais rentáveis e procede-se à liquidação ou à submissão do pessoal subalterno dos serviços públicos, considerado como responsável por toda a ineficiência e o excesso de formalismo.

No que tange ao ajuste fiscal, as medidas sugerem enxugamentos de quadros de pessoal em excesso e fixação de tetos de remuneração para servidores públicos (PEREIRA, 1996).

No Brasil, a implementação do PDV passa a ser a política adotada pelo governo federal para viabilizar esse processo de enxugamento, política esta que se estende para a esfera estadual e passa a ser adotada na maioria dos Estados da União.

Para viabilizar a medida de exoneração de quadros (nos municípios, nos estados e na União), o governo desenvolve o sistema de exoneração e desligamento voluntário²⁸. Nesse sistema, os administradores escolhem a população de funcionários passíveis de exoneração e propõe que uma parte dela se exonere voluntariamente, em troca de indenização e treinamento para a vida privada (PEREIRA, 1996).

Nesse aspecto, estudo realizado pelo IPEA²⁹ (1997) em diversos países que adotaram tais programas aponta o elevado custo político que podem acarretar, principalmente em economias com elevadas taxas de desemprego e o risco imediato de redução das qualificações. Destaca, sobretudo, a possibilidade em médio prazo de perda da credibilidade no processo de reestruturação e as conseqüências de uma implementação equivocada da política que, se percebida pelos trabalhadores como arbitrária e injusta, pode resultar na perda da qualidade dos serviços prestados.

Para Castro (1993) e Tomei (1996), os trabalhadores vêem o PDV como um ponto de ruptura nas relações institucional e interpessoal no que tange a um passado de dedicação à empresa, de perspectiva de crescimento profissional e de relação de solidariedade e cooperação entre colegas, substituído por um ambiente de competição, desconfiança, insegurança e medo da perda do emprego.

Na experiência brasileira, entre 1991 e 1994, enfatizaram-se os aspectos econômicos da reforma, limitando-se ao imediatismo, excessivamente abrangente, sem reunir informações para tal, tornando-se, em conseqüência, superficial.

Não houve investimento no processo. Pretendeu-se a reforma instantânea, dando prioridade à reorganização de organogramas, em detrimento dos recursos humanos. O governo enfrentou a Reforma Administrativa como “*uma espécie de*

²⁸ A primeira experiência importante de demissão voluntária no serviço público brasileiro ocorreu no Banco do Brasil em 1995. O banco possuía 130 mil funcionários, apontou 50 mil como passíveis de demissão e ofereceu indenização para que cerca de 15 mil funcionários se demitissem voluntariamente (LEME, 2000).

²⁹ Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA.

desmobilização de ativos materiais e humanos e não como investimento e adotou uma estratégia autoritária e de confronto com o funcionalismo” (GUERZONI FILHO, 1996, p. 57).

Como consequência das políticas adotadas, dados estatísticos demonstram que, a partir de 1994, ocorreu uma tendência à estabilização e à diminuição do emprego no setor público. Entre maio de 1992 e julho de 1996, a administração pública direta e autárquica, nos três níveis do governo, fechou, aproximadamente, 336 mil postos de trabalho, o que significa uma redução de cerca de 14,4% na oferta de emprego no setor (ABRUCIO e COSTA, 1998).

No governo Fernando Henrique Cardoso, a reforma, tendo como argumento o ajuste fiscal, particularmente nos estados e nos municípios onde, em tese, existia o problema de excesso de quadros, adotou também uma Política de Demissão.

Para Abrucio e Costa (1998), embora o PDV represente um importante instrumento para a redução dos quadros estatais, é possível considerar que outras medidas, tal como o congelamento de salários, praticado no setor público após o Plano Real, tenham tornado os empregos no setor menos atrativos.

Bourdieu (1997) atenta para as condições profissionais daqueles que se mantêm empregados após processos de reestruturação e supressão de emprego com um plano social. Eles permanecem em condições de rebaixamento de salário (corte de horas extras, supressão de salários indiretos, entre outras), redução de equipes e aumento do número de profissionais menos qualificados, mas dos quais se exige produção igual ou maior do que a anterior. As organizações impõem a esses trabalhadores constrangimentos e aumento de controles para minimizar as ausências, em uma situação de fragilidade do movimento sindical, principalmente pela impossibilidade de mobilização dos trabalhadores, amedrontados e levados a se sentir felizes por terem um emprego.

O PDV é implementado em um contexto de redimensionamento do Estado, que impõe a integração de diferentes tecnologias e a adoção de novas formas de gestão para viabilizar os processos de reestruturação e privatização.

Pinheiro e Giambiagi (2000) estabelecem que o debate sobre privatizações e os primeiros movimentos para a viabilidade do processo iniciou-se nos anos 80. Em consequência da crise econômica brasileira agravada no final da década de 80, a opinião sobre o papel do Estado sofreu mudanças significativas, calcadas basicamente no esgotamento do modelo desenvolvimentista e na defesa de um modelo econômico mais aberto e desregulamentado. A falência do Estado veio a ser, a partir de meados dos anos 80, politicamente instrumentalizada como forma de gerar um clima favorável às privatizações.

No governo federal, entre 1991 e 1994, a privatização, apesar de priorizada, necessitou cumprir as exigências do aparato legal e considerar o aumento dos riscos de investimento no país, dada a instabilidade econômica e política. O processo de privatização atuou como uma espécie de *selo de qualidade*³⁰ da política econômica, sinalizando um compromisso com as reformas voltadas para o mercado, o que permitiu ao país competir com outros igualmente emergentes pela captação de substanciais fluxos de capital, num momento em que a oferta mundial de dinheiro era abundante (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

Essa fase do processo de privatização (1991-94) abrangeu, sobretudo, as empresas públicas de siderurgia, de fertilizantes e as do setor petroquímico.

No período entre 1994-98, ocorreu a desestatização de empresas de mineração e infra-estrutura, de serviços e de utilidade pública, a definição de um novo papel dos setores públicos e privados na economia, assim como a ampliação da privatização aos estados e aos municípios (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000).

Para Pinheiro e Giambiagi (2000), essa fase foi marcada por déficits fiscais em conta corrente, o que foi determinante para a ampliação e a aceleração do programa de privatização. Também contribuíram para disciplinar o uso das receitas, que passou a se concentrar em abater a dívida pública e não em aumentar os gastos.

³⁰ Grifo da autora.

A perspectiva de entrada de valores significou um aporte para a estabilidade, concedendo ao governo tempo para resolver os déficits em conta corrente e fiscal: *antes que se exaurissem os recursos provenientes da privatização* (PINHEIRO e GIAMBIAGI, 2000, p. 33).

A terceirização constitui, também, uma das formas de privatização – em sentido amplo – adotadas pelos governos, prática presente também na Nova Administração Pública, embora conceitualmente trate-se de um instituto por meio do qual a administração pública moderna busca estabelecer parceria com o setor privado (DI PIETRO, 1997).

A privatização³¹, em seu sentido restrito, dá-se apenas com a venda de ações de empresa estatal para o setor privado. A empresa estatal perde a natureza de empresa sob controle acionário do Estado para se transformar em empresa privada. Em sentido amplo, abrange todas as formas pelas quais se busca a diminuição do tamanho do Estado.

O Estado contemporâneo sofre transformações drásticas, produto da ideologia e da prática neoliberal em combinação com operações das grandes empresas e agências internacionais, que conduziram a um certo enfraquecimento do papel do Estado-nação como ator no sistema mundial. A perda do protagonismo relativo do Estado tem papel fundamental nas políticas sociais. Desregulamentação, privatização, mercadorização, compartilhamento de custos são algumas das variadas políticas estatais implementadas com o objetivo comum de reduzir a responsabilidade do Estado na produção do bem-estar (SANTOS, 2001),

Destaca-se que a questão da temporalidade, colocada no centro dos grandes problemas da sociedade, pode auxiliar no debate entre serviço público e privatização.

Para Chesneaux (1998), a privatização significa privilegiar o imediato, os ajustes financeiros próximos – para o Estado vencedor –, a rentabilidade em curto prazo, estabelecido numa temporalidade neoliberal de autoperpetuação, baseado

³¹ A privatização das empresas estatais foi disciplinada pela Lei nº 8.031, de 12-01-1990.

no pressuposto de que o equilíbrio econômico é espontaneamente garantido pelo crescimento, também ele espontâneo. Por outro lado, os serviços públicos – de saúde, educação, transportes, entre outros – devem funcionar ao longo do tempo para dar respostas às necessidades sociais, por essência, de longo prazo. No entanto, mesmo estes serviços públicos vêem-se ameaçados de serem conquistados pela lógica da rentabilidade a curto prazo.

1.2. Tendências: a Nova Administração Pública

Abrucio (1998) aponta quatro fatores socioeconômicos determinantes para a crise do Estado criado no pós-II Guerra Mundial. O primeiro foi a crise econômica iniciada em meados da década de 70, principalmente a partir da crise do petróleo em 1973, e agravada ao longo dos anos 80. A economia mundial enfrentou um grande período recessivo e nunca mais retomou os níveis de crescimento atingidos nas décadas anteriores. Nesse contexto, o Estado foi o principal atingido, entrando numa grave crise fiscal, segundo fator enfraquecedor do antigo modelo de Estado. O terceiro fator foi a situação de ingovernabilidade que se estabeleceu: os governos estavam inaptos para resolver seus problemas. O quarto fator foi à globalização³² e todas as inovações tecnológicas³³ que transformaram a lógica do setor produtivo e afetaram profundamente o Estado.

³² Para Scherer (2000), o termo globalização é utilizado em referência a uma multiplicidade de fenômenos que, principalmente, a partir da década de 70, estariam configurando uma redefinição nas relações internacionais em diferentes áreas da vida social, como a economia, a tecnologia, as comunicações. Ao final da década de 70, a globalização assume um caráter marcadamente microeconômico, sendo resultado de estratégias e comportamento das empresas. Oman (1994) defende a tese de que a estratégia das empresas de difusão e amadurecimento do sistema de organização interempresarial definida como produção flexível ou enxuta torna-se o motor da globalização produtiva, auxiliada pela desregulamentação empreendida pelos governos assim como pelo advento de novas tecnologias de informação e pela globalização dos mercados financeiros.

³³ A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. A inovação e o espírito empreendedor são, portanto, necessários na sociedade tanto quanto na economia; na instituição de serviço público tanto quanto em empresas privadas. E precisamente porque a inovação e o empreendimento não constituem algo radical, mas um passo de cada vez, um produto aqui, uma diretriz lá, um serviço público acolá, são enfocados nesta oportunidade e naquela necessidade, o empreendimento é pragmático e não dogmático e se propõe a manter qualquer sociedade, economia, indústria, serviços públicos, ou empresas, flexíveis e auto-renovadoras (DRUCKER, 1987).

Como resposta à crise do Estado, o corte de custos virou prioridade. Na administração pública, significou a redução de gastos com pessoal – entendido como uma saída necessária – e a necessidade de aumentar a eficiência governamental, o que, para a maioria dos reformuladores da década de 80, implicava modificar significativamente o modelo weberiano de gestão (ABRUCIO, 1998).

As reformas empreendidas assumem diferentes características; portanto, como recurso de análise da Reforma Administrativa, recorre-se a Ferlie *et all* (1999), que desenvolvem uma tipologia de modelos ideais da Nova Administração Pública.

Os autores constroem quatro modelos da Nova Administração Pública – NAP. São eles:

NAP – modelo 1 – *o impulso para a eficiência*: primeiro modelo a surgir, dominou do início até a metade da década de 80, sendo hoje muito contestado. Significou uma tentativa de tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada, guiada por noções rudimentares de eficiência. Suas principais características incluem:

- aumento de controle financeiro, forte preocupação com a maximização do valor dinheiro e com os ganhos em eficiência, desenvolvimento de sistemas de custos e de informações sofisticadas;

- administração hierarquizada, estilo de trabalho do tipo comando e controle, claro estabelecimento de objetivos e monitoramento de desempenho, poder outorgado à administração superior;

- extensão da auditoria a aspectos tanto financeiros como profissionais; busca de métodos mais transparentes para análise de desempenho, ambiente e padrões de referência estandardizados, uso intenso de registros como forma de avaliar o desempenho profissional;

– maior ênfase à rápida resposta do prestador de serviço com relação aos consumidores, papel mais importante para os prestadores de serviço não pertencentes ao setor público, mentalidade voltada para o mercado e orientação para o cliente, experiências paralelas com base no mercado;

– desregulação do mercado de trabalho e aumento do ritmo de trabalho, desgaste do acordo salarial, das condições e dos acordos coletivos nacionalmente estabelecidos, mudanças para pacotes bem remunerados de recompensas individualmente acordadas para funcionários mais graduados em associação com contratos mais curtos, rotatividade maior de profissionais graduados da área de gerência;

– redução de poder de auto-regulação das profissões, envolvimento de alguns profissionais no processo gerencial;

– delegação de um certo grau de poder para uma administração menos burocrática e mais empreendedora, mas com rigorosas exigências de responsabilidade para com os níveis superiores; e

– novas formas de governabilidade corporativa, marginalização dos representantes e dos sindicalistas eleitos, mudança para o modelo de conselho diretor, transferência de poder para o comando estratégico da organização.

A Nova Administração Pública thatcherista é considerada a mentora da NAP/Modelo 1. Nela, o setor público foi considerado excessivamente esbanjador, burocrático e com baixo nível de desempenho e, portanto, encarado como parte do problema (FERLIE et al, 1999).

NAP/Modelo 2 – *downsizing e descentralização*: surge a partir da crítica às organizações grandes e verticalmente integradas. Como resultado, trouxe desenvolvimentos organizacionais tais como desmonte e *downsizing*³⁴ organizacional, maior flexibilidade, abandono do alto grau de padronização, aumento na descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária,

³⁴ O termo *downsizing*, importado da informática, aplicado à gestão significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente por meio do *delaying* (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos (HAMMER e CHAMPY, 1994).

aumento da terceirização e uma grande periferia operacional. Seus elementos-chave são:

- ênfase na mentalidade voltada para o mercado;
- mudança da gestão hierárquica para a gestão por contrato, adoção de formas menos rígidas de gestão por contrato, criação – em nível local – de organizações mais autônomas;
- *delayering* e *downsizing*, redução drástica da folha de pagamento, mudança para estruturas organizacionais mais horizontalizadas, redução de pessoal em todos os níveis;
- separação entre financiamento público e dotação autônoma, surgimento de organizações separadas para compra e prestação de serviços; criação de organizações de compras como uma nova forma organizacional;
- troca da forma de gestão do tipo comando e controle associada à NAP/Modelo 1, para novos estilos gerenciais, tais como gerenciamento por influência, aumento no papel das formas de organização em rede, ênfase nas alianças estratégicas entre organizações como uma nova forma de coordenação;
- tentativa de mudança das formas padronizadas de serviço para um sistema de serviço caracterizado por mais flexibilidade e variedade.

Esse modelo foi menos dominante que o modelo 1 durante a década de 80; contudo, essa tendência, considerada normal tanto no setor público como no privado, assume crescente importância e torna-se prática presente na Nova Administração Pública (FERLIE et al, 1999).

NAP/Modelo 3 – *em busca da excelência*: representa, em parte, a aplicação dos pressupostos da Teoria das Relações Humanas aos serviços públicos. Pode ser caracterizada pelos seguintes indicadores:

– na forma de baixo para cima: ênfase no Desenvolvimento Organizacional – DO³⁵ – e na aprendizagem, reconhecimento da cultura organizacional como forma de adesão, apoio de cima para baixo para os campeões de produto de baixo para cima, descentralização radical com o desempenho avaliado com base nos resultados;

– na forma de cima para baixo: tentativas explícitas de preservar a mudança cultural, projeção de uma visão de cima para baixo, programas gerenciados de mudança cultural, ênfase nas formas carismáticas de liderança de cima para baixo, identificação de modelos carismáticos de papéis do setor privado para o novo estilo do setor público, programas intensivos de treinamento corporativo, crescimento da marca corporativa, determinação da missão e de uniformes, estratégia explícita de comunicação, função de gestão de recursos humanos mais firme e estratégica.

A NAP/ Modelo 3 rejeita a abordagem racional preconizada pelo modelo 1, apresentando forte interesse no modo como as organizações administram a mudança e a inovação (FERLIE et al, 1999).

NAP/Modelo 4 – *orientação para o serviço público*: menos desenvolvida, representa a fusão de idéias de gestão dos setores público e privado, ou seja, preconiza a revitalização do setor público por meio do delineamento de uma missão diferente para o setor público, mas compatível com as noções adquiridas sobre administração de qualidade oriundas de práticas do setor privado. Pode ser caracterizada pelos seguintes indicadores:

– reflexo das preocupações e dos valores do usuário (em substituição à noção de cliente) no processo de gestão, confiança na opinião do usuário em contrapartida à perda do cliente como fonte característica de retroalimentação, conceito de cidadania;

³⁵ A teoria do Desenvolvimento Organizacional – DO – associa duas tendências nos estudos organizacionais: de um lado, o estudo das estruturas e, do outro, o do comportamento humano nas organizações integradas a partir de uma perspectiva sistêmica. Para Schein (1972), há uma diferença entre processo em oposição a estrutura. A estrutura refere-se aos elementos formais – mecânicos –, das organizações e refere-se ao arranjo de seus diferentes componentes, tais como divisão do trabalho e hierarquia, entre outros. O processo, por outro lado é dinâmico e refere-se às normas culturais que determinam o ambiente organizacional.

- desejo de trazer o poder de volta aos grupos nomeados para aqueles eleitos localmente, descrença quanto ao papel dos mercados nos serviços públicos;

- ênfase no desenvolvimento da aprendizagem social acima e além da prestação de serviços de rotina, conjunto contínuo de tarefas e valores característicos dos serviços públicos, gerenciamento de políticas públicas características da prestação de serviços públicos coletivos, ênfase na garantia da participação e da responsabilidade como preocupações legítimas no setor público.

Embora enfatize as diferenças, encontram-se neste modelo tentativas de adaptar práticas geradas no contexto do setor privado – tais como gerenciamento para a qualidade total e aprendizagem organizacional – às organizações do setor público (FERLIE et al, 1999).

Ferlie *et al* (1999) destacam que essas tipologias, criadas com a revisão da teoria gerencial e do conhecimento dos programas de reformas do setor público, permitem identificar três paradigmas coerentes associados com base específica de valores, derivados dos modelos de gerenciamento do setor privado (NAP/ Modelos 1,2 e 3) e uma do modelo de gestão do setor público (NAP/Modelo 4). No entanto, os autores especulam que uma ou mais formas híbridas podem surgir como uma subespécie no sistema classificatório.

O quadro abaixo apresenta a síntese das tipologias desenvolvidas por Ferlie et al (1999).

Quadro 1 – Modelos NAP: principais indicadores

NAP/ MODELO 1	NAP/MODELO 2	NAP/MODELO 3	NAP/MODELO 4
<ul style="list-style-type: none"> controles financeiros; maximização do valor dinheiro 	<ul style="list-style-type: none"> Separação entre financiamento público e dotação do setor autônomo 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
<ul style="list-style-type: none"> administração hierarquizada trabalho do tipo comando/controlado estabelecimento de objetivos; monitoramento de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> mudança da gestão hierarquizada para gestão por contratos; formas menos rígidas de gestão; organizações mais autônomas 	<ul style="list-style-type: none"> ênfase no desenvolvimento organizacional cultura organizacional como forma de adesão descentralização radical desempenho julgado com base nos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> qualidade do serviço voltada para o valor do serviço público missão de alcançar a excelência dos serviços públicos
<ul style="list-style-type: none"> auditorias financeira e profissional métodos para análise de desempenho padrões e ambientes estandardizados 	<ul style="list-style-type: none"> novos estilos gerenciais formas de organização em redes ênfase nas alianças estratégicas entre organizações sistema de serviços com mais flexibilidade e variedade 	<ul style="list-style-type: none"> busca preservar a mudança cultural gerenciamento da mudança cultural ênfase nas formas carismáticas de liderança 	<ul style="list-style-type: none"> conjunto contínuo de tarefas e valores característicos do setor gerenciamento de políticas públicas características da prestação de serviços públicos coletivos ênfase na garantia da participação e da responsabilidade como preocupações legítimas do setor público
<ul style="list-style-type: none"> resposta rápida do prestador de serviço aos consumidores mentalidade voltada para o mercado e orientada para o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ênfase na mentalidade voltada para mercados mais complexos e sofisticados 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> reflexo das preocupações e dos valores do usuário na gestão confiança na opinião do usuário conceito de cidadania; descrença quanto ao papel dos mercados nos serviços públicos
<ul style="list-style-type: none"> desregulação do mercado de trabalho aumento do ritmo de trabalho; desgaste do acordo salarial e das condições e dos acordos coletivos recompensas individuais para funcionários graduados rotatividade dos profissionais da área gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> <i>delaying</i> e <i>downsizing</i> redução da folha de pagamento estruturas mais horizontalizadas redução de pessoal em todos os níveis hierárquicos 	<ul style="list-style-type: none"> programa intensivo de treinamento corporativo crescimento da marca corporativa determinação da missão e de uniformes função de gestão de recursos humanos firmes e estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> ênfase no desenvolvimento da aprendizagem social (ex.: desenvolvimento de trabalho comunitário) avaliação de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> redução do poder de auto-regulação das profissões transferência de poder dos profissionais para os administradores processo gerencial com auto-regulação 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
<ul style="list-style-type: none"> delegação de poder para administração menos burocrática e mais empreendedora 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> desejo de transferir o poder para os grupos eleitos localmente
<ul style="list-style-type: none"> novas formas de governabilidade corporativa marginalização dos sindicalistas poder no comando estratégico da organização 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">

Fonte: Quadro-síntese elaborado pela autora a partir de Ferlie *et al* (1999).

Destaca-se que a construção de tipologias é um recurso analítico essencial na ciência social (Weber, 1946); no entanto, essa construção é uma atividade exaustiva e complexa (FERLIE et all, 1999).

A tentativa dos autores de construir essa tipologia não exclui a possibilidade de, ao analisar-se a realidade, encontrarem-se formas híbridas desse sistema classificatório.

Sternberg (apud Ferlie et all, 1999) argumenta que organizações híbridas, no contexto americano, combinam governo e empresa³⁶. As decisões são tomadas em fóruns que não são públicos nem privados. Para ele, esses modelos organizacionais representam, baseados em uma ideologia neoliberal, um arranjo de parceria que busca dirigir setores importantes de uma economia capitalista coletivamente, no interesse público, mas por meios privatizados.

No entanto, infere-se que essa aproximação e estabelecimento de parcerias entre setores público e privado podem representar uma forma de privatizar o Estado.

Ferlie *et all* (1999) desenvolvem as tipologias apresentadas a partir, principalmente, da experiência inglesa. Contudo, observando-se as características da reforma implementada no Brasil, infere-se que esta apresenta características da NAP/Modelos 1 e 2. No entanto, faz-se necessária uma análise mais detalhada a fim de verificar as especificidades da reforma brasileira e se esta apresenta, hoje, características da NAP/Modelos 3 e 4. O quadro abaixo apresenta os principais indicadores da reforma administrativa empreendida no Brasil.

³⁶ Exemplos de organizações híbridas: universidade-indústria, exército-indústria, entre outros (FERLIE et all, 1999).

Quadro 2 – Modelo NAP: indicadores brasileiros

NAP/MODELO 1	NAP/MODELO 2
<ul style="list-style-type: none">controles financeiros – crise fiscal	<ul style="list-style-type: none">
<ul style="list-style-type: none">mentalidade voltada para o mercado	<ul style="list-style-type: none">mentalidade voltada para o mercado
<ul style="list-style-type: none">estabelecimento de objetivos	<ul style="list-style-type: none">gestão por contratoorganizações mais autônomas
<ul style="list-style-type: none">avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none">privatizaçãoredução da folha de pagamentoPrograma de Demissão Voluntária – conseqüentemente, redução de pessoas em todos os níveis hierárquicos
<ul style="list-style-type: none">desregulação do mercado de trabalhoaumento do ritmo de trabalhoflexibilização do trabalho (fim do instituto da estabilidade)remuneração associada ao desempenho	<ul style="list-style-type: none">
<ul style="list-style-type: none">fortalecimento das carreiras do núcleo estratégicoesgotamento/crise do movimento sindical	<ul style="list-style-type: none">

Fonte: Quadro-síntese elaborado pela autora a partir do modelo de Ferlie et all (1999).

Observa-se que o modelo de reforma implementado no Brasil apresenta nitidamente indicadores que o colocam próximo à tipologia NAP/Modelos 1 e 2, o que nos leva a entender que o contexto de crise do Estado e, conseqüentemente, a adoção do paradigma gerencialista e privatizante afetaram diretamente a organização das burocracias públicas no país.

O Estado-nação perde poder e função para instituições supranacionais, assim como o seu monopólio de poder efetivo e seus privilégios dentro de suas fronteiras, com a transferência de serviços públicos, para a iniciativa privada.

Nos modelos adotados no Brasil, a partir da década de 80, os governos passam a defender que o custo da seguridade social e da previdência social pública está muito alto e, portanto, deve ser reduzido. Nessa ótica, a diminuição em massa de empregos até então mais estáveis – empregos públicos, bancos e finanças, assim como o trabalho de escritório – torna-se comum (HOBBSAWM, 2002).

CAPÍTULO 3 – O MUNDO DO TRABALHO EM TRANSFORMAÇÃO

A sociedade contemporânea, principalmente nas últimas duas décadas do século XX, passou por fortes transformações. O neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da flexibilização apresentam um caráter fortemente destrutivo, produzindo um monumental desemprego, que atinge a humanidade que trabalha em escala globalizante (ANTUNES, 1996, RIFKIN, 1995, HOBBSAWM, 2002).

No universo de mundo do trabalho, verifica-se uma significativa heterogeneização de atividades³⁷, uma subproletarização intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, precário, subcontratado, terceirizado (ANTUNES, 1995).

Para Hobsbawm (2002), a industrialização apresenta como tendência geral a substituição da capacidade humana pela capacidade das máquinas, o trabalho humano por forças mecânicas. Como conseqüência, têm-se o desemprego, a desproletarização do trabalho industrial, fabril, nos países de capitalismo avançado, com maior ou menor repercussão nos países do Terceiro Mundo, associado à precarização do trabalho, traz, como resultado a expansão sem precedentes, na era moderna, do desemprego estrutural³⁸.

Entendia-se que o vasto crescimento da economia, possível através da constante revolução industrial, criaria suficientes novos empregos em substituição

³⁷ Exemplo desta heterogeneização de atividades encontra-se nos grupos multifuncionais. Nesse caso, entende-se a multifuncionalidade, segundo conceito desenvolvido por Sampaio (1993), como o trabalho reformulado a partir de outros já existentes, da mesma especialidade ou não, que os concebem de forma aditiva, integrativa ou ambas. Trata-se de uma mudança na quantidade e no conteúdo do trabalho, configurando-se caso de mudança de função (art. 468 da CLT).

³⁸ O desemprego estrutural surge diante da incapacidade que a transformação tecnológica tem mostrado de gerar emprego na quantidade em que a tecnologia tradicional gerava. Todos os países desenvolvidos convivem hoje com uma massa de desempregados sem nenhuma

aos velhos perdidos; no entanto, nas décadas de crise – entre 1970 e 1980 –, o número de trabalhadores diminuiu drasticamente. O desemprego crescente desse período não foi simplesmente cíclico, mas estrutural (HOBSBAWM, 2002).

O desemprego global atingiu, nos anos 90, o seu mais alto nível desde a grande depressão de 1930. O número de desempregados cresceu acentuadamente até o final do século XX e início do século XXI, principalmente devido a revolução tecnológica que está substituindo seres humanos por máquinas. Milhões de trabalhadores já foram eliminados do processo produtivo, funções e categorias de trabalho inteiras já foram reduzidas, reestruturadas ou desapareceram (RIFKIN, 1995).

Para Arendt (2000), a cada crise do capital, seguida invariavelmente de períodos de crescimento industrial, produz-se o que ela denominou de *lixo humano*, ou seja, uma parcela da mão-de-obra que se torna supérflua e, portanto, eliminada permanentemente da sociedade produtiva. O *lixo humano* é entendido como um subproduto da produção capitalista; são indivíduos tornados permanentemente ociosos e, conseqüentemente, supérfluos³⁹ para a comunidade.

A tendência totalitária é a tendência de tornar os seres humanos supérfluos, redundantes, dispensáveis como indivíduos, como seres separados, como seres privados, no sentido de escaparem a qualquer exercício classificatório que desconsidere irreduzível a idiosincrasia e a singularidade de cada sujeito (BAUMAN, 2000).

Para Bauman (2000), ao buscar a total aniquilação da esfera privada, a tendência totalitária busca não suprimir a capacidade de pensar dos indivíduos, mas sim tornar o seu pensamento impotente e sem influência para o sucesso ou fracasso do poder.

capacidade de encontrar ocupação no processo produtivo capitalista, formal, organizado (HOBSBAWM, 2002).

³⁹ Segundo Hans Peter Martin e Harald Schumann (apud, Bauman, 2000), se a tendência atual persistir, 20% da força de trabalho global (potencial) bastará para manter a economia funcionando, o que tornará supérflua 80% da população mundial capacitada.

Forrester (1997, 2001), ao analisar a crise do trabalho, aponta para a possibilidade de um novo holocausto⁴⁰. Nesse aspecto, aproxima-se conceitualmente a concepção de Arendt (1999) desenvolvida durante a década de 60, quando a crise do mundo trabalho ainda não havia assumido as características hoje apresentadas.

Em Arendt (1999), faz parte da própria natureza das coisas humanas que cada ato cometido e registrado pela história da humanidade fique com a humanidade como uma potencialidade muito depois de sua efetividade ter se tornado coisa do passado (p. 196/197). Nessa ótica, para ela as razões particulares que possam determinar a repetição dos crimes cometidos pelos nazistas são ainda mais plausíveis, destacando que a assustadora coincidência da explosão populacional moderna, associada à descoberta de aparelhos técnicos e à automação, tornando supérfluos⁴¹ vastos setores da população, mesmo em termos de trabalho, condição que, como previa Arendt (1999), torna-se efetiva nas últimas duas décadas do século XX. A autora considera concebível que, na economia automatizada – em um futuro não muito distante –, os homens possam tentar exterminar aqueles cujo quociente de inteligência esteja abaixo de determinado nível.

A ameaça de desemprego reduz aqueles que têm empregos a seres submissos-passivos diante dos baixos salários, ao mesmo tempo em que a esperança de obter trabalho verdadeiramente valorizado e reconhecido socialmente desaparece para os demais. Nessa ótica, a autora determina que as políticas das empresas põem em circulação o terror do desemprego enquanto

⁴⁰ No período nazista, entre 1935 e 1945, os judeus se viram diante de um holocausto, sendo submetidos à perda da cidadania, a trabalhos forçados, a suportar separação dos membros da família, inclusive de crianças, a ser fuzilados em massa, a ser transportados pela força para os campos de concentração onde terminavam sendo exterminados coletivamente em câmaras de gás. Durante o holocausto, cerca de 6 milhões de judeus foram assassinados para cumprir o que os nazistas chamavam de solução final (ARENDR, 2000).

⁴¹ A expansão imperialista do séc. XIX não apenas exportou capitais excedentes, como também o que Arendt denominou de *lixo humano*, que a cada crise, seguida invariavelmente de períodos de crescimento industrial, era eliminado permanentemente da sociedade produtiva, ou seja, "o capital supérfluo e a mão-de-obra supérflua se unem e abandonam seus países" (ARENDR, 2000, p. 180).

operam verdadeiras chantagens para mobilizar os trabalhadores em adesão aos seus objetivos (FORRESTER, 1997).

A subproletarização do trabalho, presente nas formas de trabalho precário, parcial, subcontratado, terceirizado, está vinculada à economia informal. Essas categorias de trabalhadores possuem, em comum, a precariedade do emprego e das remunerações, a desregulação das condições de trabalho em relação às normas legais vigentes e a conseqüente regressão dos direitos sociais (BIHR apud ANTUNES, 1995).

A flexibilização do trabalho (Bresciani, 1997), termo que é utilizado muitas vezes como sinônimo de desregulamentação no plano macroinstitucional, está intimamente ligada à reestruturação produtiva⁴², bem como às características atribuídas ao chamado modelo japonês ou toyotista de organização e gestão da produção⁴³.

Cattani (1996) preconiza que o paradigma produtivo da flexibilização alterou as condições de emprego, anulando as teses desenvolvidas nos Estados Unidos nos anos 60, que segmentavam o mercado de trabalho em: a) mercado primário que oferecia empregos estáveis, bem pagos, com planos de carreiras, etc. e b) mercado secundário, composto de empregos precários, com baixos salários e condições de trabalho impróprias.

Para o autor, como reflexo da flexibilização, ocorre a eliminação de fronteiras que poderiam existir entre esses dois mercados. O que se observa são trabalhadores que transitam pelas empresas, sejam elas do setor formal, sejam do setor informal. Por outro lado, as hierarquias funcionais igualmente tornam-se

⁴² “As empresas estão reestruturando rapidamente suas organizações, tornando-as *computer friendly* (amistosos ao computador). Com isso, estão eliminando níveis de gerências tradicionais, comprimindo categorias de cargos, criando equipes de trabalho, treinando funcionários em várias habilidades, reduzindo e simplificando os processos de produção e de distribuição e dinamizando a administração. Uma vertiginosa escalada da produtividade significou demissões em massa da força de trabalho” (RIKFIN, 1995, p. 7).

⁴³ O advento do toyotismo é precedido por quatro fases, que, segundo Coriat (apud Antunes, 1995), são as seguintes: 1º– necessidade de o trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas; 2º– aumentar a produção sem aumentar o número de trabalhadores; 3º– a importação das técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, que deram origem ao Kanban, ou seja, produzir somente o necessário e fazê-lo no melhor tempo; 4º– a expansão do método Kanban para as empresas subcontratadas e para os fornecedores.

flexíveis, multiplicando-se as situações de trabalho precário, temporário, sub-remunerado e sem proteção social regular.

A introdução das formas pós-fordistas de produção nas economias mundiais insere-se na busca de uma saída para a atual crise do capitalismo, estabelecendo uma nova forma de reorganização do trabalho, de regulação e de ordenamento social pactuado entre capital, trabalho e Estado. Essa concepção pressupõe a incorporação e a aceitação, por parte dos trabalhadores, da política concorrencial e de competitividade formulada pelo capital, que passa a fornecer o ideário dos trabalhadores (ANTUNES, 1995).

Para Antunes (1995), na medida em que se adota e se requer uma ótica do mercado, da produtividade das empresas, não são consideradas questões importantes como, por exemplo, a do desemprego estrutural, que é um fenômeno presente em todo o mundo. Ele é resultado das transformações no processo produtivo e encontra no modelo japonês aquele que tem causado maior impacto na ordem mundializada e globalizada do capital.

O desemprego estrutural é aquele que decorre de um excesso não temporário de mão-de-obra – o lixo humano (Arendt, 2000) – em relação às possibilidades de geração de empregos na economia.

Rifkin (1995) aponta que o desemprego global atingiu, na década de 90, seu nível mais alto desde a grande depressão da década de 1930. Mais de 800 milhões de seres humanos no mundo estão desempregados ou subempregados. Milhões de trabalhadores já foram definitivamente eliminados do processo econômico; funções e categorias de trabalho inteiras já foram reduzidas, reestruturadas ou desapareceram.

Mesmo em países pré-industrializados ou nos novos recém-industrializados, há o predomínio da lógica da mecanização do trabalho. No caso brasileiro, no qual o trabalho é mais barato em comparação, por exemplo, com Detroit, a indústria automobilística em São Paulo enfrentou os mesmos problemas de crescente redundância do trabalho causada pela mecanização, ou seja, o desempenho e a produtividade da maquinaria podem ser elevados

constantemente pelo processo tecnológico; no entanto, o mesmo não se dá com o desempenho dos seres humanos (HOBSBAWM, 2002).

A supressão dos empregos tornou-se uma das práticas administrativas mais em voga, variável de ajuste segura, *uma fonte de economias, um agente essencial do lucro* (p. 86). Preconiza que a ausência não apenas de lutas, mas de postura crítica ou reação, atinge proporções tais que nenhum obstáculo sério é imposto ao processo de exclusão de enormes contingentes de trabalhadores do processo produtivo formal (FORRESTER, 1997, 2001).

Contudo, existe uma série de efeitos compensatórios acerca dos impactos da tecnologia sobre o emprego (Campbell, 1993; Freeman et al., 1982). A tecnologia está associada à criação de novos produtos, serviços e mercados e, conseqüentemente, à expansão do emprego. No entanto, é reconhecido o efeito de desequilíbrio na geração/destruição de postos de trabalho (BASTOS, 2000).

Observa-se como tendência mundial, nas economias capitalistas, uma redução significativa da agricultura e da indústria no emprego total e, conseqüentemente, uma elevação da participação do setor terciário no emprego. No entanto, a tendência atual aponta o deslocamento tecnológico em todos os setores produtivos, tendo-se como setor emergente o do conhecimento, formado por uma pequena elite de empregadores, cientistas, técnicos, profissionais da área de informática, educadores e consultores.

Contudo, esse setor crescente apresenta potencial de absorção para não mais do que uma fração de centenas de milhões que serão eliminados nas próximas décadas como conseqüência dos avanços revolucionários nas ciências da informação e das comunicações.

Nos países pobres, o que se observa é o crescimento da economia informal ou paralela, em que *homens, mulheres e crianças vivem ninguém sabe exatamente como, por meio de uma combinação de pequenos empregos, serviços, expedientes, compra, venda e roubo* (HOBSBAWM, 2002, p. 405).

Constata-se que o uso intensivo da tecnologia e de formas mais eficientes de produção reduz a necessidade de recursos humanos. A constante ameaça de

demissão ou da ruptura dos contratos de subcontratação facilita a intensificação e precarização do trabalho, ou seja, diante da possibilidade de exclusão definitiva da esfera econômica, os trabalhadores aceitam a flexibilização do tempo do trabalho (trabalho parcial, horários flexíveis, intensificação dos controles e dos níveis de produtividade, etc.) e a desqualificação profissional (CATTANI, 1996).

Numa perspectiva marxista, o trabalho é um processo entre o homem e a natureza, em que o homem, por sua própria ação, mede, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Nesse processo, o homem põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a natureza, modificando-a, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Para Marx (1983), trabalho é um fato social principal, e a sociedade contemporânea é entendida por ele como uma sociedade do trabalho.

Marx (1983) enfatiza o papel crucial do Estado e da legislação estatal na criação da força de trabalho necessária para o modo de produção capitalista, então emergente. Em *O Capital*, analisa a legislação contra a vagabundagem nos finais do século XV e durante o século XVI em toda a Europa, leis essas que criaram a força de trabalho e que constituíram um fator essencial para a acumulação primitiva (SANTOS, 2001).

Em Santos (2001), as alterações dos princípios do Estado e de mercado limitaram e descaracterizaram as práticas de classe. O estabelecimento de uma relação salarial precária (ou flexível) é, para o autor, causa e efeito do declínio dos mercados corporativos (legislação trabalhista, Justiça do Trabalho, contratação coletiva, salários indiretos) e das organizações que os mobilizam, principalmente os sindicatos. O Estado, nessa perspectiva, colabora para o processo de flexibilização e precarização do trabalho.

O Estado perdeu o poder de manter o equilíbrio dinâmico entre ritmo de crescimento do consumo e de elevação de produtividade – atividade que levou durante diversas épocas os Estados soberanos a adotar medidas protecionistas, tais como proibições de importações/exportações, criação de barreiras

alfandegárias, entre outras. Qualquer controle desse equilíbrio econômico está fora do alcance e mesmo da ambição da maioria dos Estados (BAUMAN, 1999).

Antunes (1995, 1998), Rifkin (1995), Salama e Valier (1975), entre outros teóricos sobre o tema, afirmam que, pela primeira vez, o trabalho humano está sendo sistematicamente eliminado do processo de produção. A automação da produção está substituindo seres humanos em incontáveis tarefas, forçando milhões de trabalhadores de escritórios e operários para as filas dos desempregados ou para as do auxílio-desemprego.

Contrapondo a posição desses autores, pode-se supor que o desenvolvimento de competências⁴⁴ individual e coletiva seria suficiente para a manutenção dos empregos. No entanto, Zarifian (2001) argumenta que é inviável a gerência de empresas buscar o desenvolvimento de competências e, concomitantemente, apostar na precarização crescente do emprego, pois *todo envolvimento subjetivo pressupõe o desenvolvimento e um sentimento de pertencer à entidade, ou à empresa, na qual trabalho: sentimento que, naturalmente, presume que o assalariado possa ter expectativa de longa permanência nessa entidade, logo, que possa contar com certa estabilidade de seu emprego* (ZARIFIAN, 2001, p.81).

Portanto, a competência não é atingida em situações de insegurança; pelo contrário, diante desse clima, obtém-se apenas servilismo.

Paradoxo que se observa no discurso dominante de empresários e economistas que argumentam que os números crescentes do desemprego representam ajustes de curto prazo às poderosas forças impulsionadas pelo mercado, determinantes para a Terceira Revolução Industrial, ao mesmo tempo em que apregoam a necessidade de inovar e desenvolver competências como forma de obter um diferencial competitivo.

⁴⁴ Como conceito de competência, adota-se o desenvolvido por Zarifian (2001). Ele define que a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Considera-se que, embora alguns novos empregos estejam sendo criados nas economias nacionais, eles estão em faixa de remunerações inferiores e, geralmente, são empregos temporários.

Em abril de 1994, dois terços dos novos empregos criados nos Estados Unidos estavam na faixa inferior da pirâmide de remuneração. As filas de desempregados e subempregados crescem diariamente na América do Norte, na Europa e no Japão (RIKFIN, 1995).

Mesmo as nações em desenvolvimento estão enfrentando o desemprego tecnológico à medida que empresas multinacionais constroem instalações de produção com tecnologia de ponta em todo o mundo, dispensando milhões de trabalhadores de baixa remuneração, que não podem mais competir com a eficiência de custos, controle de qualidade e rapidez de entrega alcançadas com a produção automatizada.

Enquanto as primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano, trocando a força muscular por máquinas, as novas tecnologias baseadas na informática prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos em toda a escala da atividade econômica. Mais de 75% da força de trabalho na maior parte das nações industrializadas está desempenhando funções que são pouco mais do que simples tarefas repetitivas (RIKFIN, 1995).

Na perspectiva marxista, o desemprego é a acumulação de capital, que se dá a partir de um Exército Industrial de Reserva, para uma parcela da mão-de-obra que está desempregada, mas mesmo assim procura uma ocupação. Nessa lógica, quanto maior o Exército Industrial de Reserva, maior o poder de acumulação, pois ele significa a *população excedente relativa*: uma massa de trabalhadores constantemente desempregada pelo progresso técnico e que, na concorrência para a obtenção de empregos, pressiona para baixo os níveis salariais, evitando sua elevação. Portanto, o desemprego seria uma consequência do próprio processo de acumulação de capital (MARX, 1983).

Antunes (1998) e Rifkin (1995) apontam a tendência de redução do proletariado fabril, industrial e manual, em decorrência do quadro recessivo e da automação, gerando assim um desemprego estrutural. Os autores ainda destacam, paralelamente a essa tendência, outra, presente nas formas de trabalho precário, parcial temporário, subcontratado, terceirizado e vinculado à economia informal, entre outras modalidades.

Esses trabalhadores têm em comum a precariedade do emprego e da remuneração, a desregulamentação da legislação, a regressão dos direitos sociais e a ausência de proteção e expressão sindical, tendendo à individualização. Sabemos que a subproletarização do trabalho está presente nas formas de trabalho precário, parcial, temporário, subcontratado, terceirizado, vinculado à economia informal. Os trabalhadores nessas situações têm em comum a precariedade do emprego e da remuneração, a desregulamentação das condições de emprego em relação às normas legais vigentes e a conseqüente regressão dos direitos sociais.

Em Salama e Valier (1975), o sistema capitalista é a principal causa do desemprego. O autor coloca uma tendência dos capitalistas em aumentar o trabalho morto e diminuir o trabalho vivo, ou seja, a substituição da força de trabalho dos trabalhadores por máquinas. Com isso, entende-se que a conseqüência lógica dessa ação é o desemprego.

No que se refere às novas tecnologias e suas relações com as causas do desemprego, as ofertas de postos de trabalho vinculam-se à globalização econômica, à disputa de mercado pelo capital internacional e à instalação de empresas em locais com menores impostos e com mão-de-obra barata, que diminuem os custos de produção.

Observa-se que hoje aumentou a proporção de pessoas que trabalham em tempo parcial, por prazo determinado, por subcontratações, os chamados empregos de alta temporada.

Um dos fatores relevantes nas mudanças do mundo do trabalho é o avanço tecnológico. Segundo o autor, as inovações tecnológicas são as grandes

propulsoras da produção mundial, transformando profundamente os modos de trabalho e as relações de trabalho. Porém, sabe-se que há controvérsias quanto ao impacto das inovações tecnológicas, pois, ao mesmo tempo em que destroem os empregos, podem criá-los, segundo Salama e Valier (1997, p. 87), *a acumulação do capital, ao incorporar progresso técnico, destrói empregos; sob outro, cria-os.*

Entende-se ser importante comparar o aumento da produtividade do trabalho com a acumulação de capital para buscar compreender as causas do desemprego. Nesse processo, percebe-se que dessa relação resulta o aumento ou a diminuição da força de trabalho, causando ou não o desemprego. Portanto, o desemprego não está totalmente relacionado ao progresso técnico, mas sim ao sistema capitalista, que, com o aumento da produtividade do trabalho, causa o desemprego (SALAMA e VALIER, 1997).

Para Yamamoto (1999), o trabalho é uma atividade fundamental do homem, pois mediatiza a satisfação de suas necessidades diante da natureza e de outros homens. Por meio do trabalho, o homem se afirma como um ser social e, portanto, distinto da natureza. O trabalho material, intelectual ou artístico é atividade própria do ser humano. Por meio do trabalho, o homem se afirma como um ser que dá respostas prático-conscientes das suas carências e das suas necessidades.

O homem, ao produzir sua subsistência na interação com a natureza, produz conhecimento constantemente aprimorado e acumulado. Essa mutação da matéria-prima em objeto de cultura reflete-se na transformação das circunstâncias materiais e sociais do homem (ALBORNOZ, 2000).

Offe (1989) aponta dúvidas quanto à suposição de que a categoria trabalho determina a estrutura e o desenvolvimento social. Hoje, o trabalho tem uma natureza que requer uma nova leitura, pois engloba diferentes implicações, ainda que mantenha a característica de necessidade ontológica.

Atualmente, há diversas formas de participação do trabalhador no mercado, pois não existe apenas a condição de empregado e *desempregado*.

Hoje, temos as chamadas novas tecnologias – terceirização, entre outras –, provocando assim o surgimento de uma nova classe de trabalhadores: os prestadores de serviços.

A globalização da economia, a informatização e a falência do Estado também são agravantes do desemprego (FRANCO, 1999).

Os governos, direta ou indiretamente, constituíam-se nos maiores empregadores individuais; no entanto, o acelerado processo de competição globalizante e a falência dos Estados, estes pressionados pela tese do livre mercado, transferem os empregos para formas empresariais de maximização dos lucros, principalmente para empresas privadas, o que significa que governos e outras entidades públicas deixam de ser o que se chamou de *empregadores de último recurso* (HOBBSAWM, 2002).

Martinelli (1997) aponta duas questões essenciais para se pensar neste milênio: a degradação e a transformação do mundo do trabalho. Para ela, a degradação do mundo do trabalho está associada a uma revolução que transformou o mercado no regulador da sociedade, fazendo com que se viva em uma sacralização de mercado na qual todos os atos giram em torno de uma lógica de mercado. Para a autora, a degradação do mundo do trabalho causa a desestruturação dos empregos, e os empregos passam a ser transformados em salário.

Antunes (1996) traz como questão principal o conflito resultante entre dois interesses que são antagônicos: o capital e o trabalho. Segundo ele, o sentido dado ao ato laborativo pelo capital é completamente diverso do sentido que a humanidade pode conferir a ele.

Nos modos de produção do pós-fordista, ocorre a incorporação do ideário do trabalhador àquele transmitido pelo capital. Observa-se que a sujeição do trabalho ao espírito toyotista é qualitativamente diferente daquela existente na era do fordismo. Esta era movida por uma lógica mais despótica, a do toyotismo é mais consensual, mais envolvente, mais participativa; em verdade, mais manipuladora. O envolvimento próprio do pós-fordismo é dado pelo envolvimento

cooptado, que possibilita ao capital se apropriar do saber e do fazer do trabalho (ANTUNES, 1995).

A flexibilidade surge como princípio universal para o equilíbrio econômico, que se aplica igualmente à procura e à oferta. No entanto, do lado da procura, significa liberdade de desprezar todas as considerações/condições que não fazem sentido economicamente; no lado da oferta, representa um destino duro e inexpugnável, no qual os empregos surgem e desaparecem, são fragmentados e eliminados sem aviso prévio, assim como as mudanças nas regras do jogo de contratação e demissão, criando mecanismos de incerteza e insegurança globalizados (BAUMAN, 1999; 2000).

3.1 A condição dos empregos num mundo de incertezas

Com o processo de reestruturação da economia, empresas em todos os ramos de atividade introduziram novas tecnologias, desverticalizaram atividades, terceirizaram outras, provocando mudanças profundas no mundo do trabalho.

Para Sennett (2002), a flexibilidade passa a ser uma estratégia da empresa, associada à idéia de atacar os males da rotina em nome da maior produtividade. Seus objetivos são claros, sem mistérios; no entanto, avaliar suas conseqüências é tarefa mais complexa.

Conceito fundamental apresentado por Sennett (2002) é o de flexibilidade do tempo – o *flexitempo* –, ou seja, o estabelecimento de horários segundo as necessidades do mercado, organizado como um mosaico de horários, com pessoas entrando e saindo nas mais diversas horas no local de trabalho.

Embora esse mosaico de tempo de trabalho possa parecer uma libertação do tempo, um benefício do ataque da organização contemporânea à rotinização do trabalho, suas realidades são muito diferentes (SENNETT, 2002).

O *flexitempo* coloca o trabalhador em uma teia maior de controle, gera desordem e mantém (ou aperfeiçoa) as limitações das antigas formas de organização do trabalho. Gerando conflitos internos, hoje, o tempo da flexibilidade

estabelece uma luta contra a rotina, considerando que tudo o que está ligado a ela surge como ato de repressão que empobrece o espírito (SENNETT, 2002).

Sennett (2002) destaca que, no trabalho flexível, no qual as dificuldades são consideradas contraprodutivas, paradoxalmente, quando se diminuem a dificuldade e a resistência, criam-se as condições para a atividade acrítica e indiferentes por parte dos usuários, pois a presença desses fatores constitui-se em fonte de estímulo mental, ou seja, quando temos que nos esforçar para conhecer uma coisa, a conhecemos melhor.

O principal impacto da flexibilidade está em tornar precária a posição daqueles afetados e mantê-la precária. A substituição de contratos permanentes, legalmente protegidos, por empregos ou serviços temporários, assim como o tipo de emprego que fragiliza o princípio do aumento da competência por meio da avaliação permanente, condicionando a remuneração de cada empregado aos resultados obtidos por cada um no momento ou, ainda, a indução de competição entre departamentos da mesma empresa, o que torna inviável uma posição unificada dos empregados, produz uma situação de *incerteza endêmica*⁴⁵ e permanente (BAUMAN, 2000).

Bauman (2000), segundo uma perspectiva darwiniana⁴⁶, destaca que, no mundo onde apenas os mais fortes sobreviverão, o desempenho obediente das tarefas estabelecidas nas empresas deve alicerçar-se nessa sensação de incerteza paralisante, no medo e na ansiedade oriundos dessa incerteza. Como recurso último, há a permanente ameaça de demissão em todos os níveis hierárquicos, *a violência estrutural do desemprego, do emprego precário e da ameaça de demissão* (p. 37).

⁴⁵ Expressão cunhada por Bauman (2000).

⁴⁶ O darwinismo, partindo do princípio da hereditariedade, acrescentou um aspecto político característico do século XIX. Partia da lógica de que o homem é aparentado não apenas de outros homens, mas também da vida animal, que a existência de raças inferiores mostraria claramente diferenças graduais que separam o homem do animal e que uma forte luta pela sobrevivência domina todos os seres vivos. Forneceu, a partir da idéia da hereditariedade, as armas ideológicas para o domínio de uma raça ou classe social sobre a outra, podendo ser usada tanto a favor como contra a discriminação (ARENDDT, 2000).

Sennett (2002), ao analisar a flexibilização do trabalho, enfoca as suas consequências no caráter dos homens. O autor traz à tona, além de aspectos já conhecidos, como a precariedade e a insegurança geradas por ela, a questão da perda de continuidade das profissões. O autor enfatiza que, no sistema flexível, as dificuldades cristalizam-se no ato de correr riscos.

Nesse cenário, a incerteza está entremeada nas práticas cotidianas do capitalismo. Nas relações de trabalho, não há mais o longo prazo, afrouxando-se os laços de confiança e compromisso do trabalhador em relação às organizações. A instabilidade pretende ser normal, a incerteza existe sem qualquer desastre iminente (SENNETT, 2002).

Bauman (2001) defende que, no mundo da flexibilidade global, a falta de perspectiva, a incerteza e a insegurança penetram todos os aspectos da vida individual, não apenas profissionalmente, mas também no que tange às relações de parceria e interesse comum, assim como nos parâmetros da identidade profissional e cultural e nos modos de apresentação do eu em público.

Quando a incerteza, a insegurança e a falta de garantias se tornam permanentes, o *estar-no-mundo* transforma-se em um jogo no qual o mundo lá fora é um dos jogadores. Por tratar-se de um jogo, os planos para o futuro tendem a se tornar transitórios e inconstantes; podem-se prever apenas alguns movimentos imediatos e de curto prazo (BAUMAN, 2001).

Como afirma Sennett (2002), a instabilidade das organizações flexíveis impõe aos trabalhadores a necessidade de correr risco com seu trabalho. Idéia reforçada por manuais de negócios, que celebram o risco, o estado de vulnerabilidade contínua, ao referirem-se às empresas flexíveis.

As instituições modernas também reforçam essa idéia da incerteza constante ao atacar as rotinas, enfatizar atividades de curto prazo e a criação de redes *amorfas*, altamente complexas, em substituição às burocracias (SENNETT, 2002).

Nesse aspecto, a moderna cultura do risco identifica naquilo que não se mexe um sinal de fracasso e, portanto, a estabilidade é entendida como uma morte em vida. Essa condição de estar em constante movimento é impulsionada pelo desordenamento das instituições e pelo sistema de produção flexível, realidades materiais nas quais ficar firme significa ser deixado de fora (SENNETT, 2002).

Em Sennett (2002), essa lógica determina que a atitude de assumir riscos, na vida real, é impulsionada pelo temor de deixar de agir. As condições do mercado levam as pessoas a assumir riscos, mesmo sabendo que as chances de retorno são muito pequenas, pois, num mercado em que o vencedor ganha tudo, sobra muito pouco para os perdedores. Condição essa que é acentuada pela flexibilidade.

Sennett (2002) afirma que a sociedade do risco determina para os indivíduos projetos de vida individuais, mobilidade e formas de auto-suficiência. O novo centro é a precariedade, que, como componente da sociedade do risco, não é um fenômeno transitório.

Nessa sociedade do risco, o trabalho transmuta-se: deixa de ser parte da construção da ordem e do controle do futuro e assume características de um jogo no qual os atos de trabalho assemelham-se às estratégias de um jogador que estabelece modestos objetivos de curto prazo (SENNETT, 2002).

Colaborando com as idéias de Sennett (2002), Bauman (2001) enfatiza que a antiga natureza cumulativa e de longo prazo do progresso está cedendo lugar a demandas dirigidas a cada episódio em separado que e o mérito de cada evento deve ser revelado e consumido imediatamente antes mesmo de terminar e antes que o outro comece. Para ele, numa vida dirigida pela lógica da flexibilidade, as estratégias e os planos de vida apenas podem ser de curto prazo.

Para Bauman (2001), os trabalhos se dividem em episódios isolados, assim como o resto da vida humana, deslizando do universo da construção da ordem e do controle do futuro em direção à lógica dos jogos, em que os jogadores não

arriscam mais que alguns movimentos e os efeitos pretendidos são imediatos e passíveis de serem consumidos no ato.

O ambiente de trabalho sempre foi um espaço fértil para a manipulação das incertezas; no entanto, a incerteza presente apresenta-se como uma força individualizadora, o que faz com que a idéia de interesse comum fique cada vez mais nebulosa e sem nenhum valor prático (BAUMAN, 1999; 2001).

Essa situação de organizações e indivíduos flexíveis estabelece laços sociais frágeis. Nas associações de curto prazo, o distanciamento e a cooperatividade superficial são *uma blindagem* melhor para lidar com a realidade da flexibilidade do que o comportamento baseado em valores e lealdade.

Segundo Guillaume (1998), a sociedade moderna evoluiu segundo uma dupla temporalidade. O tempo das organizações e das suas estratégias – técnicas, econômicas e administrativas –, que aceleraram os acontecimentos e as invenções; e o tempo do homem vulgar e das suas táticas, influenciada por hábitos, crenças e resistências.

Esse tempo humano não está à escala do tempo das organizações que forçam o tempo; existe uma distorção entre o tempo das organizações e o do homem comum. Enquanto a emergência comanda as primeiras, o segundo só cria e pensa ao longo do tempo (GUILLAUME, 1998).

A sociedade moderna está permanentemente submetida a uma tensão temporal entre práticas e representações individuais e movimentos impulsionados pelas organizações e por progressos técnicos.

A globalização e, conseqüentemente, a competição mundial reforçam o imperativo e levam as empresas a buscar adaptação contínua, adaptação esta que resulta em desemprego e exclusão e, muitas vezes, uma sensação de afastamento naqueles que continuam inseridos no processo produtivo e de consumo (GUILLAUME, 1998).

Por outro lado, o poder político não está à altura de assegurar a tarefa essencial de gerir da melhor forma possível essas diacronias.

A competição entre empresas as leva a uma corrida pela velocidade, considerando-se que essa competição, quando se dá em nível mundial, joga-se em termos de acumulação de bases industriais e de produtividade, mas, principalmente, em termos de adaptação a mercados que se criam ou evoluem rapidamente.

A velocidade de reação e de mudança nas empresas pode acelerar-se em certos domínios devido à adoção de novos métodos de gestão e novas tecnologias, assim como a estruturas organizacionais adotadas. No entanto, essa empresa é também formada de redes informais e interpessoais, constituindo-se num grupo social, um capital de confiança, um tecido de relações humanas, tecido que se estende a fornecedores, intermediários, clientes. Não acontece apenas devido a ligações técnicas, pois implica encontros *face a face*, convívio e tempo (GUILLAUME, 1998).

Para Guillaume (1998), trata-se de uma estrutura que leva tempo para construir – ligado às culturas nacionais e à cultura organizacional – e, portanto, difícil de fazer evoluir rapidamente. Condição que gera uma nova tensão temporal entre a lógica das convenções, fator indireto, mas essencial para a eficácia, e o imperativo de acelerar a mudança. Portanto, a tendência é as grandes empresas estruturarem-se em redes ou unidades autônomas

Pressupõe-se que esse tipo de relação interinstitucional e interpessoal, baseado no princípio da flexibilidade, pode favorecer a continuidade da própria situação de fluidez, risco e de medo.

Para Bauman (2001), os termos fluidez e liquidez⁴⁷ são metáforas adequadas, capazes de captar a natureza na presente fase – nova –, na história da humanidade.

Para ele, a modernidade não foi fluida na sua concepção, mas sim movida pela necessidade de derreter os sólidos existentes. O espírito moderno determinava que a realidade deveria ser emancipada da *mão morta da sua*

⁴⁷ Em Bauman (2001), os fluidos estão associados à idéia de leveza, associando a leveza à mobilidade e à inconstância.

*própria história*⁴⁸, o que apenas poderia ser feito derretendo os sólidos, ou seja, derretendo tudo o que persistisse no tempo e fosse contrário a sua passagem ou imune ao seu fluxo; portanto, tornava-se imperiosa a profanação do sagrado, o repúdio ao passado e, principalmente, à tradição, ou seja, o fim de todos os resíduos do passado no presente, que serviam de armaduras aos sólidos, permitindo que resistissem à liquefação (BAUMAN, 2001).

Bauman (2001) enfatiza, no entanto, que esse movimento não buscava acabar com todos os sólidos e construir um admirável mundo novo, mas sim dar as condições para que novos e aperfeiçoados sólidos fossem criados, capazes de tornar o mundo previsível e, portanto, administrável. Eliminar os sólidos significava eliminar as obrigações irrelevantes⁴⁹, a fim de criar as condições necessárias para a consolidação das regras de ação e dos critérios de racionalidade inspirada pelos negócios.

O derretimento dos sólidos levou, progressivamente, à liberação da economia dos tradicionais obstáculos políticos, éticos e culturais, sedimentando-se uma nova ordem definida, basicamente, em termos econômicos.

Na modernidade líquida, a maioria assentada é dominada pela elite nômade e extraterritorial, instala-se uma nova forma de guerra, na qual se busca não a conquista de novos territórios, mas sim o fim das muralhas que impedem o fluxo dos novos e fluidos poderes globais (BAUMAN, 2001).

Mongin (1998) destaca que ocorre na sociedade uma crise da solidariedade e da coesão social. Para ele, não se trata de discutir sobre o problema da exclusão, mas sim de contatar-se que se passa de uma representação piramidal da sociedade, em que qualquer indivíduo era um cidadão em potencial e, portanto, com possibilidades de ascensão social, para uma representação vertical da sociedade, que *separa os que estão dentro dos que estão fora* (p. 73). Essa visão de sociedade afeta a maneira de ser do indivíduo e multiplica os seus receios.

⁴⁸ Expressão empregada por Bauman (2001, p. 8).

⁴⁹ As lealdades tradicionais, os direitos costumeiros e as obrigações que impediam os movimentos e restringiam as iniciativas (BAUMAN, 2001).

A crise de coesão social está associada à crise de integração social e, portanto, de identidade. A dissociação entre crescimento e emprego transforma-se em um problema para os economistas, considerando que a realidade nega a representação economista clássica, que parte do pressuposto de que a retomada do crescimento traz consigo o aumento dos empregos. Essa lógica não corresponde à realidade atual, o que resulta na crise da solidariedade (MONGIN, 1998).

A solidariedade funciona enquanto a idéia de retorno justo prevalece. Diante do desemprego de longa duração – desemprego estrutural –, o sistema deteriora-se, pois não existe uma lógica de justo retorno.

O relacionamento mediado apenas pelo dinheiro dilacera os vínculos, levando a uma perda da capacidade dos seres humanos de se ligarem uns aos outros; isso degenera, empobrece e vulnerabiliza a condição humana (SIMMEL, 1977).

A integração social, nas democracias atuais, passa pelo trabalho. Para Marx (1983) e Adam Smith (1998), desenvolvem o mesmo conceito do ser em sociedade, ou seja, não existe comunidade sem integração, sendo essa a questão mais difícil de se confrontar e a que provoca medos em todos.

Para Mongin (1998), para se reformular de forma *brutal*⁵⁰ um contrato social, ter-se-á que impor uma repartição total de riscos a pessoas em situações muito diferentes.

Para o autor, essas crises – de coesão social e solidariedade – levam a uma crise mais central, a da integração pelo trabalho. Ele entende que está se construindo um tipo de sociedade na qual a integração pelo trabalho vai ser cada vez mais problemática.

Entende-se que na lógica do mercado flexível – na qual o vencedor leva tudo – não resta alternativa viável para tentar manter-se no mercado senão tornar-se capaz de ceder, ser adaptável, enfim, ser flexível.

⁵⁰ Grifo da autora.

CAPÍTULO 4 – A VISÃO DEJOURIANA DO SOFRIMENTO NO TRABALHO

No século XX, o desenvolvimento do capitalismo industrial caracteriza-se pelo crescimento da produção, pelo êxodo rural e pela concentração de novas populações urbanas (DEJOURS, 1998). As precárias condições de trabalho, com jornadas de trabalho de doze, quatorze ou mesmo dezesseis horas por dia; o emprego de crianças na produção industrial; os salários baixos e, com freqüência, insuficientes para assegurar o estritamente necessário; assim como períodos de desemprego que põem em perigo a sobrevivência da família, estabelecem, para os operários da época, uma condição de vida cuja falta de higiene, promiscuidade, esgotamento físico, acidentes de trabalho, subalimentação potencializam seus efeitos e criam condições de alta morbidade, crescente mortalidade e uma longevidade extremamente reduzida. Segundo Guerin apud Dejours (1998), a luta pela saúde nessa época, confunde-se com a luta pela sobrevivência: viver, para o operário, é não morrer.

As exigências do trabalho e da vida representam uma ameaça à própria mão-de-obra, que, depauperando-se, acusa riscos de sofrimento específico, descrito na época sob o nome de *Miséria Operária*, que é comparada a uma doença contagiosa e, como tal, deve ser tratada. Desse modo, surge o movimento higienista, que é, de certa forma, uma resposta social a esse perigo (DEJOURS, 1998).

A partir da Primeira Guerra Mundial (1914-18), os operários organizados enquanto força política conquistam o primordial direito à vida. O operariado busca agora, fundamentalmente, *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, 1998, p. 18).

A Primeira Grande Guerra estabelece as condições para uma reviravolta na relação homem-trabalho.

Dejours (1998) destaca, em particular, a introdução do taylorismo e suas repercussões na saúde do corpo. Taylor (1995), ao introduzir sua *nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo (...), gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. As performances exigidas são absolutamente novas e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. (...) Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários* (p. 18-19).

O trabalhador é despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e coagido a agir conforme vontade de outrem. A força de trabalho é explorada ao máximo, substituindo-se o livre arbítrio do trabalhador pela imposição do empregador mediatizado por técnicos especializados, tais como os engenheiros (DEJOURS, 1994).

A primeira vítima do sistema não é o aparelho psíquico, mas sim o corpo dócil e disciplinado, entregue à injunção da organização do trabalho. Um corpo sem defesa, explorado e fragilizado pela privação de seu protetor natural, que é o aparelho mental (DEJOURS, 1998).

Em reação à abordagem clássica, desenvolve-se a Teoria das Relações Humanas. Parte dos pressupostos de que a quantidade de trabalho executada por um trabalhador não é determinada por sua capacidade física, mas por sua capacidade social; as recompensas não econômicas desempenham papel central na determinação da motivação e da felicidade do trabalhador; a máxima especialização não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho; e os trabalhadores não reagem à administração como indivíduos, mas como membros de grupos (ETZIONI, 1984).

A Escola das Relações Humanas defende a necessidade de associar o trabalho e a estrutura da organização às necessidades sociais dos trabalhadores, como fator fundamental para tornar o empregado feliz e, conseqüentemente, mais competente, cooperativo e produtivo. Seus principais teóricos (Elton Mayo; John Dewey, Kurt Lewin, apud Etzioni, 1984) indicam um equilíbrio perfeito entre os objetivos da organização e as necessidades dos indivíduos. No entanto, embora indique maneiras de reduzir frustrações resultantes da alienação do trabalho⁵¹, ao apresentar um quadro irreal de felicidade encobre as realidades da vida no trabalho, ou seja, de um ambiente permeado por disputas de poder entre grupos com interesses e valores conflitantes (ETZIONI, 1961; 1984).

A Administração Científica e a Teoria das Relações Humanas são, em muitos sentidos, diametralmente opostas; no entanto, apresentam em comum o fato de nenhuma das duas abordagens ver qualquer contradição fundamental na relação entre a procura da racionalidade da organização e a busca da felicidade humana (ETZIONI, 1984).

Assim como na Teoria das Relações Humanas, na Administração Científica busca-se a eliminação dos conflitos. Taylor (1995) preconiza que o principal objetivo da administração *deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado* (p. 24). Para ele, o antagonismo de interesses entre empregadores e empregados não existiria, pois a administração científica, a partir de seus fundamentos, entende que os interesses de ambos são um único, ou seja, a prosperidade. Nesse sentido, é preciso dar ao trabalhador o que ele deseja – altos salários – e ao empregador o que ele almeja – baixo custo.

Para obter-se maior prosperidade, dever-se-ia obter o máximo possível de produção dos homens e das máquinas. Para Taylor (1995), o objetivo mais importante do trabalhador e da administração deveria ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, a fim de que homens pudessem

⁵¹ Para Marx (1983), a mão-de-obra da fábrica moderna está alienada de seu trabalho, pois não possui os meios de produção nem o produto de seu trabalho. A especialização extremamente fragmentada da produção tornou o trabalho do operário repetitivo, monótono e sem oportunidade de criação e auto-expressão.

executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados, de trabalho de acordo com suas aptidões naturais. No entanto, práticas de vadiagem no trabalho, ou seja, de deliberadamente trabalhar menos, fazer cera, inviabilizaram esse propósito, e a solução para tal problema estaria na substituição dos métodos empíricos por métodos científicos de trabalho. O que iria determinar os princípios da Administração Científica.

Taylor (1995) defendia cinco princípios básicos: transferir toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente; usar métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho, planejando a tarefa e especificando com precisão a forma como o trabalho deve ser feito; selecionar a melhor pessoa para desempenhar o cargo especificado; treinar o trabalhador para executar o trabalho de forma eficiente; fiscalizar o desempenho do trabalhador a fim de assegurar que os procedimentos sejam desempenhados como planejado e que os resultados pretendidos sejam atingidos.

Morgan (1996) destaca que o efeito da administração científica de Taylor aumentou significativamente a produtividade, acelerando a substituição de habilidades especializadas por trabalhadores não qualificados, o que determina a sua aceitação, embora de maneira tão maligna. Para ele, os aumentos de produtividade são atingidos por meio de um alto custo humano, reduzindo homens a autômatos.

Os problemas humanos resultantes de tais métodos de produção tornam-se claros quando são aplicados à tecnologia de linhas de montagem. Quando Ford estabeleceu a primeira linha de montagem para produzir o modelo T, a rotatividade de mão-de-obra subiu aproximadamente 380% em um ano, situação contornada somente com o aumento salarial (\$ 5 por dia). O trabalho é monótono e alienante e a eficiência da fábrica apóia-se na intensificação da velocidade de linha de montagem⁵² (MORGAN, 1996).

⁵² A General Motors, no final da década de 60, buscando intensificar a eficiência da fábrica em Lordstown, elevou a velocidade da linha de montagem de 60 para 100 carros por hora. Nesse novo ritmo, cada trabalhador tinha 36 segundos para desempenhar pelo menos oito operações (MORGAN, 1996).

Para Morgan (1996), a separação entre planejamento e execução, entendida como o mais prejudicial elemento do enfoque taylorista, dividiu o trabalhador entre mãos e cérebro; os homens nada mais eram do que mãos ou força de trabalho.

Do período que marca o início na Primeira Guerra Mundial até 1968, o corpo aparece como primeira vítima do trabalho industrial. A preciosidade das máquinas, os produtos industriais, os gases, os vapores e as poeiras tóxicas são, progressivamente, designados e estigmatizados como causa do sofrimento físico. De 1914 a 1968, a luta pela sobrevivência operária dá lugar à luta pela saúde do corpo.

O período após 1968 é caracterizado pelo desenvolvimento desigual das forças produtivas. A heterogeneidade determinada por diferentes estágios de desenvolvimento das ciências, das técnicas, das máquinas, do processo de trabalho, da organização e das condições de trabalho dificulta uma análise global da relação saúde-trabalho (DEJOURS, 1998).

Para Dejourns (1998), esse período é marcado por uma crise do sistema taylorista, principalmente no terreno econômico, no qual as greves, as paralisações de produção, o absenteísmo, a sabotagem da produção e a alergia ao trabalho levam os trabalhadores a procurar soluções alternativas. No terreno ideológico, o taylorismo é denunciado como desumanizante e acusado de todos os vícios pelos operários e, também, por uma parte do patronato.

A reestruturação da tarefa surge como resposta à necessidade de substituir a Organização Científica do Trabalho e traz à tona amplas discussões sobre o objetivo do trabalho, sobre a relação homem-tarefa, acentuando a dimensão mental do trabalho industrial. O desenvolvimento de indústrias de processo, a indústria nuclear e o crescimento do setor terciário diminuem a carga física do trabalho, estabelecendo novas condições e levando ao descobrimento de sofrimentos insuspeitos. Acentua-se a dimensão mental do trabalho (DEJOURS, 1998).

4.1. A psicopatologia do trabalho

O novo desenvolvimento da psicopatologia do trabalho significa uma reviravolta epistemológica. *Agora, a normalidade é considerada um enigma.* Como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem, apesar dos constrangimentos da situação do trabalho, preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade?

A partir desse questionamento, as investigações na área da psicopatologia do trabalho centram-se não mais na direção das doenças mentais, mas na das estratégias elaboradas pelos trabalhadores para enfrentar mentalmente a situação de trabalho.

A partir desse novo paradigma, Dejours (1994) define a normalidade *“Como o equilíbrio precário (equilíbrio psíquico) entre constrangimento do trabalho desestabilizante, ou patogênico, e defesas psíquicas. (...) O equilíbrio seria o resultado de uma ‘regulação’ que requer estratégias defensivas especiais elaboradas pelos próprios trabalhadores. A normalidade conquistada e conservada pela força é trespessada pelo sofrimento”* (p. 153).

O trabalho pode ser entendido enquanto categoria filosófica, econômica, sociológica e psicológica. Na clínica, é definido enquanto psicopatologia. As pressões do trabalho põem em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental como derivados da organização do trabalho (DEJOURS, 1994).

A partir do início dos anos 80, a psicopatologia do trabalho preocupa-se em fundamentar a clínica do sofrimento na relação psíquica com o trabalho.

O trabalho, quando realizado em condições gratificantes, leva os trabalhadores a gostar do produto realizado (CODO et al, 1993).

No entanto, quando o trabalho é subjugado, imprime-se raiva ao produto. O trabalho está conformado de afeto. O sofrimento no trabalho é entendido *“como o espaço de luta que ocorre no campo situado entre, de um lado, o ‘bem-estar’ e, de outro, a doença mental ou a loucura”* (DEJOURS, 1994, p.153).

O jogo entre o bem-estar e o sofrimento tem, nas relações de produção, as maneiras de operar uma ruptura entre o afeto e o trabalho, tornando o primeiro restrito ao lar, à família, expulsando o segundo da produção. Assim, o trabalho fica desafetivado e, conseqüentemente, insuportável (CODO et all, 1993).

As relações de produção obedecem à mesma regra geral, ou seja, à fragmentação horizontal da tarefa, na qual se arquiteta uma estrutura necessariamente hierarquizada e burocratizada. A organização do trabalho⁵³ exerce papel importante como fator de prazer e sofrimento no trabalho (CODO et all, 1993).

O prazer no trabalho é decorrente do sofrimento. Entre os mecanismos básicos para a sobrevivência do ser humano está a possibilidade de este de conviver com a multiplicidade.

Para Dejours (1994), os trabalhadores se investem de esforços impressionantes para lutar contra o sofrimento; no entanto, não procuram situações de trabalho sem sofrimento. Para ele, a realidade do trabalho é um terreno propício para se jogar e re-jogar com o sofrimento, na esperança de que ele desemboque nas descobertas e nas criações socialmente e mesmo humanamente úteis. O sofrimento adquire um significado, um sentido, a partir da criatividade, pois esta lhe confere um sentido, em contrapartida ao sofrimento, vêm o reconhecimento e a identidade. O prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento.

O sofrimento pode transformar-se em prazer a partir do reconhecimento no trabalho.

Referenciando Dejours (1999), entende-se que do reconhecimento depende o sentido do sofrimento, ou seja, quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também há o reconhecimento de todas as angústias, dúvidas,

⁵³ "Por organização do trabalho é preciso entender, de uma parte, a divisão de tarefas (chegando à definição do modo operatório) que atinge diretamente a questão do interesse e do tédio no trabalho; e de outra parte, a divisão dos homens (hierarquia, comando, submissão), que atinge diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no próprio local de trabalho." (DEJOURS, 1994, p. 153)

decepções, desânimos que adquirem um sentido. O reconhecimento do trabalho pode ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade, que constitui a armadura da saúde mental⁵⁴ e se traduz afetivamente por um sentimento de alívio e de prazer.

Nessa perspectiva, é um erro querer eliminar o sofrimento do trabalho. O problema posto para os administradores seria, antes, conseguir elaborar condições nas quais os trabalhadores pudessem gerir eles mesmos seu sofrimento, em proveito de sua saúde e, conseqüentemente, em proveito da produtividade.

O modelo de homem construído pela psicopatologia do trabalho é inteiramente centrado no sofrimento e nos seus destinos em função da situação real do trabalho e das características da organização do trabalho.

4.2. O sofrimento em condições reais de trabalho

A palavra trabalho, em sua origem etimológica, significa torturar; Deriva de *tripalium* – instrumento de tortura (CUNHA, 1987). Da idéia inicial de sofrer, passa-se para a de esforçar-se, lutar, pugnar e, por fim, trabalhar, ocupar-se de alguma profissão. Em vários idiomas, a palavra trabalho, muitas vezes, tem um duplo significado: ação-esforço e moléstia-fadiga – sofrimento (CODD et al, 1993).

O taylorismo, ao confiscar a concepção do trabalho, cria entre os trabalhadores uma clivagem entre o corpo e o pensamento. Nesse sistema, o corpo fica submetido a diretivas elaboradas por uma vontade exterior ao sujeito. Para executar sua atividade sem perturbar suas cadências e ocasionar erros, o trabalhador é obrigado a lutar contra as emergências de seus pensamentos e de sua atividade fantasmática. Para tal, o trabalhador engaja-se freneticamente na aceleração, de maneira a ocupar todo o seu tempo de consciência com pressões

⁵⁴ O sofrimento é capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade, conduzindo a problemas mentais (MENDES, 1998).

senso-motoras de sua atividade. *“Com a ajuda da fadiga, o trabalhador chega a paralisar seu funcionamento psíquico”* (DEJOURS, 1994, p. 162).

Essa estratégia defensiva, à qual se dá o nome de repressão pulsional, é difícil de ser organizada, o que leva o trabalhador a recorrer a substitutos da cadência de trabalho fora da empresa para manter a repressão durante o tempo fora do trabalho. Esse embrutecimento instala-se progressivamente, num torpor psíquico do qual os trabalhadores têm geralmente uma consciência dolorosa. Eles sentem-se cada vez mais inertes e sem reação (DEJOURS, 1994).

A criação de organizações compostas de um conjunto de normas, crenças e práticas sociais compartilhadas é fundamentada pela necessidade de construir algo mais duradouro do que o próprio homem. Em contextos organizacionais, processos de fixação de objetivos, planejamento e tipos de atividades ritualísticas desempenham o papel de defender as pessoas da consciência da sua fragilidade (Becker apud Morgan, 1996). Diferentemente da abordagem freudiana, que considera as preocupações excessivas com produtividade, planejamento e controle como expressões de um erotismo anal sublimado, para Becker (1973) elas são um meio de preservar e proteger a vida diante da morte. Os indivíduos criam mecanismos de defesa a fim de fugir da própria mortalidade.

Segundo Dejours (1999), *se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica, ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico, que se manifesta pela eclosão de uma doença mental, é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo. (...) existem defesas construídas e empregadas pelos trabalhadores coletivamente* (p. 35).

Para Anna Freud (1990), os mecanismos de defesa podem ser classificados em nove métodos de defesa, já conhecidos e exaustivamente descritos em trabalhos científicos de psicanálise. São eles: regressão, repressão, formação de reação, isolamento, anulação, projeção, introjeção, inversão contra o eu e reversão, aos quais ela acrescenta um décimo método, este ligado ao estudo da mente normal: a sublimação ou os deslocamentos dos anseios instintivos. Os

mecanismos de defesa são inconscientes e utilizados pelo ego⁵⁵ para se protegerem de idéias e afetos dolorosos.

Segundo Kets de Vries e Miller (1984), é possível identificar nos mecanismos de defesa elaborados pelos trabalhadores causas de conflito intrapsíquico devido, principalmente, à incompatibilidade de demandas entre o desejo do indivíduo e a realidade externa. Para eles, existem seis mecanismos de defesa. São eles:

- Repressão – em que desejos, memórias, emoções e pensamentos são colocados no inconsciente, a fim de evitar a ansiedade, ocorrendo falhas na memória e esquecimentos;
- Regressão – ocorre quando a auto-estima é ameaçada, o que leva a pessoa a assumir um comportamento simples e sem responsabilidades com o mundo adulto, no qual o sujeito reverte o modo de adaptação e comportamento mais adequado para um modo ligado a um estágio de desenvolvimento anterior;
- Projeção – quando é atribuída a outra pessoa ou grupo uma atitude ou qualidade que possui, mas é rejeitada em si mesmo;
- Identificação – conduz a pessoa a pensar, sentir e agir da mesma forma que imagina o outro pensando, sentido e agindo e, normalmente, ocorre combinado com outras defesas;
- Formação reativa – quando parte de uma atitude ou traço contraditório é colocada no inconsciente e escondida pela ênfase no seu oposto, ocorre a conversão de uma atitude ou sentimento em forma oposta;
- Negação – ocorre quando é negada a existência de um fato externo da realidade que gera conflito para o ego, a recusa em admitir um fato, sentimento ou lembrança que evoque um impulso.

⁵⁵ Ego – é o nosso campo adequado de observação. Constitui-se no meio pelo qual se tenta obter imagens das outras duas instituições (Id e Superego) (FREUD, 1990).

O estudo dos mecanismos de defesa permite fundamentar estratégias defensivas para enfrentar o sofrimento no trabalho. Tais estratégias podem ser definidas por meio dos mecanismos utilizados pelos trabalhadores para minimizar ou negar a realidade de trabalho que gera sofrimento. Suas principais características são comportamentos de isolamento psicoafetivo e profissional do grupo, resignação, descrença, renúncia à participação, indiferença e apatia.

No entanto, é importante salientar que as defesas não constituem padrão de comportamento para todas as categorias ou todas as organizações. Tais mecanismos podem variar de acordo com o contexto e o tipo de organização do trabalho empreendida. Sua função estratégica não é nem positiva nem negativa, uma vez que tem o papel contraditório de auxiliar no equilíbrio psíquico do indivíduo e de ser alienante do ponto de vista das possibilidades de mudanças das situações de trabalho (MENDES, 1998).

Embora as defesas gerem conseqüências quase sempre negativas para a saúde mental no trabalho, elas são fundamentais na preservação do trabalhador frente ao sofrimento. Contudo, o que se sobrepõe ao equilíbrio psíquico é ser o trabalho lugar do prazer, da possibilidade do trabalhador de consolidar-se enquanto sujeito, por meio do reforço da sua identidade pessoal e profissional.

O trabalho deve oferecer espaço para o reconhecimento e a valorização do trabalhador, o que permite o equilíbrio psíquico. O sofrimento e as defesas, nesse caso, permitem a regulação das relações sociais de trabalho.

Os aspectos éticos das relações de trabalho (Dejours, 1994), tais como espaço de palavra, inteligibilidade, transparência, visibilidade, exteriorização, confiança, solidariedade, reconhecimento, constituiriam as condições necessárias (mas não suficientes) para se estabelecerem as relações intersubjetivas, destinadas a construir as defesas coletivas contra o sofrimento e dar-lhe sua significação: sofrimento patogênico ou sofrimento criativo.

A transformação do sofrimento em iniciativa e em mobilização criativa depende, fundamentalmente, do uso da palavra e de um espaço de discussão em que perplexidades e opiniões são públicas. Convencionou-se considerar esse

espaço como um espaço público, mesmo se tratando de um espaço público interno à empresa. Em Dejours, *a transformação do sofrimento em criatividade passa por um espaço público na fábrica. Em troca, cada vez que o espaço público tender a se fechar, a criatividade estará ameaçada* (DEJOURS, 1994, p. 171).

A concepção da psicopatologia do trabalho sobre o sofrimento humano nas organizações confere um lugar fundamental ao espaço público. A partir do momento em que esse é instituído ou reorganizado, fica-se surpreso diante da emergência de condutas completamente contrárias ao individualismo e à negligência denunciados nas organizações: engajamento apaixonado, senso de responsabilidade, mobilização da criatividade, investe-se novamente no trabalho (DEJOURS, 1994).

4.3 - O trabalho e o medo

As mudanças tecnológicas e a aplicação de novas formas de gestão do trabalho, tais como qualidade total e reengenharia⁵⁶, têm aumentado as pressões, por excelência aliadas à produtividade, intensificando, dessa forma, o trabalho. Na luta pela sua sobrevivência, as empresas buscam diminuir seus custos de mão-de-obra com a adoção de novas tecnologias e o enxugamento do quadro funcional, o que torna comum o uso de expressões como *arrumar a casa, fazer uma faxina, tirar o excesso de gordura*, entre outras (DEJOURS, 1999).

Essas mudanças introduzem, como fator tensionante, o medo da perda do emprego, o que torna o trabalhador mais tenso e submisso.

Em Dejours (1998), o medo se constitui em uma das dimensões da vivência dos trabalhadores quase sempre esquecida em estudos da psicopatologia do trabalho. O autor destaca que se trata do medo e não da

⁵⁶ A qualidade total baseia-se no pressuposto de competição na base da qualidade em vez do baixo custo, utilizando-se de instrumentos como processo de controle de processo estatístico, melhoria contínua – KAIZEN – e concentração no processo e não apenas nos resultados (LARANJEIRA, 2000). A reengenharia, em seu sentido lato, significa um sistema de gestão – organização das atividades sociais, desenvolvidas por meio de diferentes técnicas administrativas, tais como círculos de controle de qualidade, *downsizing*, *rightsizing*, etc. Tem por pressuposto uma perceptiva racionalizadora (ALBUQUERQUE, 2000).

angústia, pois esta resulta de uma contradição entre dois impulsos inconciliáveis, trata-se de uma oposição entre dois desejos, entre dois sistemas, por exemplo, consciente e inconsciente, e, portanto só pode ser investigada pela psicanálise. A angústia é uma produção individual, cujas características só podem ser esclarecidas na estrutura de personalidade e na história individual contínua do sujeito.

Para Laplanche e Pontalis (1967), a angústia (automática) é uma reação do indivíduo sempre que este se encontra em uma situação traumática, ou seja, quando submetido a um afluxo de excitação, de origem externa ou interna, que é incapaz de dominar.

Em Freud (apud Laplanche e Pontalis, 1967), sua teoria da angústia compreende-se por comparações com a noção de sinal de angústia. Em ambas as situações – como fenômeno automático ou como sinal de alarme –, a angústia deve ser considerada como um produto do estado de desamparo psíquico latente que é, evidentemente, a contrapartida do desamparo biológico.

Roudinesco e Plon (1998) utilizam o termo fobia – medo mórbido – para designar o pavor de um sujeito em relação a um objeto, um ser vivo ou uma situação. Utilizado em psiquiatria, a partir de 1870, a palavra indica uma neurose cujo sintoma central é o pavor contínuo e imotivado que afeta o sujeito frente a um ser vivo, objeto ou situação que, em si mesmos, não apresentam nenhum perigo.

Heidegger (apud Pagès, 1982), refletindo sobre o medo e a angústia, alega que o objeto da angústia é o nada e não se situa em parte alguma; por outro lado, o medo está ligado a um objeto determinado.

O medo, na perspectiva dejouriana, não é um conceito propriamente psicanalítico, mas, antes, responde por aspectos concretos da realidade e exige sistemas defensivos específicos.

Para Dejours (1998), o medo está presente em todas as atividades profissionais, mesmo entre aquelas em que, aparentemente, não existem riscos à integridade física do trabalhador, como é o caso dos trabalhos em escritório.

Sennet (2002) aponta que, diante da flexibilização do trabalho e da fluidez das relações de trabalho, onde se torna improvável manterem-se lealdades e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo, o medo passa a fazer parte de histórias de trabalho dos sujeitos.

As empresas buscam eliminar estruturas burocráticas, tornando-se organizações mais horizontais e flexíveis. Arrumações do tipo rede podem ser mais facilmente decompostas ou redefinidas com vantagens sobre as hierarquias piramidais, ou seja, as promoções e as demissões tendem a basear-se em regras nítidas; no entanto, as tarefas do trabalho não são claramente definidas, pois a rede redefine constantemente sua estrutura. Nesse contexto, não há longo prazo, o que corrói a confiança, a lealdade e a confiança mútua, determinando uma condição de incerteza – risco –, entremeada nas práticas cotidianas do capitalismo moderno (SENNETT, 2002).

Sennet (2002) enfatiza que o risco é um teste de caráter; o importante é fazer o esforço, arriscar a sorte, mesmo sabendo-se racionalmente que se está condenado a fracassar.

Pressupõe-se que, diante da lógica determinada pelas condições do mercado de trabalho, na qual não assumir riscos significa aceitar-se antecipadamente como um fracasso e, mesmo sabendo da possibilidade de fracasso nesse mercado em que o vencedor leva tudo, as pessoas que nele estão negam essa possibilidade – *suspendem esse conhecimento*, poderiam estar sob efeito de distorção cognitiva correspondente a lavagem cerebral ou reforma do pensamento. Perdem a capacidade de analisar/pensar criticamente a violência da qual são vítimas.

Os trabalhadores passam a se responsabilizar por seu próprio fracasso – *desemprego* –, pela sua incapacidade de serem maleáveis, flexíveis e pró-ativos diante da crise anunciada da organização burocrática. Para Sennett (2002), assumir o próprio fracasso significa sair da condição de vítima passiva para uma condição mais ativa, encontrando dessa forma um senso coerente do eu e de tempo.

Sluzki (1996) aponta que o sujeito, para dar-se conta de si mesmo e da própria mudança, necessita de continuidade em tempo e espaço, reter a ordem, prover de causalidade os eventos, organizar narrativas coerentes. No entanto, em situações de extrema violência – coação, medo, tortura –, destrói-se a capacidade de construir a história; o choque entre a necessidade de assegurar sentido e a incapacidade de organizar de maneira razoável uma experiência de violência resulta num esforço deflagrado pela vítima a fim de conseguir certo grau de controle sobre os eventos reescrevendo a história do fato traumático com objetivo de adjudicar retrospectivamente uma parcela de controle sobre os acontecimentos.

A conseqüência desafortunada deste esforço de gerar sentido é *favorecer na vítima uma história dos acontecimentos violentos que contém a hipótese que poderia ter feito algo para prevenir a violência da qual foi objeto e, portanto, de que é culpada, pelo menos em parte, dos atos dos quais foi vítima* (SLUZKI, 1996, p. 235).

O sujeito constrói uma história na qual tenha algum controle sobre os fatos, assumindo a culpa por sua vitimização/fracasso. Processo que é favorecido quando o agressor organiza seu discurso culpando a vítima.

Em Sluzki (1996), a ameaça contínua, no caso *ameaça de demissão*, de forma mais ou menos intensa pode levar ao conformismo, obtido pela opressão persistente e aparentemente sem saída.

Observa-se nas grandes administrações uma prática específica de técnicas discriminatórias. A avaliação do chefe influencia os pontos que são dados para o cálculo do salário, o atraso autorizado, as punições ou mesmo as demissões. O medo do castigo pode ser adequado para impelir o trabalhador a realizar determinados atos ou deixar de executá-los (GOFFMAN, 1987).

Foucault (1991) define como o momento histórico das disciplinas aquele em que nasce a arte do corpo humano, que visa não apenas ao aumento das suas habilidades ou sujeição, mas à formação de uma relação que *no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente*

(p.127). A disciplina fabrica *corpos dóceis*, aumentando as forças do corpo em termos econômicos de utilidade, e diminui essas mesmas forças em termos políticos de obediência; dissociando o poder do corpo, estabelece um elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada.

Em ações disciplinadoras ou coercitivas, existe o que Foucault (1991) define como sanção normalizadora, ou seja, na essência dos sistemas disciplinares, funciona um pequeno mecanismo penal. Nas organizações funciona como repressora toda uma micropenalidade do tempo, da atividade, da maneira de ser e dos discursos e, a título de punição, uma série de processos sutis como ligeiras privações e humilhações⁵⁷. O poder disciplinar assume uma ação normalizadora quando a penalidade perpétua que atravessa todos os pontos e controla todos os instantes da organização, compara, diferencia, hierarquiza, homogeneiza e exclui.

Em Koury (2002), o medo em toda e qualquer forma de sociabilidade encontra-se presente como uma das principais formas organizadoras do social. Parte do pressuposto de que o medo é uma construção social, fundamental para a compreensão dos embates de configuração e dos processos de sociabilidades e de formação dos instrumentos de ordem e desordem que desenham dialeticamente a ação dos sujeitos e dos grupos em relação.

O medo, nessa perspectiva dialética, assume uma outra dimensão, não mais compreendido apenas como ameaça e punição, mas, especialmente, como a possibilidade de uma nova articulação reativa, sendo, portanto, entendido como um dos fatores estruturadores fundamentais da construção social. Essa estruturação social do medo é compreendida como uma dialética entre ordem e desordem e adquire no cotidiano da ação, da reação e das relações sociais o aspecto de organizador da sociabilidade e de criação societária (KOURY, 2002).

Sennet (2002), corroborando as idéias de Koury (2002), entende que o risco na vida real é entendido como o temor de deixar de agir, ou seja, numa

⁵⁷ Foucault (1991) define punição como tudo o que é capaz de fazer a criança sentir a falta que cometeu, tudo o que é capaz de humilhá-la ou confundi-la. Uma certa frieza, indiferença, humilhação, uma destituição de posto.

sociedade dinâmica, as pessoas passivas murcham. A instabilidade impõe aos trabalhadores a necessidade de correr riscos em seu trabalho, que se torna normal, comum. O risco estabelece uma dinâmica de mudança – flexibilidade –; o importante é fazer esforço, arriscar, mesmo sabendo *racionalmente* que o fracasso é uma possibilidade real.

Nessa sociedade do risco, o trabalho transmuta-se: deixa de ser parte da construção da ordem e do controle do futuro e assume características de um jogo no qual os atos de trabalho assemelham-se às estratégias de um jogador que estabelece modestos objetivos de curto prazo (SENNETT, 2002).

Koury (2002) entende que o medo provoca o estado de paralisia, mas também pode desencadear atitudes que visam à transgressão, à simulação e à recriação de formas de sociabilidade. Ações sociais que desmembram no cotidiano o ordenamento instituído, recriando uma nova possibilidade de organização social no interior da ordem estabelecida.

Em situações nas quais o medo é um elemento organizador, reelaborações de busca de sobrevivência e integração ou de adequação aos modelos estabelecidos em dada organização social parecem ser elemento contínuo da vida social. No entanto, o medo pode estabelecer, de um lado, prática de imposição associativa, normas e regulação e, de outro, fundamentos de negação dessa imposição para um melhor ajustamento ou mesmo para sua superação (KOURY, 2002).

Arendt (1999, 2000) analisa sistemas eficazes de medo, considerando a transposição desse medo para a vida prática e organizativa dos indivíduos e, embora não enfoque diretamente o conceito de medo em sua análise, estuda aspectos de reordenamento social em situações históricas de quebra de estados de direito ou de situações de controle social rigoroso.

A autora desenvolve o conceito de banalização do mal, expressão cunhada por ela para descrever a personalidade do oficial nazista Otto Adolf Eichmann⁵⁸, acusado pelo extermínio de milhares de judeus (ARENDR, 1999).

Eichmann, que para Arendt (1999) demonstrava completa ignorância de tudo o que não fosse direta, técnica e burocraticamente ligado a seu trabalho, foi responsável pela otimização da estrutura burocrática que permitiu maior agilidade, inicialmente, na deportação do povo judeu e, depois, no seu extermínio nos campos de concentração.

Dejours (1999) propõe outra conotação à idéia arendtiana de banalidade do mal. Ele aborda como questão central o consentimento, a participação e a colaboração de cerca de 80% da população alemã no sistema. Analisando a banalidade, no sentido de característica ordinária de uma conduta tão surpreendente, questiona-se como uma gama enorme de personalidades pôde ser compatível com a participação em situação absolutamente anormal e excepcional em outras circunstâncias e que se tornou normal na Alemanha – a do crime e da violência –, estabelecendo um comportamento unificado, monolítico e coordenado de assassinos.

Para ele, o fundamental é entender o processo – a banalização do mal – pelo qual esse comportamento excepcional e habitualmente reprimido pela ação da maioria pôde transformar-se em norma de conduta ou mesmo em valor. Dejours (1999) defende a tese de que o denominador comum entre essas pessoas é o trabalho que, a partir da psicodinâmica do trabalho, possa-se compreender como a banalização do mal se tornou possível.

Enfatiza-se que, nas condições do Terceiro Reich, ingressar na vida política e na carreira militar e burocrática significava a possibilidade (talvez a única) de ascensão econômica e social (ARENDR, 1999).

⁵⁸ O oficial nazista Otto Adolf Eichmann, capturado em Buenos Aires em 11 de maio de 1960, foi levado a julgamento na Corte Distrital de Jerusalém em 11 de abril de 1961. Foi acusado de crimes contra o povo judeu, crimes contra a humanidade e crimes de guerra durante todo o período do regime nazista e, principalmente, durante o período da Segunda Grande Guerra Mundial (ARENDR, 1999).

Sob ótica da psicodinâmica do trabalho, Dejours (1999) explica a banalização do mal como um processo movido pelo medo central e decisivo. No caso Eichmann, medo de perder seu posto, sua condição.

Arendt (1999) explica a banalidade do mal a partir da falta de personalidade de Eichmann. Em Dejours (1999), a explicação está no comportamento normopático que funciona diante do medo de riscos de precarização provenientes do exterior.

Dejours (1999) define esse comportamento como uma forma de defesa localizada, limitada e perfeitamente compatível com um segundo funcionamento no interior da mesma pessoa. Retomando os termos arendtianos: *a “faculdade de pensar” só é suspensa num setor preciso da relação com o mundo e com o outro: o setor psíquico diretamente relacionado com a adversidade alheia. Em compensação, a faculdade de pensar continua se exercendo apropriadamente em todos os demais aspectos da vida – por exemplo, na vida privada, na educação dos filhos, nas atividades artísticas e culturais* (p. 118,119).

No mundo do trabalho, Forrester (1997) enfatiza que, na *naturalização* dos processos sociais, a culpa é atribuída às próprias vítimas, que não teriam os atributos naturais necessários para vencer a competição. É a naturalização da desigualdade social.

A banalização e a naturalização da violência são uma tentativa de diluir seu impacto, seu terror, de evadir-se dos seus efeitos, de não se envolver com a existência de suas manifestações e com as possibilidades, por menor que sejam, da sua transformação. A banalização da violência é, talvez, o principal motivo para a sua perpetuação (FORRESTER, 1997).

Portanto, a banalização do mal está relacionada à frequência possível dessas posturas mentais⁵⁹ entre membros de determinada sociedade. Contudo, a

⁵⁹ O conceito de narcisismo das pequenas diferenças, desenvolvido por Freud (apud Costa, 1989), determina que *o direito de desprezar aqueles que não pertencem à sua cultura* ressarce os indivíduos dos prejuízos que sofrem no interior de seu próprio grupo. Esse consolo narcísico, presente tanto nas classes privilegiadas quanto nos grupos oprimidos, pode levar à identificação dos oprimidos com a classe que os governa, vendo-os como seus senhores e seus ideais. Nessa

banalização do mal não começa por impulsos psicológicos, mas sim pela ameaça de precarização e da exclusão social.

Arendt (1999) contribui com outro conceito essencial para a compreensão da banalidade do mal. Trata-se do conceito de zelo no trabalho.

Para ela, a lógica de comportamento no Terceiro Reich era que não só se estava cumprindo um dever, não só cumprindo ordens, mas, principalmente, obedecendo à lei. Portanto, o empenho na execução das tarefas, um empenho característico do perfeito burocrata, é atribuído à noção comum na Alemanha da época de que respeitar as leis significava não apenas obedecê-las, mas agir como se fossem os legisladores dessas leis, o que originou a convicção de que é preciso ir além do chamado do dever (ARENDR, 1999).

Para Dejours (1999), o sistema não funcionava somente devido aos seus chefes. A base da sua eficácia estava na colaboração maciça da grande maioria dos executores, na participação coordenada de todas as inteligências individuais no funcionamento do sistema. O zelo – além do chamado do dever – demonstrado por todos os atores é fundamental, se não decisivo, para a eficiência do sistema.

Esse zelo – além do chamado do dever – era a expressão mobilizadora das inteligências individual e coletiva, a fim de antever práticas e soluções que otimizassem a máquina burocrática. O sistema de produção nazista era de uma terrível eficácia tanto na indústria e na administração quanto nos campos de concentração (DEJOURS, 1999).

Na organização do trabalho, o zelo é elemento necessário à eficácia, pois, se todos os trabalhadores se esforçassem para cumprir à risca o trabalho prescrito, não haveria produção.

Acreditava-se que o fator de mobilização subjetiva da inteligência e da engenhosidade do trabalho seria, essencialmente, a livre vontade dos trabalhadores. Dejours (1999) estabelece que, sob influência do medo – da

lógica, ser um cidadão romano ou alemão, mesmo sendo um *plebeu*, garante a sua parcela na

ameaça de demissão, por exemplo –, a maioria dos trabalhadores se mostra capaz de acionar um acervo de inventividade para melhorar sua produção – quantitativa e qualitativamente –, assim como para constranger seus colegas, de modo a ficar numa posição privilegiada no caso de um processo de seleção para dispensas.

Em Dejours (1999): *O medo como motor da inteligência! (...) é hoje utilizado larga manu, como ameaça, pela administração das empresas. E era igualmente o motor do sistema nazista, sobretudo nos campos de trabalho, de concentração e de extermínio* (p. 58).

O questionamento que se faz é: quais os limites do gerenciamento pelo medo?

O medo pode paralisar, assim como pode ser um fator mobilizador das inteligências, ou ainda ser um fator estruturante da sociabilidade. No entanto, Dejours (1999) enfatiza que o gerenciamento pela ameaça tem um limite e, recorrendo às teorias clássicas da motivação, determina que a mobilização da inteligência pela gratificação e pelo reconhecimento do trabalho não tem limites e que mesmo o sistema nazista não se baseava apenas na ameaça, mas também concedia gratificações aos seus zelosos agentes.

Contudo, as transformações do mundo do trabalho, a precarização do trabalho e a ameaça constante do desemprego fazem com que o sistema funcione e, aparentemente, parece poder funcionar infinitamente dessa maneira.

– O medo: uma estratégia de gerenciamento?

O medo como resultante da insegurança ante uma ameaça à rotina da existência está presente na vida cotidiana dos sujeitos (DUCCESCHI, 1970). No trabalho, encontra-se em todos os tipos de ocupações profissionais. Existe o medo inerente à tarefa que põe em risco a integridade física e mental do

trabalhador; no entanto, as transformações do mundo do trabalho introduzem uma nova dimensão do medo nas organizações. Trata-se do medo da precarização e da perda do emprego, que, entende-se, vem sendo utilizado na administração como forma de obterem-se maior qualidade e produtividade do trabalho.

A organização do trabalho desempenha um importante papel na criação de situações que produzem a ansiedade. As relações com as hierarquias, as supervisões e com outros colegas podem, às vezes, ser desagradáveis, ou mesmo insuportáveis. Os chefes de equipes utilizam-se, freqüentemente, de repressão⁶⁰ e favoritismo para dividir os trabalhadores, associando a ansiedade, resultante das pressões, à produtividade. A desigualdade, na divisão do trabalho, é um instrumento utilizado com freqüência pelos chefes, de acordo com a sua própria agressividade, hostilidade ou perversidade (DEJOURS, 1998).

Em tarefas submetidas a ritmos de trabalho, a ansiedade provém do rendimento exigido, ou seja, do ritmo, da cadência e das metas de produção a serem atingidas. A condição do trabalho por produção é impregnada pelo risco de não acompanhar as regras impostas (DEJOURS, 1998).

A ansiedade tem o mesmo papel que a carga física do trabalho, contribuindo para o desgaste progressivo dos trabalhadores.

Essa atmosfera de trabalho caracteriza-se pelo envenenamento das relações entre os empregados, cria suspeitas, rivalidades e perversidade entre eles, deslocando o conflito de poder. A rivalidade e a discriminação asseguram um grande poder à supervisão, que manipula psicologicamente esses trabalhadores (DEJOURS, 1998).

Associada à técnica de avaliação, a ameaça de demissão permite aos gerentes intensificar o trabalho, impondo aos funcionários níveis de desempenho sempre superiores em termos de produtividade, de disciplina e de altruísmo. Da

⁶⁰ A repressão, como mecanismo de defesa, serve para manusear situações conflitivas, os desejos que se chocam com valores preestabelecidos, as tendências que constituam uma ameaça à imagem – negativa ou positiva – que se tenha de si mesmo. Pode, em determinadas circunstâncias, ser um fator positivo de adaptação e equilíbrio; no entanto, pode acarretar traumas que, no geral, permanecem atuando negativamente durante toda a vida do sujeito (DUCCESCI, 1970).

sobrevivência da organização, em tese, depende a manutenção dos empregos (DEJOURS, 1999).

As demissões trazem, como conseqüência, a sobrecarga de trabalho para os que continuam trabalhando, assim como novas formas de sofrimento no trabalho.

A adoção de *novos métodos de gestão do trabalho*, com poucos supervisores, reguladores e com a inexistência do cronometrista, no entanto, não significa o fim dos controles, pois as pessoas trabalham cronicamente, devido à insuficiência de pessoal.

Nos modelos de gestão tradicionais, o absenteísmo é a representação das várias maneiras de se quebrar ludicamente o ritmo produtivo, situação denominada por Goffmann (1975) de *aparência de trabalho*. Ao lado do trabalho efetivo, que é realizado, existe peculiar empenho dos trabalhadores em dar a impressão de que estão em plena atividade ao perceberem a presença do responsável pelo controle da produtividade (MAFFESOLI, 1984).

Atualmente, o *autocontrole* à japonesa se constitui em acréscimo de trabalho e um sistema de dominação auto-administrado que supera os desempenhos que se podiam obter com os antigos meios convencionais de controle (DEJOURS, 1999).

Esses trabalhadores vivem sob controle e ameaça constante de demissão. A possibilidade de demissão e a precarização trazem como conseqüência a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo; a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, a dominação e a alienação; a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez – cada um deve se preocupar em resistir; e a individualização – o cada um por si (DEJOURS, 1994; 1999).

Segundo Dejours (1998), o medo é utilizado pela direção das empresas como uma alavanca para fazer trabalhar. O medo serve à produtividade, pois, nesse ambiente de trabalho, operários e trabalhadores, de modo geral, ficam especialmente atentos a qualquer anomalia ou incidente no desenvolvimento do processo produtivo. O medo compartilhado cria a solidariedade na eficiência.

No entanto, diante dessas circunstâncias, coloca-se “o problema da mobilização subjetiva da inteligência, da engenhosidade e, sobretudo, da cooperação (horizontal e vertical), sem as quais o processo de trabalho é paralisado. Será que os efeitos do medo não têm, com o tempo, um impacto negativo na qualidade e produtividade?” (DEJOURS, 1999, p. 51).

No mundo do trabalho, as demissões aumentam a carga de trabalho, principalmente quando associadas às novas formas de organização do trabalho. Constata-se que os tempos ociosos desaparecem, ou seja, não há como contemporizar os ritmos de produção. Não existe nenhuma possibilidade, mesmo que transitória, de se libertar individual ou coletivamente das pressões da organização (DEJOURS, 1999).

Sennett (2002), ao analisar a flexibilização do trabalho, enfoca suas conseqüências no caráter dos homens. Ele enfatiza, além de aspectos já conhecidos, como a precariedade e a insegurança geradas por ela, a questão da perda de continuidade das profissões, ou seja, no sistema flexível, as dificuldades cristalizam-se no ato de correr riscos. A incerteza está entremeada nas práticas cotidianas do capitalismo.

Nas relações de trabalho, não há mais o longo prazo, afrouxam-se os laços de confiança e compromisso do trabalhador em relação às organizações. A instabilidade pretende ser normal, a incerteza existe sem qualquer desastre iminente (SENNETT, 2002).

A instabilidade das organizações flexíveis impõe aos trabalhadores a necessidade de correr risco em seu trabalho. Idéia essa reforçada por manuais de negócios, que celebram o risco, o estado de vulnerabilidade contínua ao referirem-se às empresas flexíveis.

As instituições modernas reforçam essa idéia da incerteza constante atacando as rotinas, enfatizando atividades de curto prazo e a criação de redes *amorfas*, altamente complexas, em substituição às burocracias (SENNETT, 2002).

No que tange a essa condição de trabalho, a principal preocupação, do ponto de vista subjetivo, é a resistência, ou seja, a capacidade de sofrer o tempo

todo às pressões e ao ritmo de trabalho intenso. Como instrumento de produtividade e de controle social, o medo representa uma forma completa e original de exploração, utilizado pela organização como meio de pressionar os trabalhadores e fazê-los trabalhar (DEJOURS, 1998; 1999).

Para Dejours (1999), ocorre uma guerra no mundo do trabalho em nome da competitividade e do projeto capitalista dominante em todo o mundo. Ocorre um processo, sem precedentes no mundo pós-revolução industrial, de exclusão em massa de pessoas. São excluídos os velhos que perderam a agilidade e os jovens mal preparados. Exigem-se daqueles que ficam desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação, com o objetivo de superar seus concorrentes, em nome da razão econômica.

Nesse aspecto, Sennet (2002) entende que a moderna cultura do risco identifica naquilo que não se mexe um sinal de fracasso e, portanto, a estabilidade é entendida como uma morte em vida. Essa condição de estar em constante movimento é impulsionada pelo desordenamento das instituições e pelo sistema de produção flexível, realidades materiais nas quais ficar firme significa ser deixado de fora.

Em Sennett (2002), essa lógica determina que a atitude de assumir riscos, na vida real, é impulsionada pelo temor de deixar de agir. As condições do mercado levam as pessoas a assumir riscos, mesmo sabendo que as chances de retorno são muito pequenas, pois, num mercado no qual o vencedor ganha tudo, sobra muito pouco para os perdedores. Essa condição é acentuada pela flexibilidade.

Os novos métodos de gestão nas empresas se traduzem pelo questionamento progressivo do direito do trabalho e das conquistas sociais, fazendo-se acompanhar não apenas de demissões, mas também de uma brutalidade nas relações trabalhistas que gera sofrimento.

Essa crise começou e se prolongou não só porque a lógica do capitalismo exige obediência ao sistema econômico mundial, mas, principalmente, porque os

indivíduos consentem e se submetem a ela, como parte de uma estratégia de sobrevivência, como resposta ao medo de serem excluídos, demitidos.

Para que seja aceitável a submissão a esse estado de coisas, é necessária uma postura de resignação, como se a crise do emprego em todo o mundo fosse uma fatalidade, comparável a uma epidemia.

Nesse sentido, Dejours (1999) cunhou a expressão *banalização do mal*, fazendo uma releitura dos estudos de Hannah Arendt (1999), que empregou o termo *banalidade do mal* para buscar compreender o comportamento dos oficiais nazistas. No processo de banalização do mal, tenta-se compreender a colaboração e a participação de grande parte da sociedade alemã em atos que multiplicaram a barbárie nazista nos atos civis comuns, contribuindo para excluir e exterminar parcelas cada vez maiores da população judaica.

Da mesma forma, a adesão ao ideário capitalista dominante (neoliberal) por parte dos trabalhadores seria uma forma de defesa contra a consciência dolorosa da cumplicidade, da colaboração e da responsabilidade no agravamento da miséria social.

A participação consciente do sujeito em atos injustos é resultado de uma atitude calculista. Para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu futuro e até sua carreira, ele precisa aceitar colaborar, mesmo que seja dotado de um senso moral.

Os indivíduos são envolvidos na prática dos trabalhos *sujos*, que são demonstrados, dentre outros, na divulgação de informações distorcidas na mídia interna e no exercício da crueldade contra os demais participantes da organização. Essa prática de crueldade é definida por Dejours (1999) como virilidade; nela se avalia a virilidade de uma pessoa pela violência que ela é capaz de infringir a outrem, especialmente contra os que são dominados. Um homem viril é aquele que não hesita em impor sofrimento ou dor a outrem em nome do trabalho. Não ser reconhecido como um homem viril significa ser um frouxo.

A virilidade é um dos temas preferidos de grupos de executivos, cuja característica comum é evidenciar o cinismo, reiterar a escolha do partido que se

tomou na luta social, cultivar o desprezo pelas vítimas e reafirmar os chavões sobre a necessidade de reduzir os benefícios sociais como forma de salvar o país da derrocada econômica.

Assim, olhando-se para a sociedade atual e todas as ramificações dos seus problemas, percebe-se que os males das organizações fazem parte de um conjunto único de crenças e práticas que atingem a todos, indistintamente, e que podem ser sintomas de uma terrível variação no estilo de dominação do homem pelo homem (Hobbes, 1993), uma forma mais sutil em comparação com o fascismo e o nazismo, mas não menos atemorizante: a ditadura econômica, a ditadura do acesso à sobrevivência em nome da salvação da economia. Em nome da sobrevivência econômica, constrói-se uma lógica na qual se desconsidera a ética⁶¹ e se aproveita para eliminar os inimigos pessoais e ideológicos, ou mesmo aqueles que discordam de suas práticas.

⁶¹ Ética, do grego *ethos*, significa originalmente morada, seja o hábitat dos animais, seja a morada do homem, lugar onde ele se sente acolhido e abrigado. A morada, vista metaforicamente, indica justamente que, a partir do *ethos*, o espaço do mundo torna-se habitável para o homem. Assim, o espaço do *ethos* enquanto espaço humano não é dado ao homem, mas por ele construído ou incessantemente reconstruído (NOGUEIRA, 1989). Para Enriquez (1997), o ressurgimento das preocupações éticas traduz o mal-estar das sociedades em consequência do triunfo da racionalidade instrumental, que tende a fazer dos sujeitos objetos manipuláveis. Para ele, essa perversão da racionalidade manifesta-se principalmente nas empresas que procuram integrar a preocupação ética dentro de seu funcionamento; no entanto, constata-se que, agindo dessa forma, elas têm como objetivo desenvolver um forte consenso em torno de seus próprios ideais, tanto da parte de seus membros quanto do conjunto do corpo social.

PARTE II – OBJETO DE PESQUISA E METODOLOGIA

CAPÍTULO 5 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO

As relações entre as transformações do mundo do trabalho, no qual ameaças passam a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores, a visão dejouriana do medo e a adoção deste como prática gerencial desencadeadora de prazer e sofrimento no trabalho são categorias que, pressupõe-se, determinam um tipo específico de funcionamento organizacional.

Destaca-se que a precarização do trabalho, na visão dejouriana, introduz nas práticas administrativas o gerenciamento pelo medo – medo da perda do emprego – como instrumento capaz de aumentar a produtividade dos trabalhadores sob tal ameaça.

Para melhor compreender e explicar essa relação, são integradas ao modelo teórico quatro dimensões centrais de análise: as transformações do mundo do trabalho, a banalização do mal, o desemprego e a gestão do medo.

No modelo empírico, para melhor compreender e explicar essa dinâmica, será integrada ao modelo a construção de três dimensões de variabilidade – fatores –, a partir da análise qualitativa das variáveis presentes no modelo teórico. São eles: a dimensão organizacional, a dimensão ambiental e a dimensão comportamental.

Considerando a integração entre variáveis e categorias de análise, o estudo tem como objetivo central identificar os efeitos da gestão do trabalho pelo medo na psicodinâmica dos indivíduos a ela submetidos. Para atingir tal objetivo, estabelecem-se como objetivos específicos:

– Analisar o medo em suas três dimensões: organizacional, ambiental e comportamental;

– Comprovar a presença do medo como prática gerencial contemporânea e seus impactos da psicodinâmica dos sujeitos.

Para fundamentar esses objetivos, apresenta-se neste capítulo o modelo teórico da pesquisa.

5.1. Modelo teórico

Para o desenvolvimento deste estudo, parte-se do pressuposto de que, diante das transformações do mundo do trabalho, condicionantes sociais, políticas e econômicas presentes no contexto mundial refletem-se direta ou indiretamente no contexto organizacional, corroborando para a adoção da prática da gestão do medo.

Essa análise parte de quatro eixos teóricos principais: 1º. As transformações do mundo do trabalho; 2º. A banalização do mal; 3º. O desemprego; e 4º. A gestão do medo, conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro 3: Modelo teórico: eixos centrais

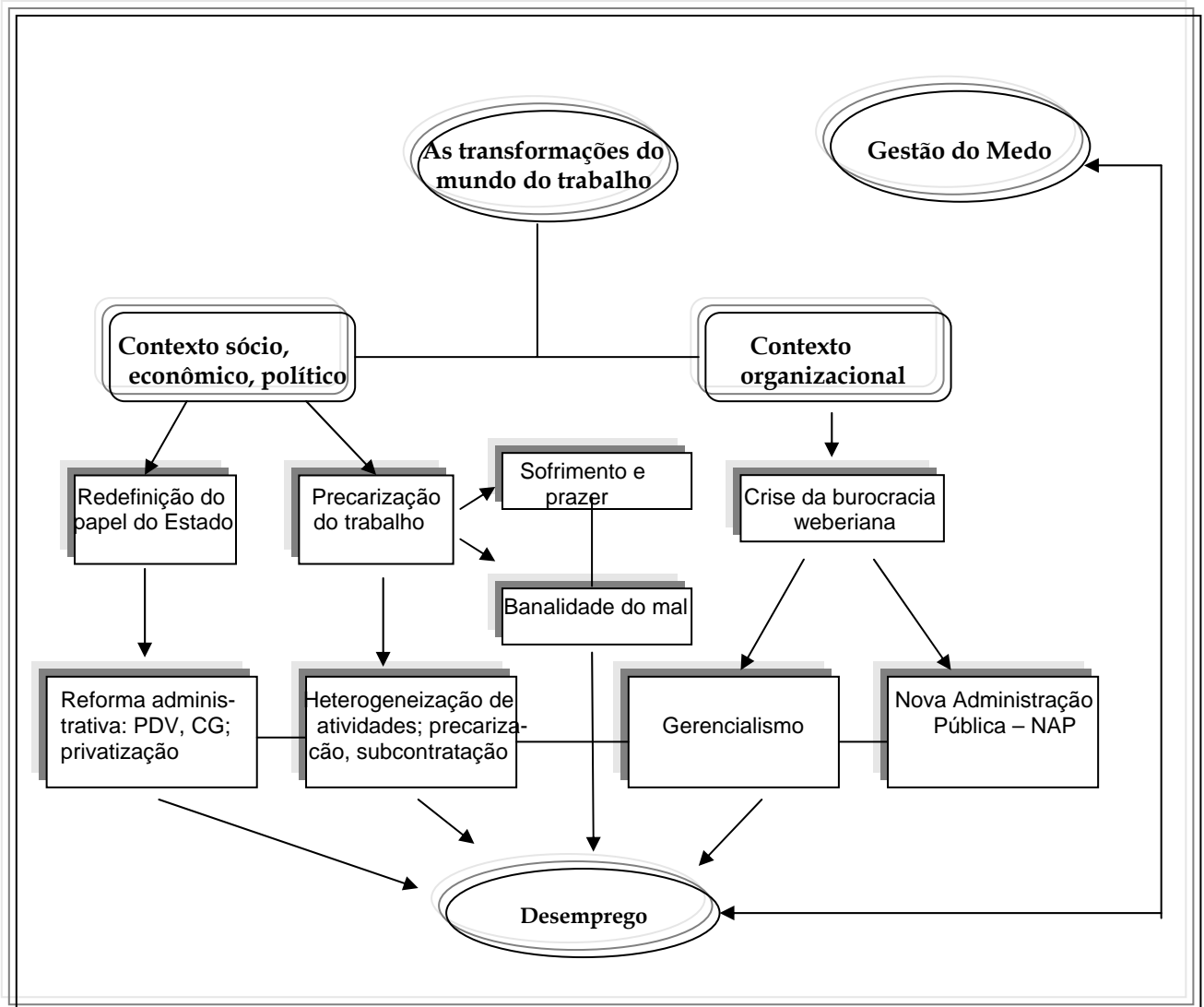
EIXOS TEÓRICOS	CONTEXTO SOCIOECONÔMICO-POLÍTICO	CONTEXTO ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none">As transformações do mundo do trabalho	<ul style="list-style-type: none">Neoliberalismo; reestruturação produtiva; subproletarização, flexibilização e precarização do trabalho; uso intensivo de tecnologia; redução do uso de mão-de-obraRedefinição do papel do Estado; reforma administrativa	<ul style="list-style-type: none">Modelo burocrático; crise econômica; crise do modelo burocráticoGerencialismo; maior eficiência e eficácia; flexibilização da estabilidade, ampliação das atribuições; terceirização; privatizaçãoA Nova Administração Pública – NAP
<ul style="list-style-type: none">A banalização do mal	<ul style="list-style-type: none">Organização do trabalho; prazer e sofrimento; mecanismos de defesa; espaço da palavra; reconhecimento e valorização do trabalhoConsentimento, participação e colaboração; processo movido pelo medo; zelo	
<ul style="list-style-type: none">O desemprego	<ul style="list-style-type: none">Desemprego tecnológico, desemprego estrutural	<ul style="list-style-type: none">Programas de Demissão Voluntária – PDV
<ul style="list-style-type: none">A gestão do medo	<ul style="list-style-type: none">Angústia; poder disciplinar e normalizador; medo: construção social, elemento organizador; ameaça; produtividade e competitividade; trabalhos sujos, virilidade, ditadura econômica.	

Fonte: elaborado pela autora

Nesse quadro, busca-se demonstrar que, tanto no contexto geral quanto no contexto de organizações, se refletem as conseqüências das transformações do mundo do trabalho; portanto, parte-se do pressuposto de que a banalização do mal e a gestão do medo estão presentes como prática de gestão em organizações, sejam essas privadas, sejam públicas.

A relação teórica e os pressupostos básicos da pesquisa estão apresentados na figura abaixo.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: Elaborado pela autora.

O que se busca demonstrar é que, a partir das transformações do mundo do trabalho, que envolve mudanças no contexto socioeconômico-político internacional, assim como nos contextos organizacionais, neste caso, especificamente, das organizações públicas, criam-se as condições estruturais para a prática da gestão do medo.

No contexto socioeconômico-político, há duas dimensões de análise: 1º. a redefinição do papel do Estado, que teve como principal impacto a diminuição do Estado por meio de estratégias de terceirização e privatização, e nas reformas administrativas o enxugamento dos quadros com programas de demissões (voluntárias ou não); e 2º. a precarização do trabalho que engloba aspectos teóricos da visão dejouriana de sofrimento e prazer no trabalho e de um dos eixos centrais da pesquisa, a banalização do mal.

Pressupõe-se que tanto os aspectos da redefinição do papel do Estado quanto os da precarização do trabalho levam à heterogeneização de atividades, à subproletarização e à subcontratação, assim como ao desemprego, outro eixo central da pesquisa.

O contexto organizacional aborda aspectos da crise do modelo burocrático weberiano. Essa crise, determinada pela crise econômica dos Estados, principalmente a partir da década de 80, determina como novo paradigma o gerencialismo, entendido como mais uma estratégia de enxugamento e privatização do Estado e que, portanto, leva também ao desemprego. A Nova Administração Pública – NAP é uma dimensão de análise a ser explorada, pois não se identifica, na administração pública brasileira, nenhuma das características da NAP/Modelo 3 e da NAP/Modelo 4.

Esses fatores, determinantes para a precarização do trabalho e para a supressão dos empregos, pressupõem-se, estabelecem nas relações de trabalho a banalidade do mal e o medo como prática de gestão a fim de se obter, daqueles que permanecem desempenhos superiores em termos de produtividade, disponibilidade e disciplina.

CAPITULO 6 – METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método da pesquisa e fase de preparação da pesquisa, assim como o processo de coleta e análise de dados.

6.1 Método de pesquisa

Estabelecer a relação entre o contexto de precarização do trabalho, marcada pela crescente supressão de postos de trabalho nos setores produtivos, e os efeitos da gestão do trabalho pelo medo na psicodinâmica dos indivíduos a ela submetidos é o objetivo central deste estudo.

Trata-se de uma tese interpretativa ou explicativa dirigida a responder às causas de eventos físicos ou sociais. Apoiando-se no paradigma interpretativo-subjetivista que abrange uma grande extensão do pensamento filosófico e sociológico, busca-se entender e explicar o mundo social fundamentalmente do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo social, considerando-se o ineditismo do tema . Pretendeu-se desenvolver um estudo voltado para a natureza do comportamento humano, introduzindo os valores humanos no processo de investigação científica (BURRELL e MORGAN, 1979).

A partir desse paradigma, adotam-se nas pesquisas em administração procedimentos metodológicos oriundos da psicologia, da sociologia, da filosofia, enfim, das ciências humanas. Nessa ótica enquadram-se o paradigma radical humanista e o interpretativo, segundo a tipologia de Burrell e Morgan (1979). Os estudos situados nesse paradigma partem do pressuposto de que a realidade é socialmente construída e percebem o homem como sujeito e prisioneiro dessa construção.

Para o seu desenvolvimento, foi realizado o estudo de caso único, pois: *o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular* (GODOY, 1995, p. 25).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso possibilita uma investigação para preservar as características holísticas e significativas da vida real, tais como ciclos de vida individuais e processos organizacionais e administrativos.

Trata-se de uma investigação de natureza empírica, baseada fortemente no trabalho de campo, estudando uma dada entidade no seu contexto real, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de evidência como entrevistas, observações, documentos e artefatos (YIN, 2001).

O propósito fundamental do estudo de caso é analisar intensamente uma dada unidade social, ou seja, a adoção do medo como instrumento de gerenciamento (GODOY, 1995).

Destaca-se que um estudo de caso pode ter profundo alcance analítico, considerando-se que pode interrogar uma situação, confrontá-la com outras já conhecidas e com as teorias existentes, assim como pode amparar a criação de novas teorias e novas questões para futuras investigações.

Esse tipo de investigação não é, portanto, experimental. Recorre-se a ele quando não se tem controle sobre os acontecimentos e não é possível ou desejável manipular as potenciais causas do comportamento dos participantes (MERRIAM, 1988; YIN, 2001).

Para análise desse fenômeno, apresentam-se as seguintes questões que nortearam esta proposta de investigação:

- Quais os efeitos da gestão pelo medo na psicodinâmica dos sujeitos?
- Quais as estratégias defensivas individuais e coletivas que podem ser identificadas como reações dos sujeitos à gestão pelo medo?

– Esta prática gerencial produz sofrimento psíquico, conforme define Dejours?

– Como se redefine a relação Organização x Indivíduo a partir das novas formas de gestão do trabalho?

Essas questões refletem o interesse do pesquisador em rever, a partir das transformações do mundo do trabalho, conceitos e práticas administrativas e seus reflexos na psicodinâmica dos sujeitos a elas submetidos.

Considerando-se o tipo de estudo realizado, entendeu-se que a abordagem qualitativa foi a mais adequada. Essa definição foi determinada pela natureza do objeto de estudo, quase inexplorado no campo da pesquisa em Administração, ou seja, o medo utilizado como instrumento gerencial pela administração das empresas apresenta características dinâmicas, sendo, portanto, necessárias para sua interpretação diferentes estratégias de coleta de dados.

Neste caso, adotaram-se como procedimentos metodológicos a hermenêutica e a análise de conteúdo, a fim de compreender e libertar a consciência humana e, assim, facilitar o desenvolvimento das potencialidades humanas (FREITAS, 1999).

Nesse aspecto, fica evidenciado que o método científico, numa perspectiva subjetivista, não pode ser considerado neutro; questiona-se, portanto, a racionalidade e a neutralidade científica defendida pelo positivismo.

6.2. Fase 1 – Preparação da pesquisa

Para Dejours (1998), na metodologia em psicopatologia do trabalho na sua fase de preparação da pesquisa é necessário definir o grupo de trabalhadores que participará do estudo, considerando-se que: *a pesquisa fundamenta-se num coletivo constituído ad hoc, e não em indivíduos tomados isoladamente* (DEJOURS, 1998, p. 142).

Nesta fase de preparação da pesquisa, vários objetivos foram atingidos. São eles:

- reunir informações sobre o processo de trabalho e sua transformação ou mudança. Isso pressupõe o acesso a documentos técnicos, econômicos e científicos;

- ter acesso à empresa, ou seja, poder visitá-la em funcionamento e ter uma representação relativamente precisa das seções e dos locais correspondentes aos locais de trabalho dos participantes da pesquisa;

- num terceiro momento, inicia-se uma abordagem da organização do trabalho, enfocada nos aspectos conflituais entre trabalhadores e hierarquia.

Esta fase exploratória permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno do problema objeto de estudo, objetivando o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições (TRIVIÑOS, 1990).

Visando à melhor compreensão do espaço onde se realizará a investigação, ou seja, a empresa, sua realidade, seu contexto socioeconômico e sua filosofia geral de recursos humanos, foram utilizados os referenciais da Hermenêutica em Profundidade sob a ótica de Thompson (1995).

Para ele, a Hermenêutica em Profundidade é um referencial metodológico amplo e compreende três fases principais, que abordam dimensões analíticas distintas de um processo interpretativo complexo. São elas:

- a. Análise Sócio-Histórica, que se compõe de situações espaço-temporais, campos de interação, instituições sociais, estrutura social e meios técnicos de transmissão;

- b. Análise Formal ou Discursiva, que se divide em análise semiótica, análise do discurso, análise sintática, análise narrativa e análise argumentativa;

- c. Interpretação/ Re-interpretação.

Para a efetivação deste estudo, destaca-se a primeira etapa – Análise Sócio-Histórica – ,que tem por objetivo reconstruir as condições sociais e históricas de produção, circulação e recepção das formas simbólicas e pretende

identificar e descrever as situações espaço e tempo em que as falas são produzidas. O espaço de troca, interação das formas simbólicas, caracteriza o espaço que o autor denomina de campo de interação e que permite *analisar um campo como um espaço de posições e um conjunto de trajetórias, onde conjuntamente determinam algumas das relações entre pessoas e as oportunidades acessíveis a elas* (THOMPSON, 1995, p.366).

As instituições sociais podem ser caracterizadas como um conjunto relativamente estável de regras e normas, e as relações sociais estabelecidas e sua análise implicam reconstruir esse conjunto, traçar seu desenvolvimento através do tempo e examinar as atitudes das pessoas que agem a seu favor e dentro delas.

O campo de análise das estruturas sociais permitiu investigar e determinar as assimetrias, as diferenças e as divisões relativamente estáveis, estabelecendo critérios, formulando categorias e fazendo distinções que ajudem a organizar e evidenciar as assimetrias e as diferenças sistemáticas da vida social.

Nesta fase da pesquisa, foi constituído o quadro contextual das organizações objeto de estudo, complementando a fase de preparação da pesquisa.

6.3 Fase 2 – Processo de coleta e análise dos dados

Para o processo de coleta de dados, foram utilizadas diferentes fontes de informações que, analisadas em conjunto, se complementaram e ofereceram um material empírico qualitativamente satisfatório para o objetivo deste trabalho.

A coleta de dados deverá atender aos aspectos da metodologia; portanto, envolveu a investigação das seguintes fontes de informação:

Pesquisa documental sobre a organização do trabalho formal (prescrito) da empresa e os Contratos de Gestão;

Entrevistas semi-estruturadas, realizadas com trabalhadores nos diferentes níveis hierárquicos da organização.

Foi privilegiada, como método de análise de dados, a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1979), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Os dados foram analisados mediante técnica de categorização. A categorização consiste em procedimento de agrupar dados, observando-se a parte comum existente entre eles (MORAES, 1999).

Bardin (1979) define as seguintes fases no processo de categorização:

- Pré-análise: organização do material
- Descrição analítica: análise em profundidade dos documentos, tomando como base suas hipóteses e referenciais teóricos. Nessa fase, criam-se os temas de estudo e se pode fazer a sua codificação, classificação e/ou categorização.
- Interpretação referencial: nesta fase, a partir dos dados empíricos e informações coletadas, estabelecem-se relações entre o objeto de análise e seu contexto mais amplo.

Em Moraes (1999), o processo da análise de conteúdo se constitui em cinco etapas: preparação das informações, unitarização ou transformação do conteúdo em unidades, categorização ou classificação das unidades em categorias, descrição e interpretação.

Nessas fases foram utilizados mecanismos próprios e subjetivos, inferência e interpretação.

Para Bardin (1979), toda forma de comunicação é suscetível à análise de conteúdo; porém, tal análise só ganha real sentido ao considerar a situação

conjuntural em que está inserida tal produção, ou seja, devem-se considerar as condições de produção do discurso.

Na análise de conteúdo, realizou-se o desmembramento do texto, de acordo com os conteúdos temáticos dos parágrafos, acompanhados de suas sínteses, dando origem às categorias iniciais.

Essas categorias, agrupadas por afinidade, tendo cada grupo uma síntese, deram origem às categorias intermediárias.

As categorias finais resultaram do agrupamento das categorias intermediárias, que, sendo mais abrangentes, permitem o tratamento dos dados com maior aprofundamento de interpretação e compreensão do conteúdo do material coletado. Nesta fase, efetiva-se um esforço para captar os conteúdos no nível manifesto no qual o pesquisador se restringe ao que é dito, sem buscar os significados ocultos e no nível latente, quando o pesquisador procura captar sentidos implícitos. A análise de conteúdo parte da informação manifesta no texto para a intenção que o autor pretende expressar, chegando mesmo a apreender algo de que nem o pesquisador tinha consciência (MORAES, 1999).

Quanto à validade da análise de dados subjetiva, Moraes (1999) defende que a análise de conteúdo, numa abordagem qualitativa, ultrapassa o nível manifesto, articulando o texto com o contexto psicossocial e cultural, princípio da Hermenêutica em Profundidade (THOMPSON, 1995).

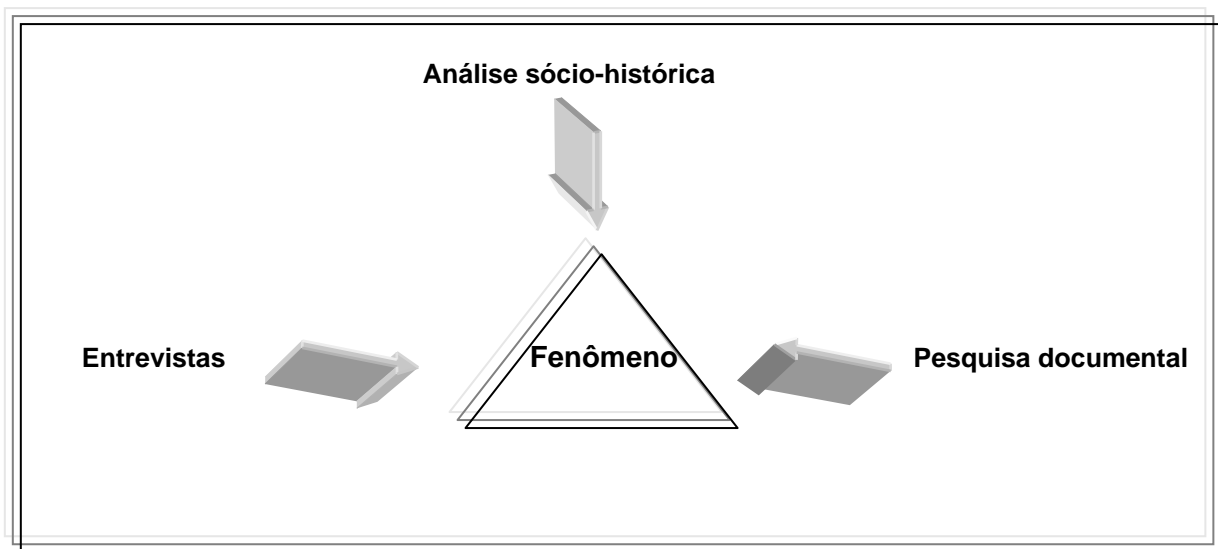
Trata-se de uma abordagem indutiva, construtiva e subjetiva, na qual os dados são os pontos de partida e constroem-se a partir deles as categorias e, a partir delas, a teoria. É essencialmente indutiva, sem a finalidade de buscar generalizações ou testar hipóteses, mas estabelecer uma compreensão dos fenômenos investigados (MORAES, 1999).

Por fim, destaca-se que se faz necessária a triangulação das várias fontes de evidências utilizadas.

Considerando-se o problema de validação do constructo, sustenta-se que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2001).

Na figura 2, apoiando-se no modelo desenvolvido por Yin (2001), busca-se demonstrar a triangulação das fontes de dados utilizadas para realização desse estudo.

Figura 2 – Convergência das fontes de evidências

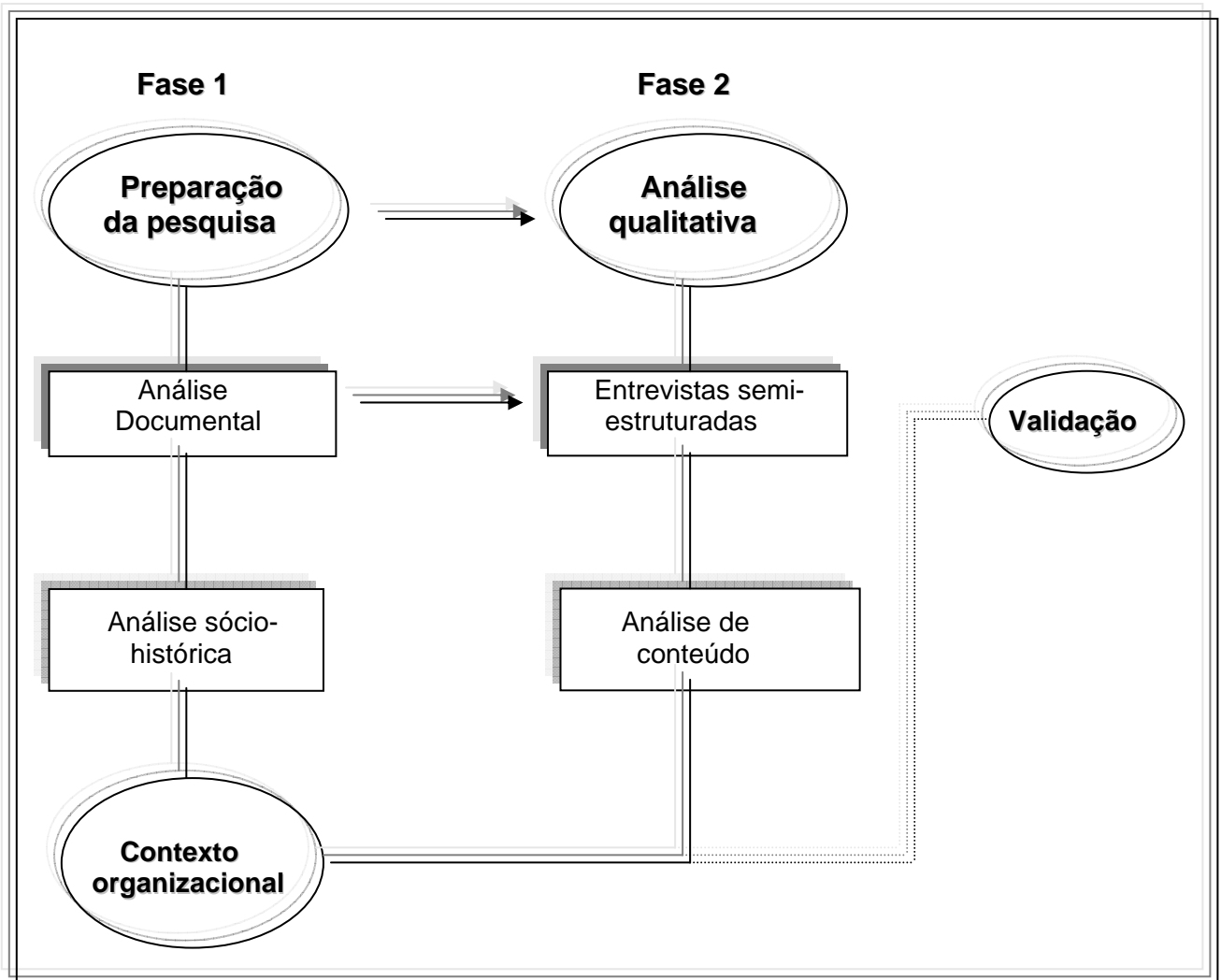


Fonte: Elaborado pela autora, baseado no modelo de Yin (2001).

Trata-se da triangulação de fontes de dados, segundo as tipologias desenvolvidas por Patton (1987), que define quatro tipos de triangulação: de fonte de dados, entre avaliadores diferentes, de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados e de métodos. Esse procedimento permitirá ao pesquisador analisar uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais de atitudes (YIN, 2001).

A figura 3 apresenta a representação gráfica – desenho de pesquisa – dos procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa.

Figura 3 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

6.4 Descrição da organização

A Companhia Riograndense de Mineração – CRM – é uma empresa de economia mista gaúcha controlada pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Origina-se do Departamento Autônomo de Carvão Mineral – DACM, criado em 1947 com o objetivo de explorar industrial e comercialmente o carvão mineral, assim como beneficiá-lo a fim de abastecer a Viação Férrea do Rio Grande do Sul.

Inicialmente, foi incorporada ao DACM a mina de carvão de Hulha Negra, então distrito de Bagé, onde o departamento atuou até 1950, quando se mudou para Minas do Leão.

Os trabalhos de lavras na Mina de Candiota iniciaram em 1962, com o objetivo de atender à demanda de carvão mineral da Usina de Candiota I. Essa mina tinha capacidade geradora de 20 MW, fazendo com que a produção média da Mina de Candiota atingisse 138 mil toneladas de carvão por ano.

A mineração de subsolo iniciou-se em 1963, na Mina do Leão, localizada no município de Minas do Leão, em área tradicionalmente dedicada à mineração de carvão⁶².

O DACM, diante da necessidade de maior flexibilização operacional face às perspectivas de expansão da produção, em outubro de 1969 converteu-se na CRM, sociedade de economia mista vinculada à Secretária de Energia, Minas e Comunicações do Estado do Rio grande do Sul, acionista majoritário, com 99,97% das ações.

Com a conclusão da primeira etapa (fase A), em 1974, da Usina Térmica Candiota II, denominada Usina Presidente Médici, iniciaram-se os trabalhos de lavras na Malha II de Candiota, situada a 400km de Porto Alegre, na metade Sul do estado. Nessa segunda etapa, a Mina de Candiota alcançou uma produção média de 590 toneladas por ano.

Em 1980, a Mina do Leão II (carvão em subsolo) começou a ser implementada, sendo paralisada em 1984, com 50% da obra já concluída. No ano de 2002, a CRM, por meio de processo público, assinou com a Carbonífera Criciúma S.A. contrato de arrendamento dessa mina por 30 (trinta) anos, definindo um prazo de 4 (quatro) anos para a empresa arrendatária iniciar as operações da mina. A CRM terá direito de *royalties* decorrentes da venda do carvão produzido.

⁶² Os trabalhos de subsolo foram interrompidos em 2002 devido, basicamente, aos altos custos da mineração, operando, atualmente, a partir da área de Boa Vista – mina a céu aberto –, que emprega equipamentos tradicionais de terraplanagem em trabalhos.

A Usina de Candiota II (fase B) começou a operar em 1986, elevando a produção da Mina de Candiota para 1.478 mil toneladas de carvão. Em 1999, a CRM bateu seu recorde de produção na Mina de Candiota, atingindo 2.161 mil toneladas de carvão.

A CRM, atualmente, está trabalhando no projeto de ampliação da Mina de Candiota, a fim de atender ao aumento de demanda por carvão mineral na região proporcionado pela retomada da implantação da Usina de Candiota III, que injetará mais 350 MW no complexo termelétrico brasileiro.

Além da extração de carvão nas minas do Leão e Candiota, a CRM vem realizando sondagens profundas na Mina de Iruí, situada na Bacia Sedimentar do Baixo Jacuí, o que permite definir o potencial de reservas de carvão no Estado do Rio Grande do Sul, demonstrado na tabela abaixo.

Quadro 4 – Reservas de Carvão – CRM

RESERVAS DE CARVÃO DA CRM					
Reservas de Carvão 10 toneladas (<i>in situ</i>)					
Jazidas	Medida		Indicada	Inferida	Total
	Céu aberto	Subsolo			
Jazida do Leão					
Mina do Leão I	3,46	31,16	2,05	4,39	41,06
Mina do Leão II		122,84			122,84
Área Capivara		117,47	444,48		561,95
Total Leão	3,46	271,47	446,53	4,39	
Jazida de Iruí					
Total Iruí	144,33	127,24	285,12	35,75	592,44
Jazida de Candiota					
Total Candiota	839,18	62,18	413,61	92,18	1.406,63
Total	986,97	460,37	1.145,26	132,42	2.724,92

Fonte: Relatório Anual de Lavra – Ano-base 2000 a 2003.

A CRM é detentora de grande potencial energético sob a forma de reservas de carvão mineral *in situ* (na jazida) de aproximadamente 3 bilhões de toneladas, distribuídas entre áreas ainda em fase de pesquisa e áreas com titulação de lavra já consignada pelo órgão regulador federal.

6.5 Descrição dos sujeitos

Foram entrevistados 23 (vinte e três) servidores da CRM, com diferentes níveis de escolaridade (fundamental, médio e superior), com uma média de 20 (vinte) anos de serviço na companhia. O número de entrevistados não trouxe qualquer prejuízo para a pesquisa, que, por ser qualitativa, observou a regularidade do fenômeno. O quadro 5 (cinco) resume as principais características dos sujeitos.

Segundo Kerlinger (1980), *os levantamentos descritivos procuram determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações* (p. 171).

Quadro 5 - Características dos sujeitos

Cargo	Nível de escolaridade	Tempo de Serviço / Anos	Idade
1. Encarregado operacional	2º grau	24	45
2. Assistente administrativo	2º grau	12	37
3. Operador de máquina	2º grau	22	42
4. Técnico de segurança	2º grau	23	41
5. Engenheiro mecânico	3º grau	14	47
6. Operador de máquina	1º grau	19	44
7. Operador de máquina	1º grau	22	44
8. Técnico de manutenção	2º grau	17	43
9. Operador de máquina	1º grau	15	41
10. Operador de máquina	1º grau	21	49
11. Assistente administrativo	2º grau	29	45
12. Assistente administrativo	2º grau	26	41
13. Telefonista	1º grau	23	53
14. Soldador	1º grau	22	59
15. Supervisor setor elétrico	2º grau	24	48
16. Encarregado operacional	2º grau	23	41
17. Torneiro mecânico	2º grau	25	43
18. Supervisor operacional	2º grau	27	48
19. Assistente administrativo	3º grau	27	44
20. Encarregado operacional	2º grau	23	44
21. Assistente administrativo	2º grau	30	56
22. Mecânico de manutenção	1º grau	24	42
23. Gerente Dep. de Manutenção	3º grau	13	39
Média: tempo de serviço e idade		20	45

Fonte: Quadro elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa.

PARTE III – PROCESSOS, COMPORTAMENTO DA COLETA E MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

CAPÍTULO 7 – O PROCESSO DE CATEGORIZAÇÃO

Nesta fase, passa-se a descrever os processos utilizados na pesquisa para definir os dados e os comportamentos de sua coleta, a amostra e suas características e o método de análise dos dados.

Tomou-se em consideração a totalidade do texto, passando pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença de itens de sentido. Trata-se do método das categorias, espécie de rubricas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. Portanto, um método taxionômico concebido para introduzir uma ordem, segundo certos critérios na desordem aparente (BARDIN, 1979)

Trata-se do detalhamento das entrevistas semi-estruturadas realizadas, do método de análise de conteúdo das entrevistas e dos resultados representados pelas categorias iniciais, intermediárias e finais. Após o processo de categorização de todas as entrevistas, definiram-se vinte e uma categorias iniciais. Do reagrupamento das categorias iniciais, obtiveram-se sete categorias intermediárias e quatro finais: a Nova Administração Pública; medo institucional: a dimensão organizacional; o medo do mercado: a dimensão ambiental; e o medo da perda do emprego: a dimensão comportamental.

7.1 – A coleta de dados

Os dados foram colhidos por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas em outubro e novembro de 2004. Os locais de realização das entrevistas foram as salas dos próprios entrevistados ou os refeitórios das minas de carvão. Elas foram gravadas após a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas.

Quanto a sua duração, as entrevistas tiveram uma variação de quarenta a sessenta minutos. As transcrições foram realizadas pela própria pesquisadora, a fim de garantir o sigilo e o anonimato dos entrevistados, assim como propiciar um contato inicial com o texto dos discursos proferidos.

Foram apresentadas cinco questões norteadoras, sendo cada uma apenas colocada após o esgotamento da fala do entrevistado sobre a questão anterior. São elas: *O que significava o serviço público para você antes da Reforma do Estado empreendida no Estado? O que significa o serviço público para você após as reformas? Fale do seu trabalho antes das reformas? Fale do seu trabalho após as reformas? Como você vê as reformas empreendidas?*

Algumas questões secundárias foram feitas pela pesquisadora apenas quando se fazia necessário algum esclarecimento ou aprofundamento maior em um tema emergente do discurso, julgado importante por ela ou ressaltado pelo entrevistado.

7.2 – A análise de conteúdo das entrevistas

As falas resultantes das entrevistas tiveram seus conteúdos analisados por temas que, segundo Bardin (1979), representam unidades de significação complexa, de comprimento variável, que são representadas por alusões, afirmações ou negações a respeito de um determinado assunto. A análise temática foi operacionalizada pelo recorte do texto e reagrupamento, com base na analogia semântica.

Adotando a metodologia desenvolvida por Bardin (1979), a seqüência de passos utilizada foi a seguinte:

– A pré-análise

Constitui-se da transcrição das entrevistas na íntegra e de leituras gerais dos dados coletados.

– Exploração

Representa os primeiros julgamentos realizados pela pesquisadora, a partir das indicações fornecidas pelas leituras gerais, a respeito de temas expostos. Foram sublinhadas passagens significativas, que representam as unidades intencionais dos temas (palavras ou frases).

O texto, composto por todas as entrevistas, foi dividido em unidades de discurso centrado em um tema dominante, com posterior classificação, que determinou as categorias iniciais da análise de conteúdo.

Posteriormente, procedeu-se o agrupamento progressivo de categorias iniciais para criação das categorias intermediárias e destas para a produção das categorias finais.

– Interpretação

Nesta etapa, inferências foram feitas na descrição dos significados dos temas de cada categoria, principalmente das categorias intermediárias e finais. O discurso foi considerado de forma individual e coletiva. O seu caráter individual apresenta-se nas posições sociomentais da cada entrevistado, refletindo as contradições próprias à estrutura de dominação existente, e coletiva, à medida que foram consideradas as complementaridades que revelam estruturas entre as partes do fenômeno estudado, presentes em diferentes formas nos entrevistados.

Nesse momento, *a partir das informações e dos dados empíricos coletados, se estabelecem relações entre o objeto de análise e seu contexto mais amplo, chegando-se a reflexões que estabeleçam novos paradigmas nas estruturas e relações estruturadas* (BARDIN, 1979, p. 161, 162).

7.3 – O processo de derivação das categorias

Tendo como objetivo produzir inferências válidas a respeito da investigação da gestão do medo, analisando os impactos dessa prática no cotidiano de trabalho dos servidores da CRM, nos resultados da análise passam a ser consideradas hipóteses ou interpretações controladas, relativas ao fenômeno (BARDIN, 1979).

No processo de derivação das categorias, foram construídas, após a leitura de todo o conjunto de entrevistas realizadas, as categorias iniciais, que representam as variáveis de inferência que conduzem às primeiras interpretações – as categorias intermediárias – e, posteriormente, a um segundo nível de interpretação – as categorias finais –, que agrega e aprofunda as significações das categorias intermediárias. Essas categorias são demonstradas no quadro 6.

Quadro 6 – Processo de derivação das categorias finais

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
1. Empresa paternalista	I. A burocracia x gerencialismo	<i>A. A nova Administração Pública</i>
2. Contrato de Gestão		
3. Ingerência política		
4. As disputas de poder		
5. As aposentadorias como estratégia de esvaziamento	II. O medo da perda do emprego	<i>B. O medo da demissão</i>
6. Novas tecnologias		
7. A sobrecarga de trabalho		
8. O processo de privatização		
9. A insegurança		
10. A pressão		
11. PDV		
12. Desempenho profissional	III. O fim da estabilidade	
13. Estabilidade		
14. A relação empresa x fornecedor	VI. A renovação contratual	<i>C. O medo do mercado</i>
15. O atingimento das metas		
16. Competitividade	V. A competitividade	
17. Restrições do mercado		
18. A caça às bruxas	VI. A incerteza	<i>D. O medo institucional</i>
19. A vulnerabilidade		
20. O discurso viril	VII. O papel da hierarquia	
21. Relações hierárquicas		

Fonte: elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

Destaca-se que cada categoria contém um tema dominante, referindo-se a um primeiro julgamento, que provoca uma cadeia de relações (derivações).

7.4 – As categorias iniciais

As vinte e uma categorias iniciais apresentadas constituem-se no plano de rubrica da análise de conteúdo.

– Contrato de Gestão

(...) o Contrato de Gestão, isso foi bem tranquilo, tanto que foram atingidas as metas quase que imediatamente, a resposta foi imediata, no 1º ano já atingiram, porque os próprios funcionários viram que era uma coisa necessária, para o bem de todos, que era para salvar a CRM, todo mundo entendeu, então as pessoas viram que naquele sistema que vinha anteriormente, tudo meio à vontade, não podia continuar, até ruim para todo mundo, a gente sente que é ruim para todo mundo; a coisa muito à vontade não funciona bem, tem que ter uma certa regra (entrevista 14).

(...) a empresa está mais dinâmica, mas existem algumas coisas ainda de empresa pública (entrevista 5).

(...) essa ferramenta da gestão foi muito boa, ela fez com que a empresa se volte mais para a produtividade, antes a empresa não era cobrada e hoje em dia já tem cobrança que é muito boa, é uma ferramenta muito boa que foi criada para avaliar as empresas, com isso usou metas de desempenho delas (entrevista 11).

(...) quanto ao Contrato de Gestão, o que preocupa é o seguinte: se a tarefa que te derem, se a meta que te derem é acima daquilo que tu podes atender, é ruim porque não participo da decisão de quanto eu tenho que atingir (entrevista 13).

(...) o Contrato de Gestão, ele é unilateral, na minha opinião o empregado não participa, ele é de cima pra baixo, então estabelece uma meta aí que se dane, né? Não é feito de acordo com as pessoas, as pessoas não são ouvidas; é ao nível de cúpula e pronto, então acho que tinha que ter uma parceria onde, para que o Contrato de Gestão desse certo, então uma parceria onde haja empenho e que todo mundo entenda o processo, porque da maneira como está sendo feito não é correto (entrevista 9).

(...) metas e Contrato de Gestão, é um incentivo a mais que foi criado para os funcionários, para ele tanto fazia vir fazer o trabalho ou não fazer, também não levava a nada, agora com a meta a ser atingida ele passa a ter mais responsabilidade, ele passa a ter um

objetivo mais concreto, ele tem um determinado fim pra chegar lá e isso incentiva mais, ele dá mais produção e ao mesmo tempo ele se sente realizado ao saber que tem alguém que está esperando que ele produza mais e esperando o resultado dele, pra elogiar ele, pra reconhecer o que ele faz, porque uma das coisas mais importantes é fazer um trabalho e alguém reconhecer ele, dar valor ao trabalho, isso é importante (entrevista 7).

A implementação do Contrato de Gestão, ferramenta administrativa que busca dar maior autonomia e agilidade aos serviços públicos, é entendida como um instrumento que possibilitou ganhos de produtividade para a empresa.

Em seu aspecto negativo, destaca-se o caráter centralizador da tomada de decisão. O gestor público responsável pela organização da produção não participa da definição das metas, o que, em alguns casos, dados os recursos disponíveis e os entraves burocráticos a serem contornados, torna inviável que se atinjam as metas.

O Contrato de Gestão no momento da Reforma Administrativa do Estado (1995-98) passou a ser entendido como uma forma de *salvar* a empresa do desmonte ou mesmo da privatização, envolvendo o conjunto dos funcionários com o atingimento das metas.

Enfatiza-se a valorização do trabalho como aspecto positivo na adoção do Contrato de Gestão. Passa a haver um maior comprometimento e responsabilização com o trabalho, o que assinala um processo de ruptura com o modelo burocrático no qual *fazer ou não fazer o trabalho não alterava nada*. Os servidores passam a valorizar e ter valorizado o produto do seu trabalho, que passa a ter um significado.

– **Empresa paternalista**

(...) aqui a comunidade sempre girou em torno da CRM. Começou com meu pai. Meu pai trabalhou como motorista e meus tios, sim, amigos, a maioria trabalhou aqui na CRM, então tenho vários tios meus que se aposentaram aqui na Mina. (...) eu me criei praticamente dentro da CRM. Então nós somos muito apegados à empresa. (...) CRM sempre teve esse lado paternalista assim, para

a comunidade. Tanto é que o pessoal que trabalhava na CRM morava em casas da CRM, era tudo em função da CRM (entrevista 1).

(...) os pais trabalhavam na CRM, eles se criaram nos cercos de Candiota, entraram na CRM e continuam até hoje. O que sabem de trabalho e de empresa é na CRM, nasceu na CRM; tu não sabe, aí fora tem gente que nunca trabalhou em outro lugar, trabalhou só aqui, entrou novo aqui e continua (...) (entrevista 21).

(...) uma beleza de trabalhar, a firma boa, tudo que o cara precisa, eu mesmo tive vários problemas de doença aqui, na hora o cara precisa da firma, o cara pede e eles socorrem o cara em tudo que ele precisar deles, dão tudo de apoio para isso, é 100% (entrevista 23).

(...) é uma empresa muito boa, não lembro de ter atrasado o pagamento, sempre recebo o mês em dia, é uma empresa muito boa – graças a Deus –, ela tem grandes vantagens, pois numa empresa privada tu tens que trabalhar e trabalhar mesmo e aqui não, claro a gente trabalha, mas não é uma coisa assim que estão de exigindo tanto, entendeu? (entrevista 12).

Essa categoria refere-se à perspectiva que os servidores têm sobre a empresa. No desenvolver das verbalizações, pôde-se observar que o ingresso no serviço público significa, além de uma forma de inserir-se no mercado de trabalho, dar continuidade a uma carreira que passa de pai para filho.

As relações de trabalho reproduzem controles simples de natureza familiar presentes, principalmente, por tratarem-se de relações, até então, de longo prazo.

A Companhia é o núcleo de tudo; nas cidades em que se situa, é a principal atividade econômica – a outra atividade existente é o *trabalho de mato* – e, portanto, todos buscam trabalhar na CRM.

Coutrot (2001) aponta que as relações entre assalariados e seus estreitos laços com seus superiores hierárquicos impedem a organização coletiva e que as soluções de tensões se operam por ajustamentos diretos. Nesse tipo de empresa, a competência profissional está assentada ou mesmo anulada pelos laços de fidelidade, de confiança ou simplesmente de costume.

Observa-se que entre os respondentes, em especial entre aqueles que executam atividades de mineração, a empresa é compreendida como uma extensão da família; nela encontram todo o apoio necessário a dificuldades com

que se defrontam em sua vida privada. A analogia entre empresa e família está presente no discurso tanto das chefias quanto dos subordinados; falas relacionando as relações de trabalho com relações de parentesco são comuns, tais como *somos como irmãos, meus subordinados são como minha família, a empresa é a minha família*, entre outras.

– Ingerência política

O Contrato de Gestão tenta fazer com que a empresa pública atenda como uma empresa privada, mas isso já vem da administração de cima, então, quando entra o caso político, onde mistura a política com o serviço, pode ter certeza que se for aqui ou for na China não vai pra frente, não dá certo, não é como deveria ser porque a privada, qual é a diferença dela, é justamente isso aí, reconhecimento, trabalho, produção, resultado e tudo o que começa mal termina mal, já começa errado, vai terminar errado (entrevista 7).

(...) a cada troca de governo, troca toda a diretoria e vem aquilo do escalão de cima pra baixo, renomeando um e outro, chega a ponto de ter mais chefes do que funcionários em determinados setores; o que se vai esperar de produção de um setor, de uma empresa pública nesse sentido, se chega em um setor e tem três chefes e um funcionário para ser subordinado, pra se mandar, que produção tu espera, que resultado tu vai esperar daquele setor, então é assim, eu não estou falando só da CRM, estou falando de um modo geral de empresas públicas (entrevista 7).

(...) a empresa estatal, ela tem que trabalhar com 10 funcionários mas é obrigada a trabalhar com 20, porque tem que ter sempre uns funcionários a mais para garantir o voto daquele deputado que está precisando, então hoje, na minha visão, a empresa estatal, ela só não dá lucro porque ela é sobrecarregada de funcionários e para satisfazer o voto dos políticos. (...) tiver esse pensamento de querer manter como dizem o *cabide de freira*, que pra mim é ponto pacífico, eu acho que, tranqüilamente, agora tem ser bem administrada por administradores e não por políticos (entrevista 8).

O modelo de reforma do Estado empreendido no Brasil visa dar maior agilidade às empresas públicas, adotando princípios administrativos até então utilizados apenas por organizações privadas. As empresas públicas passam a ser avaliadas a partir do seu desempenho econômico-financeiro, qualidade e universalização dos serviços prestados, entre outras metas definidas por contrato

– o Contrato de Gestão

Paradoxalmente, os entrevistados apontam as distorções que o modelo sofre devido, principalmente, à forte ingerência política na empresa objeto de estudo. Para eles, fatores de ordem política comprometem, senão inviabilizam, a capacidade da empresa de apresentar resultados de qualidade e produtividade desejadas.

O *inchaço* da máquina pública, promovido, segundo eles, pela necessidade de políticos da esfera municipal e estadual de granjear votos em períodos eleitorais, é apontado como um dos principais motivos para o baixo desempenho da empresa pública. Comparada à empresa privada, concluem que essa última torna-se mais competitiva por não ter que manter o *cabide de freira*.

Por outro lado, a ingerência política também gera disfuncionalidade na estrutura organizacional. Eles apontam que, a cada troca de governo, ao mudar-se toda a diretoria, incidem situações de alguns setores terem mais chefes que subordinados, o que se reflete no desempenho da Companhia.

– As disputas de poder

(...) abalo, era um terrorismo, a gente vinha sem saber o que podia acontecer no outro dia, e aí tu via uma corrida pelo poder, porque quando começa a acontecer isso aí, quem consegue pegar uma cadeira grande lá em cima, quer dizer, eu estou acima das decisões, eu vou decidir cortar os outros, eu não vou sair fora, e aí essas pessoas tomaram seus lugares e quem ficou pra baixo ficou com o coração na mão (entrevista 13).

(...) eu era um dos caras que tinha que receber a ordem e convencer o andar de baixo, então eu senti muito isso aí, eu fiquei entre a minha amizade e relacionamento, aquelas pessoas que me ampararam quando eu cheguei aqui, que me abriram a memória deles pra mim, daqui a pouco eu vou ter que dizer: vai ter que agarrar o cabo da máquina lá, no caso eu nunca fiz isso. Alguns se esconderam atrás, que era o sindicato, a CIPA, diziam não vou e ninguém mexe comigo e eu vou procurar meus direitos, então tudo bem: eu não posso te dar esse amparo, a regra está vindo assim (entrevista 20).

As disputas pelo poder são observadas como estratégias individuais de enfrentamento ao medo da demissão. Diante da ameaça da demissão, ocorre uma mobilização individual na busca de postos-chave na estrutura da Companhia ou nas instituições representativas dos trabalhadores como estratégia de manutenção dos empregos.

Os sujeitos que ascendem na hierarquia organizacional buscam não apenas manter os seus empregos, mas o poder de decisão sobre o futuro profissional dos demais servidores. A eles caberá a decisão de quando, onde e quantos funcionários serão demitidos para atender às diretrizes da Reforma Administrativa do Estado.

Os servidores que buscam cargos diretivos nas instituições representativas dos trabalhadores, apoiados pelo estatuto da estabilidade garantida pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT – aos ocupantes desses cargos, buscam se *defender* da ameaça da perda emprego, mas também da flexibilização do trabalho exigida pela redução do quadro de servidores.

Os demais servidores vivem na incerteza quanto ao futuro da empresa e dos seus empregos.

– As aposentadorias como estratégia de esvaziamento

(...) foram demitidas neste período. E tinha vários casos de pessoas que estavam aposentadas e continuavam trabalhando na empresa, aí uma determinação do Tribunal de Contas entendia que a empresa pública não pode ter aposentados trabalhando, então aqueles foram desligados (entrevista 1).

(...) a gente trabalhava com mais gente e veio a reforma, aconteceram algumas demissões e aposentadorias por tempo de serviço, então diminuiu o pessoal e começou a mudar a maneira de trabalhar (entrevista 10).

(...) a CRM era o centro de tudo, quase todo mundo trabalhava na CRM, depois, como o mineiro se aposenta com poucos anos de serviço, o pessoal foi se aposentando e não havia concurso porque para entrar só através de concurso, a partir de 82, então o pessoal foi se aposentando e não podia repor, foi só diminuindo, diminuindo (entrevista 11).

(...) a empresa chamava o pessoal e oferecia o PDV, que teria vantagem, teve gente, teve colegas nossos, que fez, outro pessoal que tinha tempo de se aposentar a empresa chamava, no caso do sindicato era outro presidente, para incentivar a se aposentar, senão ia ter demissões, aí chamava o sindicato e dizia que tinha que reduzir 10 a 15, então o sindicato tinha que sair a procurar dentro da mineração quem tinha tempo de se aposentar para outros não serem demitidos (entrevista 20).

O mineiro de subsolo, por desenvolver atividade insalubre, adquire direito a aposentadoria após 15 (quinze) anos no exercício da função. Essas aposentadorias, associadas à não-realização de concursos públicos levou a Companhia a um processo de esvaziamento no seu quadro de pessoal.

A situação se agravou a partir de 1995, quando, por definição judicial, os servidores aposentados foram proibidos de continuar exercendo atividades em empresas públicas.

No período da reforma do Estado no Rio Grande do Sul, o *incentivo* às aposentadorias foi utilizado na Companhia como estratégia para atingir as metas de redução do quadro exigidas pelo PDV. Nesse processo, o sindicato era chamado a estimular as aposentadorias a fim de evitar as demissões. Cabia aos dirigentes sindicais levantar na mineração os servidores com tempo para aposentadoria e incentivá-los a se aposentar, sob a argumentação de que outros seriam demitidos.

O processo de esvaziamento do quadro funcional por meio de aposentadorias e demissões é entendido pelos servidores como uma preparação para a privatização da empresa.

– Novas tecnologias

(...) as novas máquinas, isso pra nós prejudicou muito porque estávamos acostumados com um número de gente pra trabalhar, os funcionários depois começam a diminuir e dobra o trabalho (entrevista 4).

Vamos pegar para 20 anos atrás; você, para produzir 10 mil toneladas, você precisaria de um mínimo de 600 funcionários, pra produzir, não vou dizer 10, vamos botar 6 toneladas. Porque era

manual, você teria que ter equipes de 5 ou 6 homens, você teria que ter um processo de transporte de carvão das linhas de produção para a boca do poço através de carros de minas ou você teria que ter fiscais de carbicabo, você teria que ter carregador, descarregador, e num processo mecanizado da mina, você eliminou praticamente por setor de trabalho quase que 80% do pessoal. O que você produzia 5 mil toneladas com 500 homens, você passou a produzir com 20 homens, por quê? Porque com a tecnologia veio a mina mecanizada (entrevista 8).

Antigamente, na descobertura tinha mais máquinas, tinha até trator para fazer descobertura; depois que compraram a draga em 86 – coitada essa draga, está trabalhando desde de 86 –, aí diminuiu o número de funcionários, tinha duas máquinas pequenas, mais a descobertura, mais o trator auxiliando e não dava a produção que dá essa draga hoje (entrevista 20).

Observa-se que outro fator determinante para o esvaziamento do quadro funcional da Companhia foi a adoção de novas tecnologias. O processo de mecanização das minas resultou na redução significativa do número de empregos oferecidos pela empresa.

Os respondentes apontam que tarefas antes desempenhadas por até 1000 (mil) funcionários, hoje são desempenhadas com algo em torno de 60 (sessenta) a 70 (setenta) funcionários; no entanto, a adoção de novas tecnologias possibilitou um ganho expressivo de produtividade. Foram eliminadas tarefas executadas manualmente e, conseqüentemente, os postos de trabalho correspondentes.

Para alguns servidores, a adoção de novas tecnologias possibilitou a busca por novos conhecimentos, estimulando-os a investir no seu aperfeiçoamento profissional; contudo, constatam que a redução do quadro funcional significou aumento na carga de trabalho.

– A sobrecarga de trabalho

Foi um enxugamento mesmo, e assim, em termos de CRM, de serviços, foi exigido mais e mais de cada funcionário, sem coação, mas foi exigido o máximo, como um serviço privado mesmo. Era um período assim: que a gente sabia que estava sendo praticamente testado todos os dias, como se estivesse em um

período de experiência e qualquer motivo seria suficiente para ser demitido (entrevista 14).

É, a gente fica preocupado, porque o mercado de trabalho está muito difícil, então a gente fica preocupado porque tem aquele caso de demissão, eles querem cortar gastos, eles querem reduzir o pessoal, eles querem mais produção com menos pessoal (entrevista 12).

(...) teria que produzir mais, com menos gente, menos dinheiro e, na questão de reposição de maio, que é a opção de aumento. Então entrava mais sucateamento, era mais máquina sucateada, menos gente e a exigência de maior produção, eles (os chefes) fizeram praticamente todos, aconteceu esse tipo de coisa (entrevista 20).

A sobrecarga de trabalho é identificada a partir de dois fatores durante a análise dos discursos.

O primeiro fator está diretamente ligado à diminuição do quadro funcional que ocorre a partir do incentivo as aposentadorias, da adoção de novas tecnologias ou ainda das demissões, sejam essas voluntárias ou não.

O segundo está relacionado ao processo de privatização da Companhia e, conseqüentemente, ao medo da demissão. Os servidores sentem-se constantemente avaliados e com a convicção de que qualquer falha na execução das suas tarefas pode resultar na sua demissão.

O sucateamento da empresa, entendido como total falta de investimentos em pesquisa de carvão na Companhia e de manutenção de maquinário, parte do processo de privatização, também contribui para a sobrecarga de trabalho e exasperação do medo da demissão.

Dos servidores, passa-se a cobrar mais e mais produtividade nos moldes das organizações privadas. Eles enfatizam que se exigem os mesmos resultados de produtividade com máquinas sucateadas e o número reduzido de funcionários e, embora, na compreensão dos servidores, não haja coação por maior produção, observa-se que a avaliação constante associada à ameaça de demissão contribui para *incentivá-los* a produzir mais.

Como uma forma coletiva a essa ameaça esses se impuseram um ritmo maior de trabalho como forma de buscar alguma segurança. A lógica para tal

comportamento está baseada na crença de que: ao desempenhar com eficiência e eficácia o seu trabalho, esses poderiam não ser demitidos.

Esse comportamento acaba por determinar a sobrecarga de trabalho, pois tarefas que antes eram desempenhadas com determinado número de servidores continuam a sê-lo com um quadro de servidores cada vez mais reduzido. Os servidores têm que se submeter à sobrecarga de trabalho e a rotinas estabelecidas pela emergência dos prazos, o que resulta em desgaste físico, desânimo e insatisfação.

- O processo de privatização

(...) então começou o processo de sucateamento, começou o enxugamento com todo o apoio da chefia, a chefia apoiava totalmente, mas foi um processo que se arrastou muito, a empresa só queria Candiota e não queria as Minas do Leão, então começou a se criar alguns conflitos, naquele sentido, e foi se arrastando, se arrastando tanto que no tempo necessário... não houve tempo necessário e acabou perdendo o Britto as eleições e ganhou o Olívio que suspendeu totalmente o processo de privatizações (entrevista 21).

Algumas privatizações dão um certo, então a gente fica com medo, porque se está acostumado com uma maneira de trabalhar e de repente muda uma coisa, a gente não sabe se vai ser pra melhor ou pra pior, mudança sempre no começo abala, assusta, mas eu acho que se privatizar, pra mim, eu acho que tenho trabalho (entrevista 6).

O processo de privatização, ele foi de muita ansiedade, porque a maioria do pessoal trabalhava na empresa como a CRM, a meta era se aposentar o mais rápido possível porque o seu tempo de trabalho é mais curto, dentro de 15 ou 20 anos já se aposenta, no período de privatização teve uma ansiedade e uma angústia muito grande para os funcionários, com medo da privatização, porque se ocorresse a privatização, automaticamente ocorreria demissões (entrevista 8).

(...) eu acho que é um monstrinho que está dormindo, eu acho que o neoliberalismo, esse que hoje a gente parou de falar, tá só hibernando, não se extinguiu não, o exemplo está na CEEE (Companhia Estadual de Energia Elétrica) e agora de novo. A CEEE já foi repartida em 3 e está sendo repartida em duas novamente, o pouco que sobrou da CEEE está sendo esquartejada de novo, para quê? Não é pra bonito não, na verdade está sendo para privatizar de novo porque os que estão nesse governo atual são os mesmos que privatizaram no outro governo (entrevista 9).

O processo de privatização da Companhia se desencadeou em 1995 como parte da Reforma do Estado do Rio Grande do Sul. Para os entrevistados, a estratégia do governo de redução do Estado, via privatização das empresas públicas, deu-se de forma *brutal e traumática* para todos.

Constata-se que, embora não tenha se efetivado, a ameaça de privatização provocou um profundo abalo emocional no quadro funcional, devido à forma abrupta como se deu o processo, num *canetaço*, como apontam os respondentes.

O sucateamento, a falta de investimento e o esvaziamento do quadro funcional da Companhia associam-se ao medo da perda do emprego e contribuem para o aumento das incertezas quanto ao futuro dos empregos. O período caracterizado como preparatório à privatização foi marcado por muita ansiedade e medo, pois privatizar, na ótica dos respondentes, corresponderia a demissões.

Os respondentes entendem, que embora a privatização da empresa não tenha se constituído, permanece um sentimento de insegurança até então desconhecido, ou seja, a certeza de que a ameaça de privatização permanece e que tal decisão depende unicamente da orientação política do partido que detém o poder do Estado.

– A insegurança

Esse tempo foi ruim, gerou uma insegurança, é como eu te disse, era o partido A que administrava na época e aquele pessoal que foi demitido não pertencia a esse partido, muitos então foram mais pelo lado político, e o pessoal também que estava com tempo de se aposentar, mas claro que gerou insegurança para todos (entrevista 5).

(...) Eles ficaram sempre em estado de alerta, porque não se sabia até quando iria terminar, se terminou ou se iria retornar e aí em cada troca de governo era aquela polêmica, será que esse que entra vai seguir o mesmo sistema ou vai mudar o sistema, é um outro pensamento ou é uma outra maneira de administrar, de governar, então todos assim, como a empresa que é pública gira

em torno de política, cada troca de governo fica aquela apreensão (entrevista 7).

A insegurança predominava, a preocupação das pessoas, da família, todo mundo estruturado, já adquiriu a sua casa própria, todos vendo um horizonte lá de ter de começar tudo de novo, então foi complicadíssimo; as pessoas não tinham nem preparo, muitos de nós, os colegas aí, está difícil até para o que tem escolaridade, com idade já avançada. Porque, hoje, o funcionário mais novo tem 40 anos, então todo mundo aí perto dos 40 ou outros com muito mais (entrevista 9).

(...) privatização, demissão, gerou uma certa instabilidade, uma insegurança no trabalho, e naquela época tinha muitos funcionários na CRM, principalmente aqui, ainda tinha na época de 82, tinha mais de 1000 funcionários, depois disso o pessoal foi diminuindo, diminuindo e estava prevista pra lá em torno de 95 talvez tivesse ainda, sei lá, uns 600, e à medida que ia criando essa instabilidade, a gente ia vendo que não era só uma teoria, foi posto em prática e a gente viu muitos colegas nosso sendo demitidos assim e muitos deles sem critérios nenhum (entrevista 15).

A partir da reforma do Estado empreendida, o sentimento de insegurança passou a fazer parte do cotidiano de trabalho dos servidores. As certezas que os motivaram ao ingresso no setor público, tais como estabilidade e realização profissional, foram abaladas, permanecendo o sentimento de insegurança quanto ao seu futuro.

As pessoas sentem-se reféns de políticas públicas, que podem resultar no fim das organizações públicas e mesmo na sua demissão. São incertezas que passam a fazer parte da sua vida profissional, elas não sabem se ficarão desempregadas, se serão transferidas, enfim, o Estado tem poderes ilimitados quanto ao seu futuro profissional.

A fragilidade das relações de trabalho expressa-se na apreensão que surge a cada troca de governo, considerando que os entrevistados entendem que definições políticas, e não técnicas, determinam quando e quem será demitido. A ingerência política no processo de tomada de decisão é ressaltada como agravante a essa sensação de insegurança, pois enfatiza a falta de critérios técnicos para determinar a privatização de empresas e a demissão de funcionários.

– A pressão

Uma pressão muito grande, e no caso a chefia colocava como sendo uma coisa certa, que ia acontecer mais dia menos dia. E tudo se encaminhava para que acontecesse, então realmente o clima era de medo, de susto, o pessoal meio que colocava na idéia o pavor assim que ia acontecer e os que tinham mais medo era os que tinham mais tempo de casa, tinham responsabilidades maiores, ficava todo mundo em pânico (entrevista 15).

(...) em certos setores, como o de produção, sim, tinham que produzir para reduzir custos, pra mostrar que a CRM era viável e não fosse privatizada (entrevista 17).

Os próprios funcionários formavam uma idéia do que iria acontecer, a gente não acreditava que todos fossem no caso de privatização (...) tivemos que dançar conforme a musica, se tu não é pressionado, tu não faz, se tu não tem pressão, as coisas andam mais morosas, quando existe uma pressão as coisas andam mais rápidas mesmo, mas existia uma expectativa, no pessoal existia um clima de tensão naquela época, não sabiam o que iria ou poderia acontecer em caso de privatização (entrevista 16).

Esta categoria emerge dos discursos dos entrevistados, nos quais eles descrevem os tipos de pressões sentidas no momento de implementação da reforma do Estado.

Nos relatos analisados, observa-se a percepção diante da pressão exercida a partir do comportamento assumido pelas chefias. Estas, na sua maioria, apoiavam as reformas e, em seus discursos, apontavam como inevitáveis a privatização da Companhia e a subsequente demissão dos servidores. Apoiada nesse discurso, a hierarquia da empresa obtém um aumento da produtividade, principalmente nas minas onde as definições de metas, por meio do Contrato de Gestão ou de contrato com as empresas fornecedoras, são claramente determinadas.

Diante da possibilidade da privatização e do medo da perda do emprego, o aumento da produtividade foi justificado como estratégia de sobrevivência da empresa. Os servidores acreditam que aumentando a produção podem garantir a manutenção dos seus empregos.

Observa-se que nas relações de trabalho o grupo também exerce pressão por maior produtividade. Baseando-se na lógica de que, se todos *pegarem juntos*, a empresa terá uma chance de sobreviver, os servidores buscam o atingimento das metas estabelecidas, mesmo com sobrecarga de trabalho, para demonstrar que a Companhia é economicamente viável. Movidos pela ameaça e pelo medo, eles passam a apresentar os resultados de produtividade desejados.

Como mecanismo coletivo de defesa, identifica-se a prática de intensificação do trabalho. Em suas falas, os entrevistados colocam a preocupação de *desempenhar bem* as suas funções para obterem o reconhecimento e, dessa forma, não serem demitidos

– O PDV

(...) nos sentimos na corda bamba, a gente sabia que qualquer motivo seria suficiente para demissão e, além do que, foi ofertado a Demissão Voluntária, que facilitava a aposentadoria para quem quisesse. Todos que tivessem disponibilidade facilitavam o máximo (entrevista 14).

(...) à medida que ia criando essa instabilidade, a gente ia vendo que não era só uma teoria, foi posto em prática e a gente viu muitos colegas nossos sendo demitidos assim e muitos deles sem critérios nenhum, porque ia o bom funcionário e ia o mau funcionário, não houve critério de seleção nenhum (entrevista 15).

(...) era quase uma chantagem; a gente ia reivindicar alguma coisa, que eles estavam querendo era enxugar o possível, até tirar ganho, esse período foi terrível, o sindicato ficou totalmente desarmado, foi um período difícil. Na época ele chamava o sindicato e a gente sempre teve uma relação mais ou menos com o sindicato, chamava o sindicato e dizia que a ordem que tinha era tantas demissões, reduzir tantos o pessoal da CRM, tinha um percentual. (...) tinha que reduzir tanto, então ele pedia ajuda ao sindicato para ele não ter de escolher e o sindicato entrava, via se o pessoal não queria se aposentar, foi como eu falei, o pessoal que tinha que se aposentar, até que concordou em se aposentar. (...) gente se preocupava mais naquela época era realmente em manter os empregos, a maior preocupação do sindicato era manter os empregos (entrevista 14).

O PDV foi bom para alguns e ruim para outros. A gente é feliz porque tem emprego. Não deve ser uma pressão diária, uma chantagem e mais eu acho que as pessoas estão brigando por isso; manter a empresa (entrevista 13).

O servidor público parece ser o principal atingido pelos dispositivos da proposta de Reforma Administrativa, a começar pela fragilização do instituto da estabilidade, principalmente pelo desligamento de servidores por excesso de quadros. Com o fim da estabilidade, o servidor não desfruta de nenhuma garantia contra o arbítrio do Estado gerencial.

Essa categoria demonstra a tomada de consciência quanto a essa fragilidade. Com a reforma, os servidores passam a entender que, muito embora o Estado demita menos do que a iniciativa privada, a ameaça da perda do emprego passa a fazer parte da sua vida profissional.

A forma como o PDV foi implantado na Companhia assume contornos peculiares. No momento da implementação do PDV, o sindicato foi chamado para *negociar* a saída dos servidores com tempo para aposentar-se, sob a argumentação de que a sua não-aposentadoria significaria a demissão dos funcionários com menos tempo de trabalho.

O poder do sindicato ficou fragilizado, pois qualquer iniciativa reivindicatória era rechaçada pela ameaça de enxugamento. Ele passou a negociar a manutenção dos empregos.

A falta de critérios técnicos para definir as demissões acentua o sentimento de insegurança e medo diante da ameaça de demissão. Os entrevistados declaram que nesse processo foram demitidos os maus, mas também os bons funcionários.

A política demissionária adotada pelos governos, nesse período, acentua o sentimento de desvalia, ou seja, o sentimento de que todos podem se tornar supérfluos. Diante de tal circunstância, afirmam que são felizes porque têm emprego.

– Desempenho profissional

(...) hoje há uma cobrança maior, assim tu valoriza mais, mesmo porque aí na rua está difícil, o compromisso é muito grande, cada vez o concurso fica mais difícil, pois são milhares de pessoas procurando, então tu tens mais consciência agora que tu estás ali é porque és muito bom, tu tens uma certa estabilidade, mas tu tens que preservar, não está fácil, é um pouco diferente de quando entrei aqui (entrevista 15).

(...) hoje tu tem que te esforçar mais, garantir a tua vaga, fazer por merecer, estar ali. Porque antigamente era meio assim mesmo, como vou te dizer: tu entrava e aí a visão geral era ficar tranquilo, agora é só ficar e só indo que tu vai te aposentar aqui dentro, e hoje há uma cobrança maior, assim tu valoriza mais, mesmo porque aí na rua está difícil, o compromisso é muito grande, cada vez o concurso fica mais difícil, pois são milhares de pessoas procurando, então tu tem mais consciência agora que tu estás ali é muito bom, tu tem uma certa estabilidade, mas tu tem que preservar, não está fácil, é um pouco diferente de quando entrei aqui (entrevista 15).

(...) primeiro é um estigma e segundo eu acho que a gente tem que ser assim: tu estás numa empresa pública, mas tu tens que mostrar que tu tens condições de estar ali. Não tenho dúvidas disso aí, e eu acho que hoje todos os funcionários estão com essa mentalidade, o pessoal está com medo de perder o emprego (entrevista 13).

Nesta categoria observa-se uma mudança de comportamento diante do trabalho. Para o servidor público, a sobrevivência da empresa e a manutenção do emprego, hoje, estão relacionadas a sua capacidade de desempenhar bem as suas funções.

Na sua ótica, permanecem nas organizações públicas aqueles que demonstram a qualificação profissional necessária para o desenho das funções. Conseqüentemente, aqueles menos qualificados e comprometidos estariam sob ameaça de desemprego.

A idéia da estabilidade associada a uma condição de prática clientelista e de acomodamento é substituída por um comportamento de maior responsabilidade e comprometimento na prestação do serviço público.

Com a fragilização do estatuto da estabilidade, os trabalhadores entendem que a sua permanência na organização dependerá, fundamentalmente, do seu desempenho profissional.

– A estabilidade

(...) a primeira visão que a gente tem do serviço público é a estabilidade, quem está fora pensa assim: bom, eu vou pra lá e vou ficar tranquilo, sem aquele terror da demissão por qualquer índice; eu trabalhei em uma empresa privada antes e eu vim buscar isso aí, eu fui fazer concurso, não foi só o da CRM que fiz, que queria uma tranquilidade, uma estabilidade de emprego, não aquela história do casaco na cadeira, sem fazer nada, eu queria era saber que eu iria ter emprego e que eu não iria para rua, a não ser por negligência, isso era o que eu imaginava antes (entrevista 13).

Acho que aumentou a estabilidade, aumenta a responsabilidade, aumentando a responsabilidade, tu consegues dar mais, acho que quanto mais tu conseguir te doar para a empresa, eu acho que a gente tem que se doar, eu acho que tu te preparar mais, a empresa indiretamente está te preparando para o futuro, porque, digamos, é de competitividade, ela te prepara para o mercado, tu pode ficar preparado, tu tem uma visão, não tem aquela visão, sempre a visão imediata, mas sim uma visão maior, fica com a mente mais aberta (entrevista 16).

(...) aqui não, o pessoal está com 50 anos, tinha cara que ia tomar café em casa, ia dormir na hora de serviço, ninguém botava ele para rua, ele tinha 50 anos de emprego, cheio de direito, o cara assumia lá o governo, vinha aqui e tinha que pedir licença para eles, tinha uma história, tinha uma coisa, uma mágica que acabou, hoje o pessoal tem consciência de que acabou (...). (entrevista 13).

Mesmo conscientes de não serem estáveis, devido ao fato de serem contratados no regime celetista, esses servidores tinham um sentimento de estabilidade, pois a empresa pública demite menos que a iniciativa privada.

Nessa categoria, observa-se que a estabilidade serviu como um elemento determinante para o ingresso no setor público. A idéia de ter um emprego estável e, conseqüentemente, tranquilidade e segurança profissional serviu como atrativo a esses servidores.

A valorização da estabilidade está, também, associada ao medo de enfrentar a competitividade e a instabilidade presente nas empresas privadas.

Identifica-se com o fim da estabilidade uma maior responsabilidade e envolvimento dos servidores na prestação do serviço público. A idéia de se doar à empresa, de desempenhar o melhor possível, apresentando resultado de produtividade acima do esperado, seria o mecanismo utilizado para reduzir o sentimento de insegurança.

Nessa perspectiva, a estabilidade seria dada pelo resultado do trabalho desenvolvido por esses servidores.

– A relação empresa x fornecedor

(...) aqui no Leão nós fornecemos só para a usina de São Jerônimo, que é federal, então chega na época de renovação do contrato, nós ficamos na expectativa (...) Em maio foi renovado o contrato, nós ficamos dois meses sem fornecer carvão para ninguém. Então neste período já voltou aquela... aquela... angústia ... o que vai acontecer se não renovar o contrato? (entrevista 1).

(...) uma coisa que me deixa às vezes preocupado é essa questão que eu estou falando, com relação ao contrato da empresa de fornecimento de carvão, porque pode de uma hora para outra não ter para quem vender carvão aqui, e aí o que vai acontecer? (entrevista 1).

(...) a gente fornece carvão para a usina de São Jerônimo, é o que a gente tem, então esse contrato é a menina dos olhos, aquilo ali por exemplo tu não podes deixar falhar, aquilo ali é o meu emprego, é o emprego nosso aqui na CRM, é a garantia do nosso emprego, então todo mundo se uniu em torno desse contrato, a gente que sabe que tu me ajuda, eu te ajudo em prol de garantir o nosso emprego, em prol da CRM continuar, nesse sentido está muito bom (entrevista 5).

Candiota tem um contrato de 133 mil com a CGTE agora e deveria inclusive passar de 133 mil, teve meses mesmo que saiu um contrato de emergência dependendo de cerca de 200 mil toneladas foram produzidas mês, pois não, agora esse ano baixou, um ano ou dois atrás, aí foi até 200 mil (entrevista 20).

Com a adoção do paradigma gerencial, as organizações públicas passam a ter que competir nos mercados na busca por novos clientes. O desempenho

econômico-financeiro dessas empresas dependerá da sua capacidade de manter esses clientes.

Nessa categoria, observa-se que a sobrevivência da Companhia está ancorada na relação com um único cliente fornecedor, em torno do qual gira todo o empenho de produção.

A relação empresa-fornecedor é regulada por contrato, renovável a cada 4 (quatro) anos. Para os servidores, o período de renovação do contrato é marcado pelos sentimentos de insegurança e medo, pois não ter para quem fornecer o carvão significaria o fim da empresa.

Atingir as metas de produção definidas por contrato para atender esse único cliente passa a ser responsabilidade de todos. Cientes de que o contrato é *a menina dos olhos*, pois dele depende não apenas a sobrevivência da Companhia, mas, principalmente, a manutenção dos empregos, todos os servidores se unem em torno desse objetivo.

– O atingimento das metas

(...) metas e Contrato de Gestão, isso aí é um incentivo a mais que foi criado para os funcionários, pra ele tanto faz vir fazer o trabalho ou não fazer, também não leva nada, agora com a meta a ser atingida ele passa a ter mais responsabilidade, ele passa a ter um objetivo mais concreto, ele tem um determinado fim pra chegar lá e isso incentiva mais, ele dá mais produção e ao mesmo tempo ele se sente realizado ao saber que tem alguém que está esperando que ele produza mais e esperando o resultado dele (entrevista 7).

(...) você também tinha metas, quando eu vim trabalhar aqui, na época também tinha metas de produção, mas só que não era uma meta muito exigida porque a mina era grande e num contexto geral ela permitia se você produzia no mínimo, vamos supor 30 mil toneladas, você sempre produzia mais que 30 mil toneladas porque você tinha um estoque, então você não era obrigado a cumprir aquela meta, a produção que você mantinha de acordo com a estrutura que a empresa tinha e vários setores de produção permitiam com que você não alcançasse metas, você tinha espaço para produzir (entrevista 10).

(...) bem tranquilo, tanto que foram atingidas as metas quase que imediatamente, a resposta foi imediata, no 1º ano já atingiram, porque os próprios funcionários, eles viram que era uma coisa

necessária, para o bem de todos, que era salvar a CRM, todo mundo entendeu, então as pessoas viram que naquele sistema que vinha anteriormente, tudo meio à vontade, não podia continuar, até ruim para todo mundo, a gente sente que é ruim para todo mundo; a coisa muito à vontade não funciona bem, tem que ter uma certa regra (entrevista 14).

Nesta categoria, observa-se o caráter positivo da adoção de metas de produtividade definidas pelo Contrato de Gestão. Para os respondentes, a definição de metas dá maior significado ao seu trabalho, eles passam a perceber a importância que seu desempenho profissional tem para a organização e, mesmo aumentando o grau de responsabilidade, sentem-se valorizados.

Eles destacam aspectos da organização informal do trabalho, existente antes da adoção das metas do Contrato de Gestão. Nesse sistema, as metas de produtividade não eram, segundo eles, claramente definidas, assim como os controles para o seu atingimento. Na prática, os mineiros definiam os padrões de produtividade ocultando o excedente de produção, de modo a cumprir as metas definidas pela Companhia. Para eles, esse sistema *meio solto* não era bom.

Os respondentes destacam que, já na sua adoção, as metas foram atingidas quase que imediatamente, pois, na sua ótica, do atingimento das metas estabelecidas dependia a sobrevivência da organização.

– **Competitividade**

(...) é, hoje sim, com o próprio mercado, obrigou que as empresas se tornassem assim, as próprias empresas estatais se tornassem mais competitivas, porque hoje não se tem, não se é mais, não se tem aquela proteção do Estado. Hoje, se tu não tiver condições de competir, tu acaba cedendo lugar para outro (entrevista 16).

A empresa estatal começa a competir no mercado, uma das coisas que não existia antes. Nós somos fornecedores – graças a Deus temos uma empresa que nós fornecemos nosso produto e é garantido, mas nunca se pensou que poderia trabalhar assim, de uma maneira que competisse no mercado e hoje sim, a partir desse momento, a empresa começa a trabalhar assim (entrevista 21).

(...) Tu não pode entrar num conflito de mercado, eu não posso convidar um cliente para jantar, não possa pagar a janta para ele com um dinheiro que é público, aí o cara da outra empresa pega o cara e leva para Camboriú, bota numa cobertura e paga drinques

para ele, como é que eu vou vender, se o comprador, ele quer isso, ele quer um carro zero, ele quer um hotel bom e eu não posso, se eu vou contratar uma empresa pra prestar um serviço bom, que eu não tenho, como transporte, os caminhões que eles (empresa privada) dizem: eu quero com ar condicionado, com isso, com aquilo, eu não posso dizer; então, quando o cara chega lá, nos mandam uns cacos de caminhão aqui, eu contrato quem pede mais barato, por mais que eu especifique, não posso discriminar ninguém, eu tenho que botar lá caminhão, motor diesel, não sei o que, capacidade, só que, se ele estiver em estado pior do que o outro, ele vai ganhar, porque os custos dele são menores, eu caio sempre em empresa artesanal, na de fundo de quintal, de picareta, é uma briga para ficar nisso aí (entrevista 13).

A reforma gerencial empreendida no Brasil busca tornar as empresas públicas parecidas com as da iniciativa privada, estabelecendo objetivos (metas) e circunstancial controle de desempenho.

Esses pressupostos impõem ao setor público a necessidade de tornar-se competitivo, considerando-se que o Estado deixa de ser, no caso brasileiro, o Estado protetor-intervencionista voltado para uma política desenvolvimentista.

Sem a proteção do Estado, as empresas públicas passam a ter que apresentar resultados econômico-financeiros positivos e, para tanto, é necessário competir no mercado pela manutenção e pela conquista de novos clientes. Tornar-se competitiva passa a ser condição fundamental para a sobrevivência da organização.

Paradoxalmente, por tratarem-se de organizações públicas sujeitas, portanto, à regulação do Direito Administrativo, essas empresas enfrentam dificuldades para competir em condições de igualdade com as empresas privadas. Os limites no momento da negociação com o cliente ou as dificuldades na contratação de serviços com qualidade são elementos que prejudicam os resultados de competitividade exigidos .

– Restrições do mercado

Do mercado, do medo do mercado... Porque tem números, no contrato de gestão tu tem que apresentar números positivos, a mina do Leão não apresenta nada, é a mesma coisa sempre, então a gente não sabe se é uma coisa que depende de nós ampliar, acho que mais acima a coisa, de procurar assim, um outro mercado, procurar se investir mais, provavelmente a gente estaria melhor (entrevista 1).

(...) o mercado de carvão hoje e, de uns tempos pra cá, só diminuiu, e ele está praticamente esquecido pelo governo, nós estamos praticamente parados, estagnados com o nosso mercado de carvão, porque o governo não cria uma política que incentive a fonte de energia do carvão, geração de energia do carvão, a termoelétrica. Não criam uma política e de um certo tempo pra cá só diminuiu, só regrediu e não foi criada uma opção em torno(...) A nossa região gira só em torno do carvão (entrevista 7).

(...) a nossa dificuldade hoje é o mercado, nós não temos mercado, o único mercado que nós temos é a CGTE, São Jerônimo, só que ela é uma usina muito antiga, então estava até pensando em parar com aquela usina e aí, se pára a usina, o que aconteceria, não teria mercado para nós, se não tivesse mercado para nós, basicamente isso aqui fecharia (entrevista 23).

A categoria restrições do mercado está associada à falta de investimentos e incentivos por parte do Estado para o uso do carvão como fonte de energia. Embora enfatizem que hoje as empresas públicas devem sobreviver sem o apoio do Estado, tornando-se mais competitivas, para os entrevistados a ampliação do mercado está relacionada a uma ação desse, na forma de políticas públicas voltadas para o carvão.

Constata-se que, diante da necessidade da Companhia de mostrar-se competitiva, os gestores e os empregados, de modo geral, têm medo do mercado, pois enfrentam a condição de serem *cativos* de um único cliente e mesmo a manutenção desse cliente não tem garantias.

O medo do mercado está associado à adoção do Contrato de Gestão, que exige resultados positivos, e à falta de iniciativa por parte do Estado e dos gestores públicos no sentido de buscar mercados alternativos para a Companhia.

– A caça às bruxas

Ser transferido na realidade é um castigo, porque tu vê, eu tenho família constituída aqui, eu tenho casa aqui, meus amigos e minha vida social é aqui; tá, pra ir pra Candiota eu vou ter que deixar a família aqui, minha filha mora em Porto Alegre, minha esposa trabalha aqui, eu iria ter que alugar casa, porque lá condições de morar não tem, meus amigos, minha vida social, tudo seria de lá, meus gastos seriam maiores, financeiramente né, em me transferir pra lá (entrevista 5).

(...) Trabalhei até 95 aqui e gostei muito de trabalhar aqui, essa oportunidade que tinha, então entram aí as dificuldades que te disse, não sente dificuldades senão justamente através da coação, por exemplo, política dentro das estatais, influência política e interferência dessa em todos os escalões da estrutura da empresa, qualquer nível tem a influência direta, desde o diretor-presidente até o pessoal que trabalha na área. Em 95 eu sofri uma influência disso e fui transferido de volta para o Leão, o outro governo certamente não se afinava muito comigo, com minhas linhas de pensamento (entrevista 18).

Esse foi um tempo ruim, gerou uma insegurança né, e como eu te disse, era o partido A que administrava na época e aquele pessoal que foi demitido não pertencia a esse partido, muitos então foram mais pelo lado político, e o pessoal também (entrevista 10).

(...) em torno de 95 talvez tivesse ainda, sei lá, uns 600, e à medida que ia criando essa instabilidade, a gente ia vendo que não era só uma teoria, foi posto em prática e a gente viu muitos colegas nosso sendo demitidos assim e muitos deles sem critérios nenhum, porque ia o bom funcionário e ia o mau funcionário, não houve critério de seleção nenhum, foi uma varredura geral; então isso aí, nessa época ficou muito ruim de trabalhar (entrevista 7).

Nesta categoria, observa-se aspecto de discricionariedade no processo de seleção do público-alvo das reformas. Para os respondentes, institucionalmente existem duas situações de arbitrariedade no processo de reestruturação da Companhia.

A primeira relaciona-se diretamente à transferência de funcionários para outras unidades da Companhia, relacionada, na sua ótica, ao fato de existir discordância com as idéias propostas pela direção ou devido ao fato de os sujeitos transferidos não pertencerem ao partido que está no governo. Para eles, ser transferido é uma forma de castigo, pois significa mudar de cidade e, em algumas situações, ficar longe da família.

A segunda situação relaciona-se ao fato de, no momento das demissões, não haver critérios técnicos para a definição dos demissionários. Também nessa circunstância, questões ideológicas, tais como a troca de governos, determina o futuro dos empregos dos servidores.

Essas ingerências internas e/ou externas trazem para os servidores um sentimento de insegurança, frustração e desânimo, pois eles podem ter o trabalho descontinuado por uma definição política (sem argumentação técnica) dos gestores públicos.

Essa característica da Companhia traz para os funcionários um sentimento de impotência diante da influência que as mudanças de condução política e ideológica exerce sobre o seu trabalho. Criam-se situações de *caça às bruxas* nas quais qualquer um pode ser vitimado por decisões arbitrárias.

– A vulnerabilidade

(...) sente-se a vulnerabilidade: sente-se que o chão pode cair de novo, meu chão pode sair fora de novo, que eu posso sair do prumo, então esta também é uma razão de se sentir ameaçada, com certeza ameaçada... a guilhotina continua... permanece e, quanto à ameaça, ela vai e volta, vai e volta. Ela vai e volta porque existe assim uma... ronda; nós somos permanentemente sombreados, assaltados ou temos um monstro ali, bem pertinho, tá ali! tá ali! (entrevista 8).

O neoliberalismo... eu acho que é um monstrinho que está dormindo, eu acho que o neoliberalismo, esse que hoje a gente parou de falar, está só hibernando, não se extinguiu não, sem dúvida alguma ela pode ser privatizada sim, tomara que não, mas só não enxerga quem não quer (...) (entrevista 9).

Eu acho que o PDV não foi embora, ele está bem junto com a gente e de outra forma, de outra modalidade, mas que ele está com a gente, está. Isso aí é um sentimento que a gente está sentindo agora, é bem o tipo de relação que a gente está levando, porque os nossos vínculos estão dissolvidos; os nossos vínculos funcionais, entre colegas funcionais, não são constituídos mais por força nenhuma, porque a nossa identidade, ela meio que se diluiu (entrevista16).

(...) fica aquilo assim, a gente não sabia exatamente o que não era divulgado, em que fase estava o processo, então a gente sabia que seria uma coisa que poderia estourar a qualquer hora,

então ficava uma desconfiança, se tinha alguém tentando levar informações para a chefia ou para os outros grupos interessados em comprar a CRM (entrevista 14).

Todo mundo pega junto, todo mundo se soma, cada um faz o seu lado, a sua parte, tu faz a tua e eu faço a minha, e a gente se soma, os dois para atender lá, todo mundo se ajuda, eu acho que não tem ninguém puxando de um lado ou do outro pra corda arrebentar, porque a gente sabe que é um único contrato que a gente tem (entrevista 11).

Os aspectos da vulnerabilidade estão relacionados a compreensão e sentimentos – individuais e coletivos – dos servidores públicos em relação às reformas empreendidas.

Enfatiza-se que essa vulnerabilidade está associada à ameaça constante da perda do emprego. Embora compreenda-se que o contexto político atual não esteja favorável a demissões e privatizações de empresas estatais, para os servidores não significa que esse risco deixou de existir. Eles entendem que o perigo permanece como um *monstro adormecido* e que, portanto, pode voltar a atacar a qualquer momento.

Destaca-se, como conseqüência desse sentimento de insegurança, a fragilização das relações funcionais. O grupo não se percebe mais como capaz de intervir nessa realidade e gera-se uma relação de desconfiança. O grupo, embora não se acostume a essa insegurança, passa a transitar nela respondendo ao comportamento de demanda da própria insegurança, ou seja, para eles, de alguma forma, essa insegurança em relação a emprego ficará em segundo lugar. Gera-se um terreno em que terão que se adaptar a viver nessa condição de risco, considerando-se que o nível de segurança no setor é cada vez menor.

A ameaça os remete a um futuro totalmente inseguro. Nesse sentido, paradoxalmente, existe uma mobilização coletiva em torno do trabalho. O processo de adequação ao risco e à incerteza dá-se na solidariedade, no empenho de todos na busca de resultados de efetividade no trabalho, para atender aos objetivos da organização. Nesse momento, as disputas – *puxadas de tapetes* – deixam de existir; todos unem-se em torno de um objetivo comum. Para eles, essa é condição fundamental para a sua sobrevivência e a da própria organização.

– O discurso viril

(...) a direção da empresa na relação com sindicato dos empregados no período do processo de privatização usou... era quase uma chantagem, a gente ia reivindicar alguma coisa, que eles estavam querendo era enxugar o possível, até tirar ganho, esse período foi terrível, o sindicato ficou totalmente desarmado, foi um período difícil (entrevista 14).

(...) quem estava ocupando cargos de chefia eram pessoas pró-privatizações ou pseudopró-privatizações, uma boa parte, o que aconteceu é que eles transmitiam um clima de terror para certas pessoas subalternas; por exemplo, tinha um chefe meu que era terror puro, ele fez, tomou algumas atitudes completamente arbitrarias na época porque ele se sentiu com poder quase ilimitado naquele momento, vão privatizar, vão transformar as estruturas todas como estatal, você sabe que as características de uma estatal comparada à empresa privada é uma diferença muito grande, tomou atitudes muito radicais e subitamente tentando levar dessa para aquela (entrevista 18).

(...) Uma pressão muito grande, e no caso a chefia colocava como sendo uma coisa certa, que ia acontecer mais dia menos dia. E tudo se encaminhava para que acontecesse, então realmente o clima era de medo, de susto, o pessoal meio que colocava na idéia o pavor assim que ia acontecer, e os que tinham mais medo era os que tinham mais tempo de casa, tinham responsabilidades maiores, ficava todo mundo em pânico (entrevista 20).

(...) até hoje há ameaças de demissão, eu diria assim tem que haver uma diferença muito grande para localizar uma situação política, que tipo de governo que é esse governo de direita e que tipo de governo de esquerda que foi o governo, há uma diferença na questão do tratamento com as pessoas, com os funcionários. Naquele outro governo, que se assemelha a esse, nos chamavam de vagabundos (entrevista 21).

Esta categoria busca a compreensão da conduta dos gestores públicos diante da implementação da reestruturação da Companhia. Alguns gestores, aparentemente comprometidos com o processo de enxugamento e privatização da empresa, adotaram práticas classificadas como terroristas pelos respondentes.

Essas práticas, apoiadas no discurso viris pró-privatização e enxugamento da máquina pública como única forma possível de tornar o Estado mais eficiente, criavam um clima de insegurança e medo, condição que iria estabelecer uma forte disputa pelo poder, na qual aqueles que obtêm sucesso buscam, acima de tudo, assumir o poder de decisão sobre o futuro dos empregos dos demais.

Os dirigentes consideram-se acima do poder, com capacidade de exonerar aqueles que fossem necessários e, em contrapartida, manterem-se em seus

cargos. Utilizando a ameaça de demissão como uma forma de chantagem capaz de fragilizar a capacidade de reação dos servidores, a manutenção dos empregos passou a fazer parte das negociações entre sindicato e empresa, em detrimento de direitos adquiridos.

A legitimidade das suas ações, por outro lado, foi identificada pelos respondentes por meio da desvalorização dos servidores, ou seja, a imagem do funcionário incompetente, que não trabalha e que, apesar disso, recebe altos salários, passa a ser a imagem que a sociedade faz do servidor público. Essas críticas sistemáticas reforçadas pelo discurso dos gestores públicos legitima a prática denominada por Dejours (1999) de trabalhos sujos, ou seja, a divulgação de informações distorcidas na mídia interna e no exercício de crueldade contra os demais participantes da organização.

Ressalta-se, no entanto, que entre as chefias intermediárias estabelece-se o paradoxo de deter a responsabilidade de operacionalizar as decisões tomadas com base nas diretrizes da reforma e, por outro lado, buscar manter a relação de confiança com seus subordinados.

– Relações hierárquicas

(....) que a gente gosta muito da empresa e entra a administração de um partido ou entra a administração de outro, mas a empresa é uma maravilha de empresa para se trabalhar, então isso só não tem problema nenhum, algumas pessoas se excedem durante alguns governos, mas outro não, tem pessoas que são constantes, então nós temos um quadro de funcionário muito bom, respeitando as exceções de alguns que passam da conta, no mais a empresa é tranqüila (entrevista 7).

Foi um período difícil. Eu era um dos responsáveis que tinha que receber a ordem e convencer o andar de baixo; nesse momento eu fiquei dividido entre a minha amizade e relacionamento com aquelas pessoas que me ampararam quando eu cheguei aqui, que me abriram a sua memória, e saber que eu vou ter que dizer: vai ter que agarrar no cabo da máquina, vai ser demitido, no caso, nunca fiz isso. (entrevista 13).

(...) como gerente, o meu modo de trabalhar, eu sempre, minha turma que é o meu setor, é a minha família, nós vivemos no trabalho a maior parte do dia, aqui e anos e anos. O trabalho é

minha família, os colegas são a minha família, aqui dentro, então, todos abertos – franqueza –, sempre toda a vida (entrevista 11).

(...) estou aí, nesse meio sem segurança nenhuma, *só de marisco*: não posso perder a confiança dos meus subordinados e não posso desobedecer meus superiores, aí o que eu faço? É difícil (entrevista 21).

Nesta categoria, observa-se que a prática do discurso viril, embora presente no comportamento adotado por alguns gestores durante o período de implementação das reformas e que, de forma mais sutil, mantém-se até os dias atuais, não é um comportamento adotado linearmente na estrutura hierárquica.

Atenta-se que na empresa, por apresentar características de empresa paternalista e mesmo pela particularidade da carreira funcional ser passada de pai para filho – principalmente entre os mineiros –, as relações hierárquicas são permeadas por práticas igualmente paternalistas.

Os gestores, principalmente aqueles que se encontram no nível de gerência intermediária, estabelecem com seus subordinados uma relação próxima à familiar. A empresa é percebida como uma extensão da própria casa e os subordinados, como parte da família.

A percepção que esses gestores têm do trabalho leva-os a uma condição paradoxal. Observando-se a hierarquia institucional, esses gestores têm que corresponder às determinações da direção da Companhia; portanto, fazer cumprir as cláusulas de produtividade e flexibilização do trabalho definidas no Contrato de Gestão, determinar quais funcionários seriam passíveis de demissão, entre outras medidas definidas pela reforma empreendida e, paralelamente, buscar manter a relação de confiança e o respeito construído nas relações pessoais (privadas) e de trabalho, considerando-se que as duas dimensões se mesclam na vida organizacional desses sujeitos.

Essa condição estabelece para eles uma condição de instabilidade e risco, pois não cumprir as determinações da hierarquia superior pode significar a perda do cargo ou mesmo a perda do emprego; por outro lado, cabe a eles criar as condições de competitividade necessárias para a sobrevivência da empresa.

7.5 – As categorias intermediárias

Nesta fase, apresenta-se a informação constante das vinte e uma categorias iniciais, agrupadas em sete categorias intermediárias, de caráter mais abrangente.

– A burocracia x gerencialismo

Quadro 7 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: a burocracia x gerencialismo

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
1. Empresa paternalista 2. Contrato de Gestão 3. Ingerência política 4. As disputas de poder	<i>- A adoção do Contrato de Gestão introduz na administração pública princípios administrativos até então adotados apenas por organizações privadas; no entanto, o gerencialismo convive nas organizações públicas com práticas paternalistas, com ingerências políticas e disputas de poder.</i>	I. A burocracia x gerencialismo

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

(...) temos o mesmo ônus e não temos o mesmo bônus, essa que é a realidade; nós somos empresas privadas para uma coisa e somos empresas públicas para outras; o nosso concurso não dá estabilidade, mas a lei de licitações nós temos que cumprir, eu não sou estatutário que nem o ascensorista da Assembléia lá, que caia canivete ou não sei o que, e ele está lá no elevador ganhando igual a deputado (entrevista 17).

(...) a gente trabalha numa empresa que é serviço público, mas na verdade ela é quase uma empresa privada porque ela tem a produção dela, que é o carvão, e então ela tem esse compromisso, ela tem um contrato que tem que atingir e que nós temos; foi implantado também de participação nos lucros da empresa, então nós sabemos que depende de nós mesmos esse retorno (entrevista 14).

O serviço público se preocupou em melhorar a prestação do serviço, porque a competição aumentou e hoje, se tu não tem, tu não pode existir. A empresa pública era dona de tudo, era só ela e mais ninguém para competir, hoje vejo que mudou muito em relação aos outros anos, hoje existe disputa de telefonia, disputa na área, não fica nada exclusivamente para as empresas estatais,

eu acho que a competição no mercado mudou e nós mudamos (Entrevista 16).

Nesta categoria, observa-se que a adoção do paradigma gerencial não significa uma ruptura com o modelo burocrático. Esses modelos de gestão estão presentes de forma híbrida na organização objeto deste estudo.

Permanecem nas práticas administrativas padrões definidos pelo modelo burocrático weberiano associado a práticas clientelista e patrimonialista da burocracia brasileira, tais como forte ingerência política e inchaço da máquina pública em períodos eleitorais.

O conjunto de medidas previstas pela Constituição de 1988, em relação à administração pública, tais como a exigência de concursos públicos, a previsão legal para contratações por tempo determinado, a proibição de acumulação de cargos, as exigências de licitação públicas, são críticas no sentido de promover distorções no disciplinamento do setor público, e essa rigidez burocrática afeta diretamente o cotidiano de trabalho daqueles a ela submetida. Nos discursos analisados, aparece como fonte de estresse no trabalho, na medida em que limita as possibilidades de respostas rápidas a problemas técnicos a serem resolvidos.

O gestor público, dessa forma, tem limitado o seu poder de decisão no momento de gerir voltado para os resultados, para o atingimento das metas.

A empresa mantém práticas paternalistas, sofre ingerência política e seus servidores estabelecem nela um campo fecundo para disputas de poder; no entanto, essa mesma empresa precisa ser competitiva e apresentar resultados econômico-financeiros positivos.

Por outro lado, a compreensão de que hoje a empresa funciona nos moldes de uma empresa privada é comum à maioria dos servidores. Condição essa entendida como positiva na medida em que as organizações públicas passam a preocupar-se mais com a qualidade dos serviços prestados, situação criada pela necessidade de serem competitivas. As empresas estatais não mais detêm monopólios no mercado concorrencial, e apresentar resultados negativos pode significar perda de clientes e mesmo a sua extinção ou privatização.

– O medo da perda do emprego

Quadro 8 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: o medo da demissão

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
5. A aposentadoria como estratégia de esvaziamento 6. Novas tecnologias 7. A sobrecarga de trabalho 8. O processo de privatização 9. A insegurança 10. A pressão 11. O PDV	<i>- A Política de Demissão Voluntária-PDV-e o processo de privatização, associados à adoção de novas tecnologias e o estímulo a aposentadorias como estratégia de esvaziamento da Companhia, contribuem no aumento da pressão e da sobrecarga de trabalho, assim como estabelecem um sentimento de insegurança sobre o futuro dos empregos.</i>	II. O medo da perda do emprego

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

(...) hoje todos os funcionários estão com essa mentalidade, o pessoal está com medo de perder o emprego; hoje nós brigamos de unha e dente pela Mina, porque a gente sabe que aqui dentro da CRM nós somos o ponto fraco, o tendão-de-aquiles, onde tiver alguma coisa errada não vai ser a Matriz nem a unidade mais produtiva, vai ser o Leão; é aquela história, vai cortar o que está doente primeiro, então nós temos que brigar pela nossa segurança(...) então hoje se tem consciência, que o que não tinha quando eu cheguei aqui, hoje tem, a CRM pode demitir, o pessoal não acreditava nisso até 1995 (entrevista 13).

(...) ameaças de demissão, só não houve no governo (...) até hoje há ameaças, eu diria assim, tem que haver uma diferença muito grande para localizar uma situação política, que tipo de governo que é esse governo de direita e que tipo de governo de esquerda que foi o governo do Olívio , há uma diferença na questão do tratamento com as pessoas, com os funcionários. Naquele outro governo, que se assemelha a esse, nos chamavam de vagabundos, nos ameaçam por pra rua, levar aquele chute (...) (entrevista 21).

(...) a gente tinha medo porque o desemprego no país era grande e aqui no Brasil, infelizmente, a pessoa numa certa idade já não presta mais pra sociedade (entrevista 5).

A reforma do Estado coloca os servidores públicos diante da possibilidade da perda do emprego. No caso estudado, tem-se como agravante a adoção do estímulo a aposentadorias como estratégia de esvaziamento do quadro funcional

associado à adoção de novas tecnologias. A estabilidade no emprego, a possibilidade de crescimento profissional, enfim, todos os valores que os fizeram ingressar no serviço público deixam de existir. O emprego público não representa mais uma situação de segurança.

O sentimento de desvalorização e de insegurança é acentuado pela ameaça da perda do emprego

Os medos que emergem dessa situação estão associados a vários fatores, tais como a perda da segurança financeira, a perda da estabilidade no emprego, o começo de uma nova carreira profissional na iniciativa privada, o não-reconhecimento, pelo mercado de trabalho, da sua experiência profissional no setor público.

O medo de ir para fora da instituição pública apóia-se na dicotomia mercado x empresa pública, estabelecido a partir da questão da competição, ou seja, na empresa pública o servidor não tem que competir profissionalmente com o outro; já no mercado, ele terá que demonstrar as suas habilidades e qualificações técnicas sem o respaldo institucional.

O medo da competitividade presente em organizações privadas acentua-se pelo fato de os servidores considerarem-se *velhos* e tecnicamente desatualizados no que diz respeito ao uso de novas tecnologias. Considerando-se esses dois fatores – idade e inovação tecnológica –, a Companhia esvaziou, durante o período que antecedeu a Reforma Administrativa, severamente o quadro de funcionários da Companhia.

– O fim da estabilidade

Quadro 9 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: o fim da estabilidade

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
12. Qualificação profissional 13. Estabilidade	<i>- A fragilização do estatuto da estabilidade redefine a compreensão que os servidores públicos têm sobre estabilidade no emprego. Hoje o sentimento de maior estabilidade está apoiado no desempenho profissional e na qualificação profissional.</i>	III. O fim da estabilidade

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

A primeira visão que a gente tem do serviço público é a estabilidade, quem está fora pensa assim: bom, eu vou pra lá e vou ficar tranqüilo, sem aquele terror da demissão por qualquer índice; eu trabalhei em uma empresa privada antes e eu vim buscar isso aí, eu fui fazer concurso, não foi só o da CRM que fiz, que queria uma tranqüilidade, uma estabilidade de emprego, não aquela história do casaco na cadeira, sem fazer nada, eu queria era saber que eu iria ter emprego e que eu não iria para rua, a não ser por negligência, isso era o que eu imaginava antes. (...) aí vinha o lado paralelo da reengenharia, do contrato de gestão, da demissão, da privatização, daquela coisa que eu disparei, de levantar de manhã e ser demitido, cada mês reduz 10%, bota 10% pra rua, contrata 20, chegava um monte de gente nova, eu saí (da empresa privada) para fugir disso e aí a gente começou a ver esse bicho na porta da gente batendo aí (entrevista 13).

(...) os empregados ficam desestabilizados com a situação, então isso prejudica na vida profissional, na vida particular, porque isso mexe com tudo, mexe com a estrutura, se tem uma idéia de seguir um trabalho, daqui a um pouco tu fica assim, preocupado, será que eu vou conseguir concluir meu trabalho? Hoje tu vais pra casa amanhã, tu não sabes se vai trabalhar de novo ou fica naquela instabilidade (entrevista7).

Existia a expectativa de acabar a estabilidade na época, mas ia se salvar aquelas pessoas que estavam mais bem preparadas. Sempre tu estavas naquela expectativa de hoje, daquela época, a concorrência era a procura de emprego, era grandíssima a partir do momento que ela se tornasse uma empresa privada. (...) aumenta a estabilidade... aumentando a responsabilidade, tu consegues dar mais, acho que quanto mais tu conseguir te doar para a empresa – eu acho que a gente tem que se doar –, eu acho que tu te prepara mais, a empresa indiretamente está te preparando para o futuro, porque, digamos, é de competitividade

ela te prepara para o mercado, tu podes ficar preparado, tu tens uma visão, não aquela visão imediata, mas sim uma visão maior, fica com a mente mais aberta (entrevista 16).

Mesmo cientes de não serem estáveis, por serem contratados no regime celetista, esses servidores tinham um sentimento de estabilidade, apoiado na lógica de que a empresa pública demite menos que a iniciativa privada. Com a reforma do Estado, essa estabilidade se mostra ilusória, eles passam a conviver com a insegurança e a incerteza quanto à manutenção dos empregos.

O juízo que tinham da estabilidade no emprego se dilui com o modelo de reforma do Estado adotado no Brasil. A maior tranquilidade e segurança para desempenhar suas funções no serviço público são substituídas pela incerteza quanto ao futuro profissional, o que se reflete, também, na vida privada. Os planos futuros são suspensos, o sentimento de tranquilidade é substituído pela sensação de instabilidade.

A reforma empreendida no Brasil, apoiada no tripé Contrato de Gestão, privatizações e Programas de Demissões Voluntárias, institui o fim da estabilidade do emprego.

Para os servidores, não mais o estatuto da estabilidade, mas sim a competência técnica poderá restituir, em parte, a sensação de segurança. Para eles, hoje, a empresa pública manterá nos empregos apenas os mais qualificados, aqueles capazes de desempenhar bem suas tarefas. Assim, competitividade, até então característica das empresas privadas, é compreendida como uma preparação para o futuro capaz impelir o funcionário a buscar qualificar-se para permanecer na empresa ou para preparar-se para o mercado de trabalho.

– A renovação contratual

Quadro 10 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: a renovação contratual

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
14. A relação empresa x fornecedor 15. O atingimento das metas	<p>- A relação entre a Companhia e empresa fornecedora de energia dá-se através de Contrato, renovado a cada 4 (quatro) anos. Nele, assim como no Contrato de Gestão são definidas as metas de produtividade a serem atingidas.</p> <p>- Em cada período de renovação, a incerteza e o medo sobre o futuro dos empregos reaparecem.</p>	IV. A renovação contratual

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

O único problema para nós neste caso aí é a questão do mercado. O nosso mercado é muito pequeno, então nós estamos sempre girando em função, por exemplo, aqui no Leão, nós fornecemos só para a usina de São Jerônimo. Porque é federal, então chega na época de renovação do contrato, nós ficamos na expectativa, será que vão ou não vão renovar o contrato? (...) a não-renovação de repente pode significar o fechamento da mina, ou sei lá, ou mesmo privatizar (...) (entrevista 1).

(...) É um risco, inclusive esse ano que passou, de 2003, a gente ficou 3 meses sem contrato, aí foi uma barra, porque tu não sabe o que vai acontecer no dia de amanhã, esse é outro problema. (...) a gente fornece carvão para São Jerônimo, é o que a gente tem, então esse contrato é a menina dos olhos, aquilo ali por exemplo tu não podes deixar falhar, aquilo ali é o meu emprego, é o emprego nosso aqui na CRM, é a garantia do nosso emprego, então todo mundo se uniu em torno desse contrato, a gente que sabe que tu me ajudas, eu te ajudo em prol de garantir o nosso emprego, em prol da CRM continuar (entrevista 5).

(...) nos meses que se fica sem renovação, ocorre essa instabilidade, essa preocupação com o que poderia acontecer se não fosse renovado, e toda a vez que é período de renovação é a mesma preocupação, a gente vive nessa expectativa, por enquanto se mantém, mas a perspectiva do pessoal é que se crie no governo uma política de incentivo ao carvão e possa desenvolver mais comércio em torno do mesmo produto, porque o produto existe, está aqui, mas para ser extraído tem que ter comprador, tem que ter uma outra fonte gerando e uma outra fonte

consumindo, que é a parceria do governo na compra da energia, então falta isso, falta muita vontade política (entrevista 7).

(...) a única coisa que me deixa às vezes preocupado é essa questão que eu estou falando, com relação ao contrato da empresa de fornecimento de carvão porque pode, de uma hora para outra, não ter pra quem vender carvão aqui, lógico e aí o que vai isso acontecer? A gente não sabe, não é? O que pode acontecer, privatizar, é angustiante às vezes, não é? Mas a CRM pra... eu sempre pensei e penso assim: nós podíamos tentar nos outros mercados, mas eu acho que nesse ponto a empresa ainda é um pouco falha, eu acho que ela não tem a ambição de querer. (entrevista 15).

Nesta categoria, observa-se a relação entre a Companhia e a empresa fornecedora de energia e, principalmente, aspectos da instabilidade gerada a cada renovação contratual.

A não-renovação contratual, na perspectiva dos respondentes, pode significar o fechamento da mina ou mesmo a sua privatização, pois a Companhia é cativa de um único cliente.

Tratado como a *menina dos olhos*, todos os servidores assumem o compromisso e empenham-se para o atingimento das metas de produtividade definidas no contrato de fornecimento, pois da manutenção desse depende, em tese, a manutenção dos seus empregos.

Nos períodos de renovação contratual, o sentimento de insegurança acentua-se. Os servidores, em todos os níveis hierárquicos, percebem a fragilidade do mercado em que atuam. O medo das condições do mercado, restrito a um cliente, acentua o sentimento de angústia.

O medo da privatização e da perda do emprego, sentimento que passa a fazer parte do cotidiano de trabalho desses servidores a partir da reforma do Estado, retorna com intensidade diante das incertezas do mercado. Eles passam a ter uma preocupação constante quanto ao futuro da empresa.

Os respondentes destacam a falta de empenho da direção da empresa em buscar novos clientes, assim como a falta de vontade política por parte do Estado em incrementar políticas voltadas para o mercado do carvão como fonte estratégica de energia, o que minimizaria os riscos do mercado.

- A competitividade

Quadro 11– Processo de Derivação da Categoria Intermediária: a competitividade

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
16. Competitividade 17. Restrições de mercado	<i>- A partir da reforma do Estado, passa-se a entender que a Companhia deve ser competitiva para manter-se no mercado; no entanto, as restrições do mercado de carvão associadas à forte ingerência política comprometem os resultados pretendidos.</i>	V. A competitividade

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

(...) a empresa está mais dinâmica, mas existem algumas coisas ainda de empresa pública, por exemplo, parte de compras, vamos supor, se for comprar esse computador aqui, eu tenho que saber por quanto tu me vende e as condições que tu me vende, aí tu pergunta pro fulano, 3 ou 4 pessoas, se o teu preço for, eu vou lá e compro, mas isso leva tempo, então tem esse lado do entrave, mas claro que a empresa está mais dinâmica (entrevista 5).

(...) hoje o mercado obrigou as empresas estatais a se tornarem mais competitivas, porque hoje não se tem, não se é mais, não se tem aquela proteção do Estado. Hoje, se tu não tiver condições de competir, tu acaba cedendo lugar para outro. (...) o serviço público mudou, mudou muito, acho que os administradores estão preocupados mais com a qualidade. O serviço público se preocupou em melhorar a prestação do serviço, porque a competição aumentou e hoje, se tu não tem, tu não pode existir. A empresa pública era dona de tudo, era só ela e mais ninguém para competir, hoje vejo que mudou muito em relação aos outros anos. (entrevista 16).

(...) a empresa pública se torna mais ativa, acho que a maioria melhora porque tu tens, tu sentes que a tua empresa tem respeito, o que não se tinha, quando se falava em empresa pública, ela tem uma imagem não muito boa e, a partir dessas modificações que houve, as que conseguiram resistir, elas melhoraram, elas deram um salto pro futuro, deram um salto, começaram a produzir mais, começaram a se programar, a planejar (entrevista 24).

A mudança de paradigma burocrático para o gerencial, embora não ocorra de maneira linear na organização, aponta mudanças na configuração da empresa diante do mercado competitivo. Tais mudanças apóiam-se na lógica de que, com as reformas empreendidas, as empresas públicas não mais detêm monopólios e deixam de estar sob o protecionismo do Estado.

Com a adoção do Contrato de Gestão, elas devem apresentar resultados econômico-financeiros positivos e, para tanto, torna-se essencial desenvolver as suas capacidades organizacionais voltadas para a competitividade, situação até então desconhecida para as organizações públicas.

Na visão dos respondentes, a necessidade de manter-se no mercado com base na competitividade foi um fator positivo para a administração pública. A adoção do paradigma gerencial levou à profissionalização da gestão e, conseqüentemente, ao aumento da produtividade e à qualidade dos serviços prestados.

Eles destacam o dinamismo da Companhia, que assume uma postura pró-ativa em relação às necessidades do mercado, o que se reflete positivamente na imagem da organização. Embora tenha que conviver com entraves burocráticos, tais como a observância da lei de licitações, entre outras, a organização passa a desempenhar suas atividades com maior agilidade, condição essencial para a sua sobrevivência.

Essa postura competitiva adotada pela organização reflete-se no comportamento dos próprios funcionários, que passam a desempenhar suas funções conscientes de que deles depende o bom desempenho da empresa e sua sustentação no mercado competitivo.

– A incerteza

Quadro 12 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: a incerteza

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
18. A caça às bruxas 19. A vulnerabilidade	<i>- A partir das mudanças instituídas, os servidores sentem-se vulneráveis, inseguros em relação ao futuro dos seus empregos, percebendo-se como vítimas em potencial de decisões arbitrárias, o que reforça o sentimento de desvalorização pessoal e profissional.</i>	VI. A incerteza

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

(...) de alguma forma, a gente transita nesta insegurança, a gente acabou não se acostumando à insegurança, mas a gente acaba sobrevivendo a ela. Hoje em dia, o nível de segurança que se pode transitar é muito pequeno (...) (entrevista 1).

Então, de qualquer maneira, é uma insegurança; indo ou não indo para a rua, é uma insegurança, porque é uma coisa que tu não sabe muito, embora eu às vezes me encha de otimismo e penso assim, olha, se eu estou querendo trabalhar, eu vou me adequar (entrevista 22).

Esse tempo foi ruim, gerou muita insegurança e, como eu te disse, era o partido A que administrava na época e aquele pessoal que foi demitido não pertencia a esse partido, muitos então foram mais pelo lado político, e o pessoal também, que estava com tempo de se aposentar, mas claro que gerou insegurança para todos (entrevista 12).

(...) privatização, demissão, gerou uma certa instabilidade, uma insegurança no trabalho, e naquela época tinha bastante funcionários na CRM, principalmente aqui, ainda tinha na época de 82, tinha mais de 1000 funcionários, depois disso o pessoal foi diminuindo, diminuindo e estava prevista pra lá em torno de 95, talvez tivesse ainda, sei lá, uns 600, e à medida que ia criando essa instabilidade, a gente ia vendo que não era só uma teoria, foi posto em prática e a gente viu muitos colegas nossos sendo demitidos assim, e muitos deles sem critérios nenhum, porque ia o bom funcionário e ia o mau funcionário, não houve critério de seleção nenhum, foi uma varredura geral, então isso aí, nessa época, ficou muito ruim de trabalhar (entrevista 7).

Esta categoria está associada, de um lado, aos processos de desligamento na organização – PDV, aposentadorias, demissões administrativas –, necessários, segundo os gestores, para a reestruturação da empresa, definida a

partir de decisões arbitrárias que se refletem na vida profissional dos servidores, mas, principalmente, na sua vida pessoal; e, de outro, a ameaça constante de precarização e perda do emprego

A falta de critérios técnicos na definição das medidas adotadas pela direção da Companhia, seja em relação ao desligamento de funcionários, seja em relação a processos de transferências para outras unidades, é compreendida como forma de punição pessoal e/ou política contra aqueles que tenham posição contrária à do grupo dirigente.

Por caracterizarem a Companhia como um espaço de trabalho com muitas dificuldades criadas por ingerências políticas externas e alternância de poder, os servidores não encontram tranquilidade no seu trabalho e vivem situações de risco constante. Eles sentem-se reféns de decisões de caráter político, considerando-se que no momento de transferências ou mesmo de demissões não há o reconhecimento da experiência e da capacidade técnica daqueles sujeitos a tais decisões.

Reconhecimento que, referenciando Dejours (1999), mostra-se decisivo na dinâmica subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, pois da valorização depende o sentido do sofrimento.

Por outro lado, a ameaça velada da perda do emprego, uma vez que permanece de forma latente permeando as relações de trabalho, reforça o sentimento de incerteza em relação ao futuro. Os servidores públicos vivem diante do risco constante de terem seus empregos precarizados ou mesmo extintos. Corroborando as idéias de Bauman (2001), transformam-se em jogadores e, por tratar-se de um jogo, os planos para o futuro tendem a se tornar transitórios e inconstantes, prevendo apenas alguns movimentos de curto prazo.

A sensação de incerteza paralisante serve aos propósitos organizacionais, determinando o desempenho obediente das tarefas estabelecidas na empresa, alicerçada no medo e na ansiedade procedentes dessa incerteza, assim como na ameaça permanente de demissão em todos os níveis hierárquicos (BAUMAN, 2001).

– O papel da hierarquia

Quadro 13 – Processo de Derivação da Categoria Intermediária: o papel da hierarquia

CATEGORIAS INICIAIS	IDÉIAS-CHAVE	CATEGORIA INTERMEDIÁRIA
20. O discurso viril 21. As relações hierárquicas	<i>- Durante o processo de implementação das reformas, as chefias, principalmente, as intermediárias, tiveram papel fundamental para a efetivação da política.</i> <i>- O discurso viril serviu para fragilizar a capacidade de reação do corpo funcional, estabelecendo um clima de terror.</i>	VII. O papel da hierarquia

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

Estavam lidando com pessoas como se fossem números, dinheiro: aqui nós temos doze funcionários, mas preciso de um, porque lá na Gerdau é um, e aqui ficam onze, coisas desse tipo, e isso espalhava muito terror. (...) retornando agora com o governo atual, mas já não com a mesma colocação. Certamente foram feitas avaliações e as coisas não são por aí, as coisas não dá, então desarmou também um pouco a reação, essa questão da convivência, fica a questão da relação com as chefias, o nível subiu um pouco, não é ótimo, mas melhorou o clima (entrevista 18).

(...) inclusive é o mesmo chefe até hoje que está na gerência. Na época, ele chamava o sindicato e a gente sempre teve uma relação mais ou menos com o sindicato, chamava o sindicato e dizia que a ordem que tinha era tantas demissões, reduzir tantos o pessoal da CRM, tinha um percentual (entrevista 20).

(...) a gente não sabia exatamente o que não era divulgado, em que fase estava o processo, então a gente sabia que seria uma coisa que poderia estourar a qualquer hora, então ficava uma desconfiança, se tinha alguém tentando levar informações para a chefia ou para os outros grupos interessados em comprar a CRM. No nosso caso, a gente sabia que existiam as companhias que queriam comprar a CRM, vieram visitar aqui, então ficou um clima assim meio de desconfiança entre determinadas pessoas que sabiam mais ou menos, e ficava um clima meio constrangedor (entrevista 14).

Observa-se que nesta categoria o papel que as chefias, principalmente as intermediárias, exerceu no processo de implementação das reformas. Para os respondentes, a impessoalidade como foram definidas as adesões aos programas de demissão assume um caráter cruel, uma forma de terrorismo que afligia a todos.

Por vivenciarem a condição paradoxal de dever obediência aos superiores hierárquicos e, por outro lado, sentirem-se comprometidos em uma relação de confiança com seus subordinados, também as chefias intermediárias vêem-se em com situação de risco, de medo da perda do emprego, o que, pressupõe-se, determina o esse comportamento.

Enfatiza-se que ocorre uma crise de solidariedade em que, referenciando Mongin (1998), em uma representação vertical da sociedade em que ocorre a separação entre os que estão dentro e os que estão fora do sistema, isso afeta a maneira de ser do indivíduo e multiplica os seus receios.

A ameaça de precarização e exclusão social determina para os sujeitos a prática do zelo no trabalho (Dejours, 1999), ou seja, em alguns casos o gestor entende ser necessário ir além do chamado do dever, apoiando-se para tal na Lei que regulamenta a reforma e nas estatísticas definidas no Contrato de Gestão. Os indivíduos a serem demitidos são tratados em termos numéricos, percentuais de demissões a serem cumpridas.

Para conservar seu cargo, seu salário e a sua carreira, mesmo dotados de um senso moral em relação aos seus subordinados, aceitam colaborar.

Os entrevistados apontam que o discurso viril, que tem como característica, segundo Dejours (1999), a capacidade de cunhar a escolha do partido que se tomou, cultivar o desprezo pelas vítimas e reafirmar os chavões sobre a necessidade de reduzir benefícios sociais e empregos como forma de salvar o país da crise econômica é utilizado como instrumento de fragilização da capacidade de reação dos servidores.

O discurso privatizante e demissionário – enxugamento da máquina pública, concepção de Estado mínimo – é assumido como a única possibilidade

de salvar o Estado e a empresa e, portanto, cabia-lhes executar tal tarefa de forma eficaz.

PARTE IV – DOS RESULTADOS AO REFERENCIAL TEÓRICO

CAPÍTULO 8 – AS CATEGORIAS FINAIS

No presente capítulo, são apresentadas as categorias finais que, constituindo-se uma síntese globalizadora das categorias iniciais e intermediárias, oferecem condições para analisar os fatores determinantes do medo no trabalho no período pós-reformas do Estado na CRM, por meio das vinculações estabelecidas com o referencial teórico, com ênfase nas contribuições da escola dejouriana.

A partir das categorias emergentes da análise de conteúdo, as categorias iniciais e intermediárias convergiram para as categorias finais: a nova administração pública; medo institucional: a dimensão organizacional; o medo do mercado: a dimensão ambiental; e o medo da perda do emprego: a dimensão comportamental, resultantes das categorias iniciais e intermediárias, buscando a síntese globalizadora para melhor compreensão e análise da Reforma Administrativa empreendida nas estatais gaúchas.

Considera-se válida a categorização adequada aos objetivos da análise, natureza do material analisado e as questões que se pretende responder por meio da pesquisa. Moraes (1999) defende que a validade exige que todas as categorias criadas sejam significativas e favoráveis em termos do estudo proposto, sua problemática, seus objetivos e sua fundamentação teórica, assim como deve observar os critérios da exaustividade ou inclusividade, homogeneidade, exclusividade e objetividade.

Para o autor, cada conjunto de categorias deve ser exaustivo no sentido de possibilitar a inclusão de todas as unidades de análise, não sobrando nenhum dado significativo que não possa ser classificado, e homogêneas no sentido que

todo o conjunto de dados deve ser estruturado em uma única dimensão de análise, tanto em conteúdo como em nível de abstração.

O critério de exclusividade preconiza que a análise de conteúdo necessita assegurar que cada elemento possa classificar em apenas uma categoria, ou seja, um mesmo dado não pode ser incluído em mais de uma categoria. A objetividade está estreitamente ligada ao critério de exclusividade, pois quando um conjunto de categorias é objetivo, as regras de classificação são explicitadas com suficiente perceptibilidade, de maneira a serem aplicadas consistentemente ao longo de todo estudo, significa que nenhuma dúvida deve permanecer quanto às categorias em que cada unidade de conteúdo deve ser integrada (MORAES, 1999).

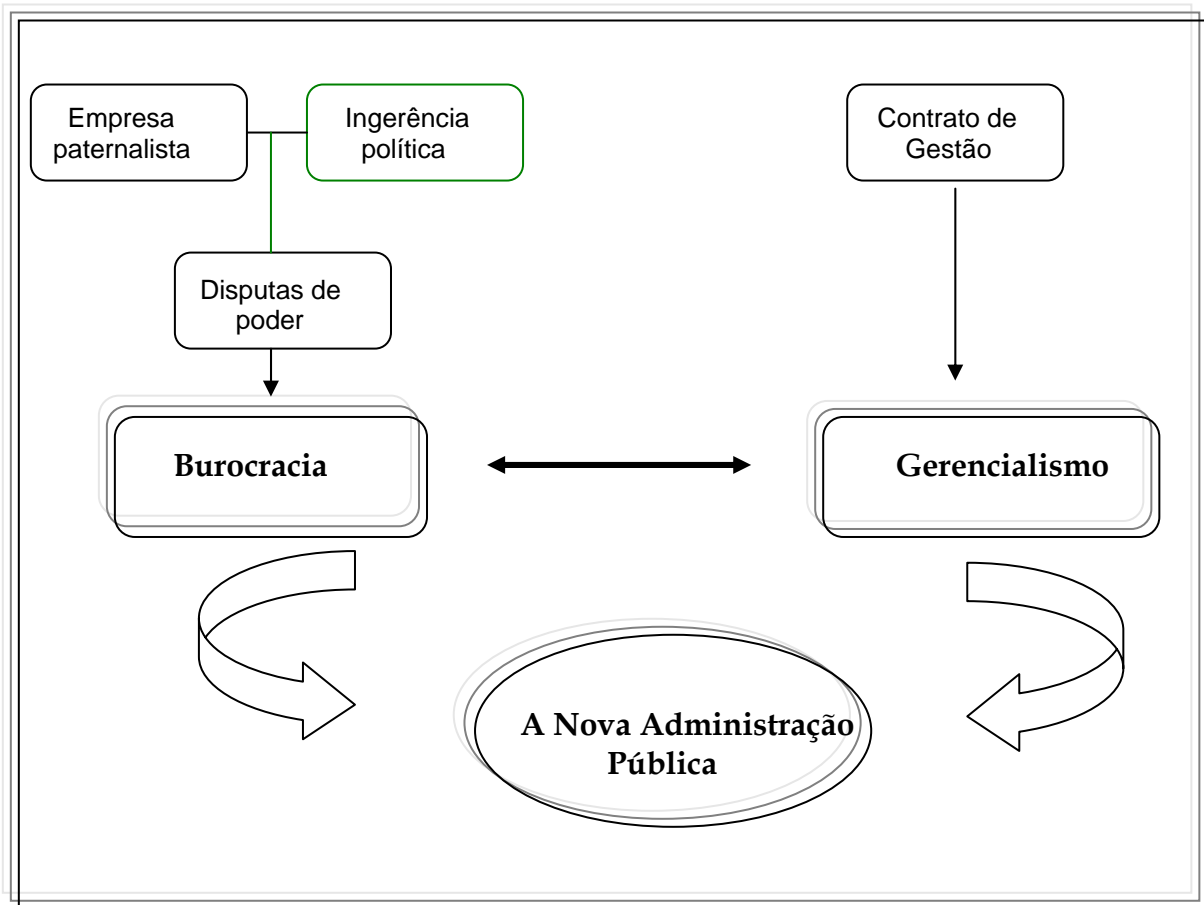
Embora a questão da objetividade seja questionada nas pesquisas qualitativas, pois nesse tipo de investigação o pesquisador tende a acreditar que em realidades múltiplas cada um poderá captar diferentes dimensões a partir de um mesmo texto ou mensagem, Moraes (1999) entende que isso se refletirá mais na constituição de conjuntos diferentes de categorias do que na classificação do conteúdo, uma vez estabelecido o conjunto de categorias.

Portanto, considerando-se os critérios de validação das categorias desenvolvidas por Moraes (1999), entende-se que as categorias finais apresentadas oferecem condições de analisar os reflexos da reforma do Estado empreendida no Estado no cotidiano de trabalho dos servidores que permaneceram no setor público, por meio das vinculações estabelecidas com o referencial teórico adotado

8.1. A Nova Administração Pública

A figura 4 demonstra o comportamento das categorias iniciais e intermediárias que resultaram na categoria final a Nova Administração Pública. O que permite observar a presença do modelo burocrático permeado de práticas patrimonialistas em coexistência com o modelo gerencial.

Figura 4 – Mapa de categorização: a Nova Administração Pública



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O modelo de administração burocrático surge com a preocupação de combater os excessos do modelo patrimonialista, caracterizado pela ambigüidade entre o interesse público e o privado, o que tinha como conseqüência a corrupção, o clientelismo e o patrimonialismo.

Para se contrapor a essa lógica patrimonialista, Weber (1946) analisa o modelo burocrático como forma de desenvolvimento da sociedade capitalista, a

partir de suas reflexões sobre as formas de autoridade, definindo os atributos da organização racional-legal (FERREIRA, 1996).

No Brasil, a formação da burocracia estatal desenvolveu-se permeada por interesses corporativos (RAMOS, 1983). Uma das principais funções latentes da burocracia brasileira foi, por longo período, a de minimizar a rigidez da estrutura social. A administração pública foi um setor destinado a absorver parte do excedente de população, suplantando a insuficiência de oferta de emprego dos setores privados.

A partir da Nova República, essa lógica tende a se romper. A reforma do Estado promoveu o enxugamento da máquina pública, que, associado à adoção do paradigma gerencialista de gestão, aproximou o modelo de Estado brasileiro aos moldes dos países capitalistas desenvolvidos.

Nesse processo de reforma, os governos utilizam, como alternativa para a exoneração de servidores, o PDV, que consiste em incentivos financeiros e sociais, para que uma parte dos funcionários públicos se exonere voluntariamente, assim como o Contrato de Gestão é o instrumento utilizado para atingir o principal objetivo da reforma, ou seja, transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial. As instituições burocráticas devem ser adequadamente flexíveis para não conflitar com os princípios da administração pública gerencial.

Isso corrobora a idéia de Hobsbawm (2002), que assinala que o Estado, diante do acelerado processo de competição globalizante, transfere os empregos para formas empresariais de maximização dos lucros, principalmente para empresas privadas, deixando de ser o empregador de último recurso.

Para o servidor público, constrói-se uma realidade em que as pressões pela excelência e pela produtividade do trabalho acentuam-se a partir da adoção do Contrato de Gestão.

Apoiando-se nas tipologias desenvolvidas por Ferlie et al (1999), observa-se que o modelo brasileiro de administração pública assume uma forma híbrida

na qual o modelo burocrático – e suas disfuncionalidades – coexiste com o modelo gerencial com características do NAP Modelo 1 e Modelo 2.

Ressalta-se que a adoção do paradigma gerencial não se dá de forma linear, mantém-se presente a herança patrimonialista (Faoro, 2001; Dreifuss, 1987) de protecionismo (empresa paternalista) e ingerência política marcada por intensa disputa de poder.

A adoção do Contrato de Gestão, na Companhia, impõe ao gestor maior responsabilidade em relação aos resultados de produtividade e, conseqüentemente, aos resultados econômico-financeiros⁶³ da empresa; no entanto, características da organização, que mantêm uma relação paternalista com seus funcionários, cuja maioria descende de uma longa linhagem de mineiros, associada à forte ingerência política, compromete substancialmente *qualquer* planejamento administrativo.

O inchaço da máquina pública, resultante de contratações de funcionários terceirizados ou temporários, em períodos eleitorais, reflete a lógica de um sistema de dominação patrimonialista, permeada por práticas clientelistas favorecendo aos que Schwartzman (1988) denomina *amigos do rei*.

A ingerência política também é responsável por substancial irracionalidade do sistema burocrático, ainda presente, assim como do sistema gerencial. Embora, na burocracia e no gerencialismo, esteja presente a idéia de racionalização do desenho estrutural e de cargos da organização, sob diferentes enfoques, a forte ingerência política, manifesta principalmente, durante as mudanças de governo, cria na estrutura da organização a situação inusitada de ter-se mais chefes que subordinados em determinadas unidades.

Essa disfuncionalidade pode ser entendida a partir de exposto por Crozier (1981), que aborda os aspectos das lutas pelo poder presentes nas burocracias.

⁶³ Os Contratos assinados pela Companhia nos períodos de 1995 a 1998 e de 2003 a 2006 apontam metas e indicadores específicos de desempenho econômico-financeiros, de produtividade e qualidade dos serviços prestados, indicadores que são avaliados anualmente. Os relatórios de avaliação apontam desempenho econômico-financeiro abaixo da meta estabelecida (Contrato de Gesta CRM, relatórios de avaliação, 1996; 2004)

Para ele, a luta do homem pelo poder dá origem a estratégias que visam à conquista e à proteção desse poder.

Durante o período da reforma do Estado (1995-98), observa-se uma exacerbação dessa corrida pelo poder. A disputa de poder, na busca de ocupações de postos-chave, apresenta duas dimensões.

A primeira dimensão está relacionada à ocupação de postos-chave na estrutura formal da organização. Os sujeitos buscam ascender na hierarquia da Companhia para ter poder de decisão sobre o futuro dos empregos dos demais participantes da organização, ao mesmo tempo em que buscam a manutenção dos próprios empregos.

Na segunda dimensão, os sujeitos, diante da ameaça da perda do emprego e da impossibilidade de ascender hierarquicamente na organização, buscam proteger-se da instabilidade ocupando cargos nas instituições representativas dos trabalhadores, tais como sindicato e Comissão Interna de Prevenção a Acidentes – CIPA, adquirindo, dessa forma, estabilidade no emprego durante o período que durar seus mandatos. A disputa de poder é compreendida como mecanismo individual de defesa diante do medo da demissão.

Gera-se o que Crozier (1981) denomina de *espírito de castas*, essência da disfuncionalidade conhecida como deslocamento de objetivos, pois os subgrupos, ao defenderem suas conveniências, tendem a exceder os objetivos da organização.

Paradoxalmente, a adoção do Contrato de Gestão, cujo objetivo inicial é descentralizar e controlar a gestão pública e proteger as empresas de ingerências de ordem política (ENAP, 1993), embora, no caso brasileiro, não tenha sido capaz de cumprir totalmente seu papel, possibilitou à empresa pública obter maior agilidade no processo de tomada de decisão.

Na administração gerencial, as definições de metas a serem atingidas e mecanismos de avaliação estabelecidos contratualmente permitem ao gestor planejar suas ações para o futuro. A necessidade de apresentar resultados de desempenho positivos, condição para a sobrevivência da empresa no mercado e,

conseqüentemente da manutenção dos empregos, é compreendida e assumida por todos na empresa.

Os servidores passam a atribuir significado ao trabalho, compreendem a importância da sua atuação profissional, o valor do produto do seu trabalho para o desempenho da organização.

A ruptura, embora parcial, com a estrutura burocrática e hierarquizada que fragmenta a tarefa e torna o trabalho desafetivado e, conseqüentemente, insuportável (Codo et al, 1993), permite ao servidor público dar sentido ao sofrimento, considerando-se que, quando a qualidade do trabalho passa a ser reconhecida, também há o reconhecimento do sofrimento no trabalho, que adquire um sentido (DEJOURS, 1994).

Considerando-se que a rigidez das organizações burocráticas não permite nenhuma adaptação do trabalho à personalidade do sujeito. O conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade pode ser fonte de frustração e de um grande esforço de adaptação. O sofrimento surge quando a relação homem/organização está bloqueada, ou seja, quando o trabalhador usa o máximo de suas potencialidades intelectuais, de aprendizagem e de adaptação e não consegue mudar a tarefa (DEJOURS, 1998).

Observa-se uma mudança substancial, embora não homogênea, na dimensão cultural do Estado (Ferreira, 1996), que passa a adotar práticas administrativas presentes, até então, apenas nas organizações privadas. O Estado assume, dessa forma, um comportamento voltado para o mercado concorrencial. Essa mudança, embora não totalmente internalizada, é resultado dos contratos e da aceitação, mesmo que parcial, por parte dos gestores e dos servidores, de que tais mudanças eram necessárias (FERLIE et al, 1999).

Destaca-se a responsabilidade que os servidores assumem diante da necessidade de cumprir as metas estabelecidas e o comprometimento em satisfazer as exigências do cliente – fornecedora de energia – em todos os níveis hierárquicos da organização, apoiando-se na lógica de que, se desempenharem

bem suas tarefas, a empresa será capaz de manter-se no mercado e, em contrapartida, seus empregos estarão protegidos.

No entanto, enfatiza-se que esse processo de mudança dá-se como consequência do processo de enfraquecimento do papel do Estado como ator no sistema mundial (Santos, 2001), por meio de políticas estatais de privatização, demissão, desregulamentação, entre outras, implementadas com o objetivo de reduzir a responsabilidade do Estado na produção do bem comum.

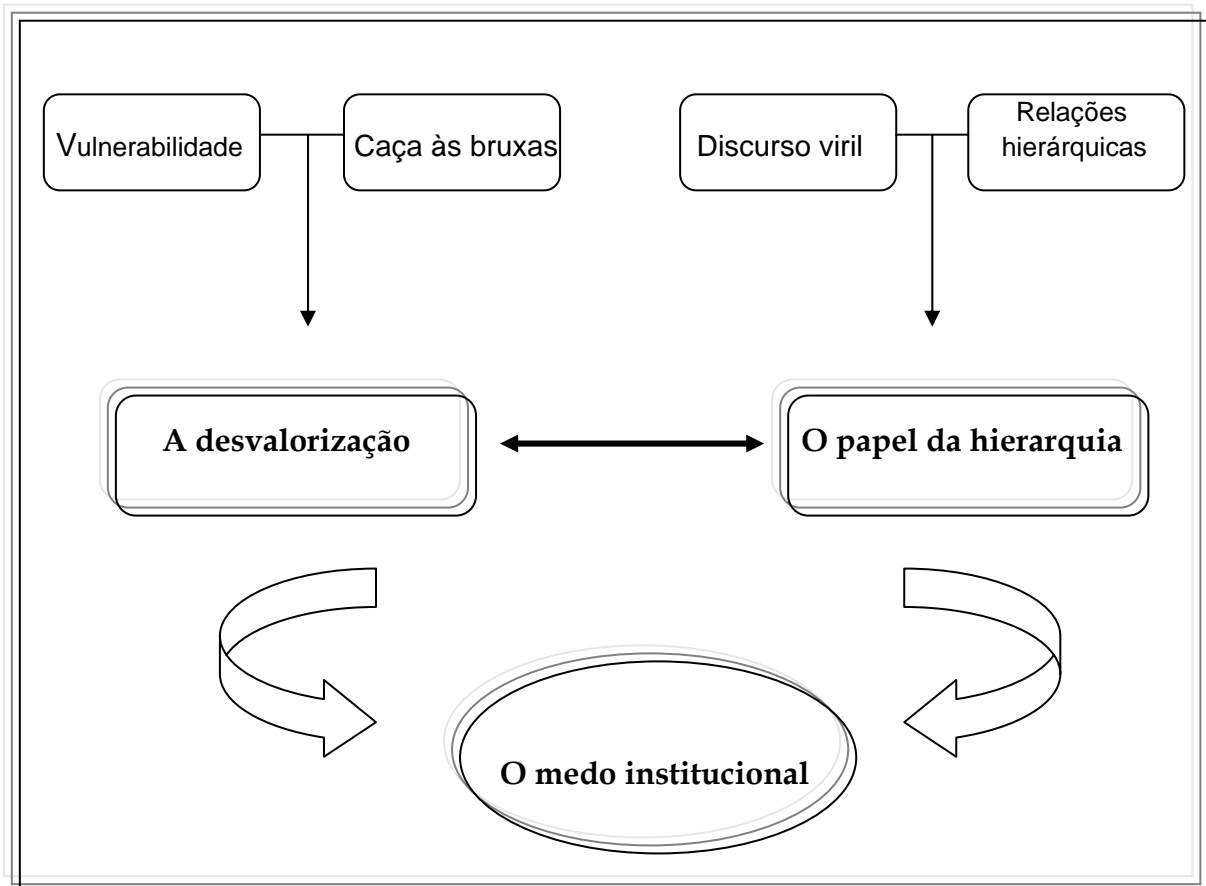
No processo de reforma do Estado, que no caso brasileiro se apoiou no tripé Contrato de Gestão, Política de Demissão Voluntária e privatização, a mudança é motivada pela necessidade de sobrevivência – individual e institucional – diante de um mundo de incertezas.

Corroborando as idéias de Bauman (2000), segundo as quais o tipo de emprego que fragiliza o princípio do aumento da competência por meio da avaliação permanente, condicionando a remuneração de cada empregado aos resultados obtidos por cada um no momento ou, ainda, a indução de competição entre departamentos da mesma empresa, torna-se inviável uma posição unificada dos empregados, o que produz uma situação de *incerteza endêmica*. Nessa condição de incerteza, o desempenho obediente alicerça-se nessa sensação de incerteza, no medo e na ansiedade oriundos dessa incerteza, enfatizando que os gestores podem sempre utilizar como recurso último a permanente ameaça da perda do emprego.

8.2. Medo institucional: a dimensão organizacional

A figura 5 apresenta o comportamento das categorias iniciais e intermediárias que resultaram na categoria final: medo institucional. Busca demonstrar os elementos que permeiam as relações hierárquicas de trabalho diante do medo em sua dimensão organizacional.

Figura 5 – Mapa de categorização: medo institucional



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

No trabalho, as relações com as hierarquias, as supervisões e mesmo com outros colegas podem, às vezes, ser desagradáveis, ou mesmo insuportáveis. Para Dejours (1998), os chefes utilizam-se de repressão e favoritismo para dividir os trabalhadores, associando a ansiedade, resultante das pressões, à produtividade.

A desigualdade é um instrumento utilizado com frequência pelos chefes, de acordo com a sua própria agressividade, hostilidade ou perversidade.

Essas práticas são observadas no comportamento adotado pelos gestores públicos no momento da implementação das reformas. Adotam uma postura discricionária no momento da escolha sobre quem deve ser transferido de unidade ou ainda sobre quem se mantém ou não no emprego. As escolhas baseiam-se em critérios pessoais e políticos daqueles que detêm o poder de decisão.

Referenciando Schwartzman (1988), entende-se que essas práticas, fundamentadas, principalmente, em critérios pessoais e políticos de escolha, demonstram, apesar de todos os esforços de profissionalização, a presença, na administração pública brasileira, de um sistema de dominação patrimonialista reforçada pela cultura clientelista de se relacionar favorecendo os chamados *amigos do rei*, ou seja, não há uma nítida separação entre esfera pública e privada.

Essa falta de critérios técnicos determina o que os respondentes entendem como uma situação de *caça às bruxas*, considerando-se que qualquer um pode tornar-se vítima do poder absoluto que alguns gestores julgam ter. Nesse contexto, observa-se o que Mongin (1998) denomina de crise da solidariedade e da coesão social resultante de uma representação vertical da sociedade, que separa os que estão dentro dos que estão fora. Essa visão de mundo afeta não apenas a maneira de ser do indivíduo, mas, principalmente, multiplica os seus medos.

Observa-se que, assim como aqueles que estão na base da estrutura, aqueles que estão no nível médio ou mesmo no alto escalão da hierarquia da também têm medo – medo da perda do emprego –, resultante, segundo Sennett (2002), da fluidez das relações de trabalho. Esse medo passa a fazer parte do cotidiano e permeia as relações de trabalho desses sujeitos.

Os gestores, buscando manterem-se em seus cargos, apóiam a legitimidade de seus atos no discurso, que se apresenta como hegemônico, principalmente, a partir dos anos 80, sobre a necessidade de sanear o *déficit* público causado pelo tamanho da máquina administrativa e o excesso de

servidores, determinando medidas que visam a redução dos quadros e a privatização das empresas públicas.

Apesar de dotados de um senso moral, tornam-se colaboradores na execução zelosa do mal, da violência e da injustiça. Para Dejours (1999), embora esses sujeitos sejam apenas engrenagens de um sistema, ficam satisfeitos quando conseguem ser boas engrenagens, ou seja, *a banalidade de sua personalidade é pois, a réplica psicológica da banalidade do mal* (p. 137).

Na implementação da reforma administrativa do Estado, os gestores públicos assumem o discurso dominante. No trabalho, utilizam a ameaça e a estratégia de distorção da comunicação como práticas gerenciais e fragilizam a capacidade de reação dos trabalhadores. Naquele momento, no entanto, destaca-se que tais práticas não foram totalmente abandonadas, a ameaça da perda do emprego, assim como boatos recorrentes no interior da organização quanto à possibilidade de privatização ou mesmo extinção, condicionada a sua capacidade de concorrer no mercado, permanecem de forma manifesta ou latente.

Como resultante dessa prática, percebe-se naqueles que continuam trabalhando uma condição de vulnerabilidade diante de tais circunstâncias. A percepção que os servidores têm, principalmente nos casos de transferências, é que estão sendo punidos por apresentar comportamentos ou defender idéias diferentes das do grupo dirigente.

Nesse aspecto, referenciando Foucault (1991), observa-se um sistema disciplinar baseado em sanções normalizadoras, por meio da aplicação de micropenalidades do tempo, da atividade, da maneira de ser e dos discursos, a título de punição.

Para Foucault (1991), a disciplina fabrica *corpos dóceis* e o desempenho obediente das tarefas definidas nas empresas embasa-se na sensação de incerteza e medo; a ameaça de demissão, em todos os níveis hierárquicos, pode ser utilizada como recurso último (BAUMAN, 2000).

Paradoxalmente, a docilidade, a sujeição dos sujeitos a essas relações de dominação, de desprezo, à injustiça e ao medo, que remetem a comportamentos

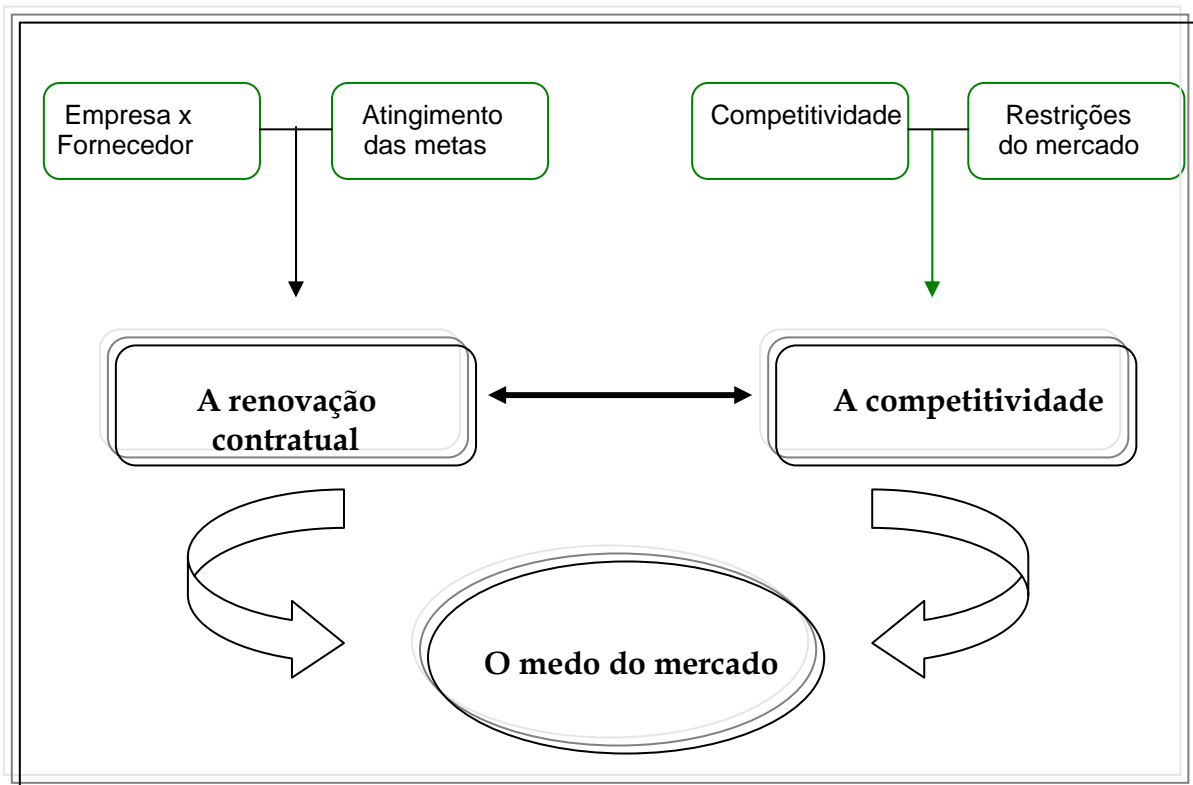
de submissão e servilismo, justifica o desprezo dos líderes e dos colaboradores (DEJOURS, 1999).

Essa prática de crueldade Dejours (1999) define como virilidade, onde se avalia a virilidade de uma pessoa a partir da violência que ela é capaz de infringir ao outro. Para ele, a virilidade está entre os temas preferidos de executivos e apresenta como característica demonstrar o cinismo, reiterar a escolha do partido que se tomou na luta social, cultivar o desprezo pelas vítimas e reafirmar os chavões sobre a necessidade de reduzir os benefícios sociais como forma de salvar o país da falência econômica. Nesse tipo de comportamento, apóiam-se eufemismos como é necessário *arrumar a casa, eliminar a gordura*, entre outros, para justificar as políticas de demissão e esvaziamento do quadro funcional.

8.3. O medo do mercado: a dimensão ambiental

Na categoria final, o medo do mercado, conforme figura 6, busca-se demonstrar, a partir do comportamento das categorias iniciais e intermediárias, os reflexos dos fatores externos à organização como geradores de medo na sua dimensão ambiental.

Figura 6 – Mapa de categorização: o medo do mercado



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Com a adoção do paradigma gerencial, os administradores públicos sofrem pressões cada vez maiores pela melhoria de desempenho definido pelo Contrato de Gestão. Os serviços públicos devem ser parecidos com empreendimentos privados.

Nas empresas onde a privatização não foi possível, transferem-se conceitos e modelos do setor privado, com ênfase sobre o controle financeiro, tal como garantia da eficiência, da efetividade e do valor do dinheiro. Nessa cultura

empresarial, os mercados são preferíveis à política como meio de alocação de recursos e distribuição de benefícios (FERLIE et all, 1999).

No caso estudado, a exigência de a Companhia tornar-se autônoma frente ao mercado definiu mudanças fundamentais no comportamento de gestores e servidores públicos.

Observa-se intensa inquietação a respeito da capacidade da Companhia de sobreviver ao mercado. O relacionamento entre companhia e empresa fornecedora, ambas estatais, cuja base é contratual, exige o pleno atingimento das metas estabelecidas.

Os processos de renovação contratuais trazem à tona a fragilidade da Companhia quanto a sua capacidade de sobreviver no mercado. Nesses períodos, o sentimento de insegurança aguça-se, o medo das condições do mercado, restrito a um cliente, acentua o sentimento de angústia e incerteza.

O número reduzido de empresas compradoras (apenas uma) estabelece uma condição de dependência, o que determina que se fique preso a contratos de longos prazos ou a compras repetitivas (Ferlie et all, 1999). No entanto, nesse caso, os contratos, renováveis em períodos de 4 (quatro) anos, não significam garantia de manutenção do único cliente.

Esse estado de incerteza acentua o medo do mercado. A manutenção do contrato – *a menina dos olhos* – é condição para a sobrevivência da empresa. Nesse sentido, destaca-se a crítica que se faz, em todos os níveis, à capacidade dos gestores de buscar ampliar a capacidade competitiva da Companhia, pois a perda do seu cliente pode levar à privatização da Companhia ou mesmo a sua extinção, trazendo como conseqüência a perda dos empregos.

Corroborar-se a idéia de Bauman (2001), segundo o qual no mundo da flexibilidade global, são poucos os pontos seguros de fé. Para ele, a falta de perspectiva, a incerteza e a insegurança penetram todos os aspectos da vida, não apenas no aspecto profissional, mas também no que tange às relações de parceria e interesse comum.

Observa-se, em todos os níveis hierárquicos da organização, um comportamento voltado para o mercado. O discurso empreendedor se faz presente, todos defendem a necessidade de se tornarem competitivos, como condição de sobrevivência.

Nesses momentos de renovação contratual, diante da incerteza, da insegurança e da falta de garantias, os servidores suspendem seus projetos de longo prazo onde, apoiando-se nas idéias de Bauman (2001), transformam-se em jogadores. Por tratar-se de um jogo os planos para o futuro tendem a se tornar transitórios e inconstantes, prevendo apenas alguns movimentos de curto prazo.

O modelo gerencial apresentado como alternativa de eficiência e eficácia para as organizações públicas impõe aos trabalhadores, como afirma Sennett (2002), a necessidade de correr riscos com seu trabalho. O comportamento organizacional voltado para o atingimento de metas, adotando-se princípios, até então, presentes apenas em organizações privadas reforça essa condição de vulnerabilidade contínua.

O ataque às rotinas, presentes nas organizações burocráticas, ressalta a idéia de incerteza constante, ressaltando as atividades de curto prazo e a criação de redes amorfas complexas. Portanto, a cultura do risco identifica naquilo que não se mexe um sinal de fracasso e, portanto, a estabilidade é entendida como uma morte em vida (SENNETT, 2002).

Com a mudança de paradigma burocrático para o gerencial, reduz-se significativamente o protecionismo estatal, as empresas públicas não mais detêm monopólios e a estabilidade conferida por políticas intervencionistas deixa de existir. As empresas, com a adoção do Contrato de Gestão, devem apresentar resultados econômico-financeiros positivos e, para tanto, torna-se essencial desenvolver as suas capacidades organizacionais voltadas para a competitividade, situação até então desconhecida para as organizações públicas.

Na visão dos respondentes, a necessidade de manter-se no mercado com base na competitividade foi um fator positivo para a administração pública. A adoção do paradigma gerencial levou à profissionalização da gestão e,

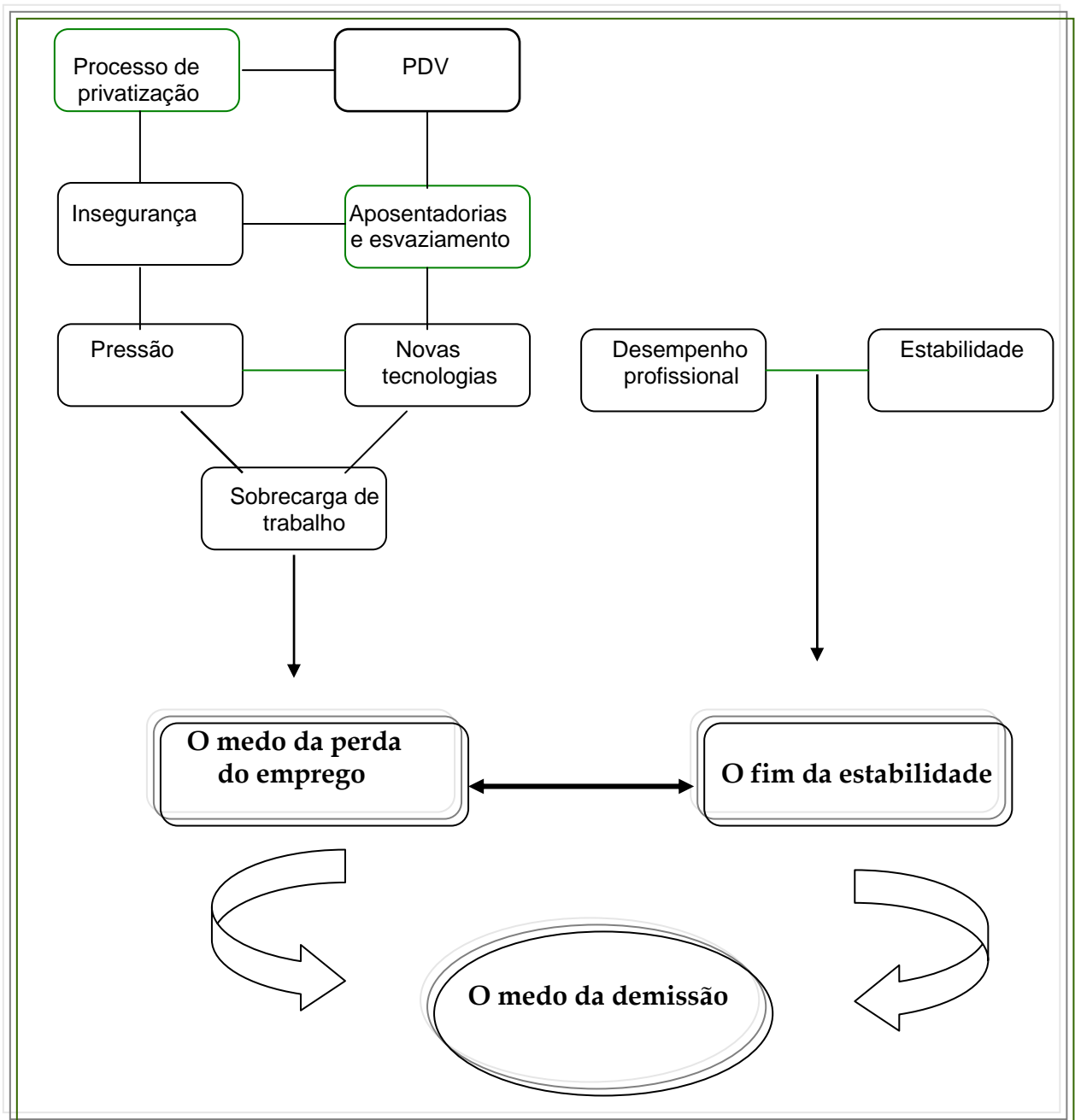
conseqüentemente, ao aumento da produtividade e à qualidade dos serviços prestados.

Os respondentes destacam o dinamismo da Companhia, que assume uma postura pró-ativa em relação às necessidades do mercado; isso, por outro lado, reflete-se positivamente na imagem da organização. Embora tenham que conviver com entraves burocráticos, tais como a observância da lei de licitações, entre outras, a organização passa a desempenhar suas atividades com maior agilidade, condição essencial para a sua sobrevivência. Essa postura competitiva adotada pela organização reflete-se no comportamento dos próprios funcionários, que passam a desempenhar suas funções conscientes de que deles depende o bom desempenho da empresa e sua sustentação no mercado competitivo.

8.4. O medo da demissão: a dimensão comportamental

A figura 7 apresenta o comportamento das categorias iniciais e intermediárias que resultaram na categoria final: medo da demissão. Busca demonstrar os elementos que determinam o medo na sua dimensão comportamental.

Figura 7 – Mapa de categorização: o medo da demissão



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Para Dejours (1998), o medo está presente em todas as atividades profissionais, mesmo em situações de trabalho nas quais, aparentemente, não existem riscos para o trabalhador.

Na contemporaneidade, a fragilização das relações de trabalho manifesta-se na flexibilização do trabalho, que torna precária – e procura manter precária – a posição daqueles afetados por ela e cria as condições, conforme Bauman (2000), para estabelecer uma situação de incerteza endêmica e permanente.

Nessa perspectiva, o desempenho obediente das regras estabelecidas nas empresas alicerça-se no medo e na ansiedade procedentes dessa incerteza. Bauman (2000) destaca que as organizações podem sempre utilizar como recurso último a permanente ameaça de demissão – em todos os níveis hierárquicos – para a obtenção dessa obediência. Trata-se da violência estrutural do desemprego e da ameaça de demissão.

No setor público, a reforma do Estado, na forma como foi empreendida no Brasil, coloca os servidores públicos nessa situação de incerteza. A estabilidade no emprego, a possibilidade de carreira e de aposentadoria, fatores, entre outros, que os levaram a ingressar no serviço público, deixam de existir. O emprego público não significa mais uma situação de segurança.

Corroborando as idéias de Sennett (2002), a incerteza passa a fazer parte das práticas cotidianas. Nas relações de trabalho, não há mais o longo prazo e, como conseqüência, passa a existir um afrouxamento nos laços de confiança e compromisso do trabalhador em relação às organizações. A incerteza existe independentemente de haver qualquer desastre iminente.

Diante do medo da demissão, os servidores suspendem seus projetos de longo prazo, no período que marca o processo de privatização da empresa, ocorre a suspensão de planos que comprometam a renda por prazos entendidos. Diante das incertezas quanto ao futuro profissional, a vida fica em suspensão; estabelece-se o que Sennett (2002) define como objetivos de curto prazo.

O medo passa a ter o papel de estabelecer a ordem social na organização, ou seja, ele é um instrumento de controle social. Diante de medo da perda do

emprego, os conflitos gerados por questões salariais, qualificação profissional ou condições de trabalho tendem a serem suplantados (Dejours, 1998), o fundamental passa a ser a manutenção dos empregos.

Em Forrester (1997), a ameaça de desemprego reduz aqueles que têm empregos a seres submissos-passivos diante da flexibilização do trabalho e dos baixos salários. A autora determina que as políticas das empresas põem em circulação o terror do desemprego utilizando como recurso a chantagem para mobilizar os trabalhadores em adesão aos seus objetivos.

Destaca-se a idéia defendida por Bourdieu (1997). Para ele, as organizações impõem aos trabalhadores constrangimentos e aumento de controles para minimizar as ausências, em uma situação de fragilidade do movimento sindical, principalmente pela impossibilidade de mobilização dos trabalhadores amedrontados e levados a se sentir felizes por ter um emprego.

Essa condição passa a fazer parte do cotidiano de trabalho, estabelecendo, segundo (Dejours, 1998), níveis de ansiedade que têm o mesmo papel da carga física do trabalho, provocando, portanto, o desgaste progressivo dos trabalhadores.

No entanto, a carga física do trabalho expressa pela pressão por produtividade, em muitos casos imposta pelo grupo, e a sobrecarga de trabalho representam, na ótica dos servidores, a possibilidade de manutenção dos empregos. Atingir as metas estabelecidas, desempenhar bem, estar qualificado para atender às necessidades da organização passa a ser condição para minimizar o sentimento de insegurança.

Iniciar algo diferente – que eles não sabem como enfrentar – leva-os a estabelecer uma imposição de ritmo de trabalho, definido como repressão pulsional, que é utilizado, conforme Dejours (1994), como um mecanismo de defesa diante da ameaça da demissão. O objetivo dessa intensificação do trabalho é fazer bem às atribuições, a fim de obter o reconhecimento e, dessa forma, defender-se da demissão.

Nessa perspectiva, referenciando Dejours (1999), o medo serve à produtividade, os dirigentes das empresas usam-no como fator impulsionador da produção e os operários, ao ficarem atentos a irregularidades ou incidentes no processo produtivo, compartilham o medo criando um tipo de solidariedade na eficiência.

A ameaça de demissões individuais ou coletivas, no caso estudado, associada à ameaça de privatização da Companhia, permite à direção obter dos seus funcionários mais trabalho e melhor desempenho. Contudo, o esforço extra, obtido sobre o pretexto de que é preciso desempenhar mais e melhor para superar uma etapa difícil, transforma-se, segundo Dejours (1999), em norma, e o novo desempenho passa a justificar novas demissões.

O Programa de Demissão Voluntária – PDV pode ser considerado o que Dejours (1999) denomina de o mal nas práticas ordinárias do trabalho, pois mascara a situação de demissão por meio *da participação nos planos sociais, isso é, nas demissões cumuladas de falsas promessas de assistência ou de ajuda para tornar a obter emprego* (p. 77).

Essa condição, até pouco tempo desconhecida dos servidores públicos, passa a fazer parte do seu cotidiano de trabalho, estabelecendo, segundo Dejours (1998), níveis de ansiedade que têm o mesmo papel da carga física do trabalho, provocando, portanto, o desgaste progressivo dos trabalhadores.

O processo de esvaziamento por meio de aposentadorias, o PDV, entre outras estratégias de redução do quadro funcional, pode ser entendido como uma estratégia de redimensionamento do Estado, que impõe a integração de diferentes tecnologias e a adoção de novas formas de gestão para viabilizar os processos de reestruturação e privatização.

Para os entrevistados, essa situação gera extrema ansiedade e insegurança; no entanto eles afirmam que passam a transitar nessa insegurança e, de certa forma, sobrevivendo a ela, gerando um espaço onde buscam adaptar-se a essa condição. Essa adaptação é entendida, também, como um mecanismo de defesa, inconsciente e utilizado pelo ego, para se proteger de idéias e afetos

dolorosos diante da ameaça da demissão, o ponto crítico desses servidores (FREUD, 1990).

O medo efetivamente existente raramente emerge à superfície, pois encontra-se contido pelos mecanismos de defesa. Nessa perspectiva, eles são necessários, pois: *caso o medo pudesse aparecer a qualquer momento durante o trabalho, (...) os trabalhadores não poderiam continuar suas tarefas por muito tempo mais* (DEJOURS, 1998, p. 70).

O medo da perda do emprego é, antes de tudo, o de competir lá fora, como profissional, sozinho, avaliado fora do plano institucional. Na empresa pública, eles não têm que competir com o outro; no mercado, terão que demonstrar as suas habilidades e sua qualificação técnica. Adaptar-se à situação de risco – em algumas situações mesmo negando a existência da ameaça do desemprego – permite que eles não tenham que enfrentar essa competição, mesmo tendo a certeza da necessidade de ser competitivo. Aparece como uma espécie de anestésico, que lhes dá as condições para permanecerem na organização.

O medo pode ser substituído por uma tensão menor, ou seja, pelo hábito. Nessa ótica, o tempo e uma organização do trabalho pouco flexível, como nas organizações burocráticas, permitem que o indivíduo interiorize a sua condição funcional aos seus costumes, ou seja, na vida, nas conversas, no trabalho, na família (DEJOURS, 1998).

A adoção do gerencialismo, que convive paralelamente com o modelo burocrático, por outro lado, reforça a idéia da incerteza constante, pois, segundo Sennett (2002), as instituições modernas, ao atacarem as rotinas, enfatizando atividades de curto prazo e a criação de redes *amorfas*, altamente complexas, em substituição às burocracias, contribuem para a acentuar o sentimento de insegurança e incerteza.

Diante da ameaça de exclusão, todos passam a partilhar um sentimento de medo. No caso dos servidores públicos, a reforma administrativa, na forma como foi conduzida, aproxima-os da possibilidade de verem-se na condição de precariedade, vítimas do desemprego, da pobreza e da exclusão social, ou seja,

de se tornarem supérfluos na perspectiva arendtiana do termo, que considera que uma parcela da mão-de-obra que se torna supérflua e, portanto, eliminada permanentemente da sociedade produtiva, transforma-se no que Arendt (1999) denomina de *lixo humano*, ou seja, indivíduos tornados permanentemente ociosos e, conseqüentemente, supérfluos para a comunidade.

CAPÍTULO 9 – CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo, são tecidas algumas considerações sobre os resultados da pesquisa que, com base no referencial teórico adotado, procuram responder às questões propostas a partir do objetivo central do estudo: identificar os efeitos da gestão do trabalho pelo medo na psicodinâmica dos indivíduos a ela submetidos e seus objetivos específicos: analisar o medo em suas três dimensões – organizacional, ambiental e comportamental –, comprovar a presença do medo como prática gerencial contemporânea e seus reflexos na psicodinâmica dos sujeitos.

A análise da reforma do Estado empreendida no Estado do Rio Grande do Sul, tendo como objeto de pesquisa a Companhia Riograndense de Mineração – CRM, permite fazerem-se algumas considerações a título de conclusões.

Na preponderância das discussões suscitadas pela Reforma Administrativa, impõe-se uma reflexão mais profunda, focalizando o servidor público, elemento humano em torno do qual se reorganizam as instituições estatais, de modo a refletir sobre as mudanças que sofrem as organizações públicas a partir da adoção do paradigma gerencial como modelo de gestão.

Para atingir tal objetivo, inicialmente, discutiu-se a questão da transformação do aparelho estatal, pontuando-se aspectos relevantes das principais reformas administrativas empreendidas no país e analisando-se os reflexos da implementação do gerencialismo, que no caso brasileiro apóia-se no tripé Contrato de Gestão, PDV e privatização de empresas estatais.

Primeiramente, buscou-se delinear as transformações que observam no seu cotidiano de trabalho, antes e após a reforma. Para tanto, verificou-se o quanto das representações do servidor estaria presente nos depoimentos, assim

como suas possibilidades de desenvolvimento e realização profissional diante da adoção dos contratos de gestão, assim como a presença, ainda hoje, do modelo burocrático que coexiste com o modelo gerencial

Nesse aspecto, ressalta-se que, na percepção dos respondentes, a empresa apresenta peculiaridades de uma empresa paternalista. Para Coutrot (2001), a empresa paternalista representa metaforicamente o modelo familiar, no qual as relações de trabalho se fundam sobre controles simples de natureza autoritária harmonizada pela familiaridade, e está presente, principalmente, em empresas onde as relações de emprego se dão em longo prazo, o que tem sido até então uma característica de empresas públicas no Brasil.

Coutrot (2001) aponta que as relações entre assalariados e seus estreitos laços com seus superiores hierárquicos impedem a organização coletiva e que as soluções de tensões se operam por ajustamentos diretos. Nesse tipo de empresa, a competência profissional está assentada ou mesmo anulada pelos laços de fidelidade, de confiança ou simplesmente de costume.

Observa-se que entre os respondentes, em especial entre aqueles que executam atividades de mineração, a empresa é compreendida como uma extensão da família. Nela encontram todo o apoio necessário a dificuldades que se defrontam em sua vida privada. A analogia entre empresa e família está presente no discurso tanto das chefias quanto dos subordinados. Falas relacionando as relações de trabalho com relações de parentesco são comuns, tais como *somos como irmãos, meus subordinados são como minha família, a empresa é a minha família*, entre outras.

Esse contexto organizacional permite pressupor que a forte ingerência política, outro componente marcante na definição da organização, está relacionada às características paternalistas da empresa. Na administração pública brasileira, apesar dos esforços empreendidos em diferentes momentos da sua história para a sua profissionalização e modernização, apresenta características burocráticas marcadas por práticas patrimonialistas.

Constata-se que no Brasil a consolidação do modelo burocrático de gestão, nos moldes do tipo ideal weberiano, não se concretiza, considerando-se que a existência da burocracia estatal está associada a práticas clientelistas e formalísticas (RAMOS, 1983).

A ingerência política inviabiliza qualquer tentativa de planejamento gerencial. Determinações técnicas são questionadas a partir de critérios políticos.

No que tange à organização do trabalho, os depoimentos concentram-se nas pressões presentes nas relações de trabalho, baseadas na dubiedade dos mecanismos que regulam a vida no trabalho. Os jogos de poder e ingerência política constituem-se em fatores causadores dos sentimentos de angústia, incerteza e medo.

Os sujeitos envolvidos passam a estabelecer disputas de poder em todos os níveis. Buscam, principalmente, ocupar lugares-chave na estrutura da organização a fim de defenderem-se da ameaça do desemprego que passa, a partir das reformas, a fazer parte da sua vida profissional.

Paradoxalmente, embora não se tenha consolidado o modelo burocrático de gestão, introduz-se nas organizações públicas brasileiras o modelo gerencial. São adotados princípios administrativos inspirados na administração privada, a fim de permitir ao gestor público as condições para administrar com efetividade as organizações públicas por delegação de autoridade, com o estabelecimento de controles *a posteriori* dos resultados (PEREIRA, 1998). O modelo gerencial assume contornos, segundo tipologias desenvolvidas por Ferlie et al (1999), dos modelos NAP 1, cujo objetivo é tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada, e NAP 2, que, a partir da crítica às estruturas burocráticas pesadas e ineficientes, propõe o desmonte e *downsizing* organizacional e maior flexibilidade e terceirização.

O gestor público assume a responsabilidade com os resultados de qualidade dos serviços prestados e com os resultados econômico-financeiros da organização.

Essa responsabilidade é assumida com a contratualização de metas⁶⁴ estabelecidas no Contrato de Gestão entre Estado e empresa pública. Com a adoção do gerencialismo, busca-se romper com o paradigma burocrático e, no caso brasileiro, com as disfuncionalidades que o acompanham.

No entanto, a decisão de romper com a lógica de estruturas centralizadas, hierárquicas formalizadas e piramidais e sistemas de controles tayloristas não ocorre de forma linear. Observa-se a existência de um modelo híbrido com características burocráticas permeada de práticas formalística e forte disputas de poder de um lado e, de outro, o modelo gerencial.

Portanto, tem-se a presença de uma estrutura burocrática que, segundo Crozier (1981), contribui para o cerceamento da criatividade, uma vez que se mostra impeditiva ao reconhecimento da originalidade e da utilidade do trabalho. Isso porque seus princípios basilares estão calcados na importância dos regulamentos e na frequência de sua utilização, a fim de ocultar manobras de poder e explicar privilégios, em que a regra principal deveria ser a igualdade, assim como a presença do gerencialismo que preconiza a delegação de poder aos gestores públicos.

Scott (apud Ferlie et al, 1999) argumenta que profissionalização e burocracia não são forças opostas, mas sim processos que caminham lado a lado e do mesmo modo, podendo funcionar bem juntas.

No entanto, para os gestores públicos, a burocracia é compreendida como um entrave a sua prática profissional. Diante da necessidade de tornar-se competitivo a fim de atingir as metas de produtividade, qualidade e desempenho econômico-financeiro, ter que observar as regras legais previstas no Direito Administrativo, tais como a lei de licitações⁶⁵, limita o processo de tomada de

⁶⁴ No caso estudado, o Contrato de Gestão definia metas e indicadores econômico-financeiros, de produtividade e de qualidade dos serviços. Nele é estabelecido um conjunto de indicadores básicos que buscam identificar os estados de desempenho da empresa ao longo do tempo, considerando medidas de eficiência, rentabilidade e endividamento (CONTRATO DE GESTÃO CRM, 1995-1998).

⁶⁵ O Direito Administrativo prevê que, ao contrário dos particulares, que dispõem de extensa liberdade quando pretendem adquirir, alienar, locar bens, contratar execução de obras ou serviços, o poder público, para fazê-lo, necessita adotar procedimento preliminar rigorosamente determinado e preestabelecido na conformidade da lei, por meio de licitações (MELLO, 1996).

decisão, e a obrigatoriedade de contratar no processo licitatório os serviços mais baratos reflete-se muitas vezes nos resultados pretendidos.

Conseqüentemente, o gestor fica paralisado – atado – pelos entraves burocráticos que a hibridez do modelo lhe impõe; no entanto, a responsabilização quanto aos resultados da empresa não é minimizada, levando-os a definir como estratégia, apoiados pelo estatuto da Reforma Administrativa, o incentivo a aposentadorias e/ou demissões, assim como a flexibilização do trabalho como forma de minimizar custos e disfarçar resultados da empresa.

Será nesse contexto organizacional, no qual se busca, segundo Thompson (1995), reconstruir as condições sociais e históricas de produção, circulação e recepção das formas simbólicas, que se pretende identificar e descrever as situações espaço e tempo em que as falas são produzidas que se passa a analisar as dimensões do medo.

Como primeira constatação, entende-se que a reforma do Estado, na forma como foi empreendida no Brasil, reforça o sentimento de desvalorização do servidor público. Como, historicamente, o Estado é utilizado pelas elites dominantes como *cabide de emprego*, herança de práticas patrimonialistas seculares que se instalaram na administração pública brasileira (Cardoso, 1998), ocorre uma generalização ao se descrever o servidor público como um profissional sem capacitação técnica, que não trabalha e recebe altos salários.

Argumentação que atribui ao servidor público a responsabilidade pela ineficiência do Estado e sua condição de endividamento.

Para os servidores públicos, a reforma serviu para demonstrar a fragilidade da sua condição profissional. Antes da implementação da política, eles se acreditavam estáveis e, portanto, protegidos da ameaça do desemprego.

Em suas representações, foi possível constatar a incorporação dessa ameaça, sempre exposta nas atitudes ou na fala de outros, no entanto, como fonte causadora de sofrimento no indivíduo que se manifesta pelo medo em suas três dimensões: organizacional, ambiental e comportamental.

A adoção do paradigma gerencial nas empresas públicas traz para o cotidiano dos trabalhadores medos até então presentes apenas para aqueles da iniciativa privada, ou seja, a possibilidade de flexibilização, precarização e demissão, associada à capacidade de sobrevivência da organização no mercado competitivo.

Nessa realidade, as relações de trabalho se fragilizam, os laços são precários e o medo da perda do emprego torna-se fator mediador dessas relações.

Bruckner (1998) destaca que o direito ao trabalho sofre uma gangrena causada pelo desemprego e prolifera-se a imagem da vítima em todas as camadas da sociedade, ou seja, hoje cada um de nós reivindica o estatuto de oprimido. Para o autor, a vida está submetida ao princípio da incerteza.

Essa condição de incerteza é definida, segundo Sennett (2002), pelo processo de flexibilização do trabalho. Para o autor, o sistema flexível, além de apresentar aspectos de precariedade e insegurança geradas por ela, determina a perda de continuidade das profissões.

Conseqüentemente, nas relações de trabalho não há mais o longo prazo; ficam determinadas a normalidade da instabilidade e a incerteza, que existem apesar de não haver qualquer desastre iminente (SENNETT, 2002).

As organizações reforçam essa idéia de incerteza constante propondo, em substituição às burocracias, transformações na organização do trabalho e nas formas de gestão que se refletem no cotidiano e nas relações de trabalho daqueles que sobrevivem a esse processo.

Nas organizações públicas brasileiras, a partir de 1995, os sentimentos de incerteza, insegurança e medo passam a consolidar-se. A Reforma Administrativa, ao introduzir novos mecanismos de controle, flexibilizar a organização do trabalho e instituir a fragilização do estatuto da estabilidade, produz uma condição de incerteza que, nas palavras de Bauman (2000), torna-se endêmica e permanente.

A lógica global determinante de que apenas os mais fortes sobreviverão leva ao desempenho obediente das tarefas estabelecidas. O sujeito reproduz o discurso da organização de responsabilidade e senso de cooperação, considerando-se que, segundo Bauman (2000), a empresa sempre pode utilizar como recurso último para alcance dos seus objetivos a ameaça de demissão, que perpassa todos os níveis hierárquicos.

Esse medo, presente em toda a estrutura organizacional e, em particular, entre aqueles que possuem cargos de responsabilidade no nível intermediário e estratégico, determina a dimensão do medo institucional. A institucionalização do medo apoiar-se-á na lei que regulamenta a reestruturação do Estado; os gestores apenas cumprem as suas determinações.

Apoiando-se nas Idéias de Arendt (1999), pressupõe-se a presença de um zelo – além do chamado do dever – conceito atribuído ao comportamento de perfeitos burocratas⁶⁶ que buscam superar os resultados de eficiência esperados. No caso estudado, isso significa atingir ou mesmo superar as metas de demissões a serem efetivadas, enxugando ao máximo a estrutura organizacional, condição necessária para a sua privatização.

Mudanças nas estruturas organizacionais nas empresas públicas determinam novas exigências aos sujeitos, de diferentes formas, mas linearmente, pois o medo da perda do emprego atinge todos indistintamente, definindo padrões de comportamentos até então presentes apenas em empresas privadas.

Observa-se naqueles que detêm cargos de responsabilidade a adoção de práticas que manifestam um comportamento viril. Para Dejours (1999), os comportamentos viris elaboram coletivamente ideologias defensivas que permitem a racionalização do mal.

Bourdieu (1998) aponta que um novo vocabulário é criado. No trabalho, as palavras assumem outros significados; padrões designam-se como *forças vivas da*

nação, não se usa mais o termo demissão, mas enxugamento ou corte nas gorduras. Nos processos de demissão, a empresa demite milhares de servidores; no entanto, essas demissões são definidas como reengenharia operacional ou, ainda, como um plano corajoso de recuperação social da empresa. Para ele, com palavras como flexibilização, desregulamentação e plano voluntário de desligamento, passa-se a mensagem de uma nova ordem – que é universal – e de uma suposta libertação.

No caso estudado, o vocabulário adotado assume os conceitos de Estado mínimo, desregulamentação e demissão como condições fundamentais para o saneamento das contas públicas.

Esse discurso viril legitima-se no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, que determina as políticas de demissão e privatização a serem adotadas.

Para os gestores, não há nenhum problema ético em promover a demissão: *é o trabalho, isso é tudo! É um trabalho como qualquer outro* (DEJOURS, 1999, pg. 88). Torna-se comum ouvir expressões como: se eu não fizer, outro virá e o fará.

Dejours (1999) ressalta que a virilidade é submetida a repetidas provas que contribuem para o zelo dos colaboradores do *trabalho sujo*. Em reuniões, sociais ou de trabalho, torna-se característica comum evidenciar os chavões sobre a necessidade de reduzir benefícios sociais, de restabelecer o equilíbrio da Previdência Social e o inevitável sacrifício a ser feito para salvar o país da ruína econômica.

Essas reuniões, rituais de conjuração, para Dejours (1999), são uma estratégia coletiva de defesa contra o sofrimento no trabalho. Essas sessões não são públicas, representam a fase oculta do *trabalho sujo*, às quais somente têm acesso àqueles que representam a elite da empresa ou que se julgam protegidos do risco de se tornarem igualmente vítimas.

⁶⁶ Arendt (1999) entende esse comportamento como tipicamente alemão, por estar relacionado a um empenho muito comum na Alemanha de que ser respeitador da lei significa não apenas

Nessa ótica, destaca-se a corrida pelo poder estabelecido na organização, objeto de estudo no momento da implementação da Reforma Administrativa. Os servidores procuram ascender na hierarquia da empresa com o propósito de defenderem-se da ameaça de desemprego e de poderem decidir quem faria parte da lista de demitidos, ou seja, definir o *público-alvo*⁶⁷ do processo de demissão voluntária.

No processo de reestruturação das empresas públicas, torna-se comum o uso de expressões tais como: é necessário fazer a lição de casa, arrumar a casa, fazer a faxina. O trabalho sujo torna-se um trabalho de arrumação, de saneamento. Demonstra-se um desprezo em relação às vítimas – os excluídos da organização por reformas estruturais ou enxugamento de pessoal –, o que determina para os servidores um sentimento de desvalorização e vulnerabilidade.

A vítima passa a ser responsabilizada pelo seu fracasso, por não ser capaz de assumir ou possuir atributos de virilidade. Os servidores são responsabilizados pela falência do Estado por tratarem-se de *vagabundos* e, apesar disso, receberem altos salários. Estigmatizados, passam a crer que realmente o seu trabalho não tem valor e que, em caso de privatização, ninguém pagará os salários pagos pelo Estado.

Corroborando a idéia de Sluzki (1996), entende-se que a violência da qual esses trabalhadores são vítimas leva ao processo de culpabilidade da própria vítima, processo que é favorecido quando o agressor organiza seu discurso culpando a vítima por sua violência e o estado de lavagem cerebral ou reforma do pensamento na qual os valores dos opressores são incorporados progressivamente e de maneira não crítica.

A culpabilização da vítima, associada ao processo de racionalização, leva à ideologia defensiva do realismo econômico, determinando que sujeitos, inicialmente pessoas de bem defendendo-se contra o sofrimento da vergonha, tornem-se defensores da *Realpolitik* e do discurso de racionalização da

obedecer às leis, mas agir como se fossem os legisladores da lei que obedecem.

⁶⁷ Grifo da autora.

organização que transforma mentira em verdade. Tornam-se propagandistas do poder e da sua racionalidade estratégica (DEJOURS, 1999).

A segunda dimensão do medo – o medo do mercado – relaciona-se à lógica da competitividade que domina o mercado mundial e determina a morte eminente das organizações burocráticas. Nessa lógica, apoiando-se nas idéias de Lociser (1996), ocorre uma seleção natural na competitividade do mercado, na qual, metaforizando-se as leis naturais, determina-se que apenas as melhores e mais fortes organizações sobreviverão. Para ele, essa condição leva a vivenciar-se uma condição de angústia, sintoma basilar de patologias no trabalho.

Com a adoção do paradigma gerencial, as organizações públicas buscam adaptar-se às exigências do mercado, considerando-se que nesse modelo o Estado deixa de ser um ente protetor. Estabelece-se como condição de sobrevivência para as empresas a sua capacidade de apresentar resultados econômico-financeiros positivos. A sobrevivência organizacional está condicionada a sua capacidade de adaptação às novas exigências do mercado global.

As novas formas de gestão adotadas como esse propósito impõem ao trabalhador uma realidade profissional baseada no aumento da competitividade, apesar da redução de pessoal, gerando ainda maior tensão pela ameaça do desemprego.

Os trabalhadores entendem que da capacidade competitiva da organização depende a manutenção dos empregos. Observa-se uma mobilização coletiva em torno dos objetivos organizacionais. Há o comprometimento com o atingimento das metas estabelecidas contratualmente, tanto com o Estado quanto com a empresa fornecedora, no caso, a única compradora de carvão. Esse contrato com a empresa-cliente é *a menina dos olhos*, pois perdê-la pode significar a privatização ou mesmo a extinção da Companhia.

Os servidores, em todos os níveis hierárquicos, mobilizam-se para atingir a metas de produtividade e qualidade do produto ofertado, mesmo que isso signifique sobrecarga de trabalho e novas demissões.

A conduta de engajamento e mobilização no trabalho, forte coesão de grupo, sobrecarga de trabalho, assim como condutas de exposição ao risco com demonstração de coragem e virilidade, são estratégias coletivas de defesa construídas para fazer face às incertezas, ao sofrimento e à falta de significado do trabalho (DEJOURS, 1999).

Essa espécie de engajamento no trabalho é tanto mais intensa quanto mais ela permitir não pensar mais, não refletir e mesmo não perceber o sofrimento. A intensificação do ritmo de trabalho, a aceitação de qualquer posto de trabalho, o aumento de horas de trabalho, entre outras estratégias, serão a forma encontrada por alguns para lutar contra a tensão e o sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1994; 1999).

Os servidores assumem o discurso da competitividade como algo desejável e necessário; no entanto, enfatizam que o mercado do carvão é muito restrito devido, principalmente, à falta de políticas públicas voltadas para o setor, o que agrava o sentimento de insegurança. Para minimizar os reflexos dessa condição de incerteza e obter a colaboração dos servidores para o atingimento das metas, a empresa oferece como forma de premiação um percentual de participação nos lucros.

Apoiando-se em Pagès et al (1993), entende-se que a organização, para aumentar sua capacidade competitiva, introduz mediações como forma de antever e minimizar possíveis conflitos e/ou resistências às mudanças propostas. A mediação é utilizada como resposta à dupla necessidade de desenvolvimento e controle e define a necessidade de maior produtividade – apesar do quadro reduzido de funcionários – e a concessão de um *privilégio* – prêmio de produtividade –, na tentativa de resolver as contradições existentes entre trabalhadores e empresa.

Contudo, nos momentos de renovação contratual, ocorre uma exasperação do medo. Esse se torna manifesto de tal forma que, durante o período de negociação, os servidores suspendem seus projetos de longo prazo e pensam mesmo em antecipar sua aposentadoria, como forma de defender-se da angústia e da incerteza gerada por tal situação. Determina-se, referenciando Bauman

(2001), que, numa vida dirigida pela lógica da flexibilidade, as estratégias e os planos de vida apenas podem ser de curto prazo.

Bauman (1999; 2001) enfatiza que a incerteza apresenta-se como uma força individualizadora, o que torna a idéia de interesse comum cada vez mais nebulosa e sem nenhum valor prático.

A incerteza e o medo do mercado refletem-se no comportamento dos gestores e dos servidores públicos, redefinindo a sua relação com o trabalho. Eles assumem um comportamento voltado para o mercado, condição até então desconhecida nas organizações públicas.

Como aspecto positivo, os respondentes apontam a profissionalização e a atitude pró-ativa dos gestores diante das ameaças do mercado. A empresa passa a planejar em longo prazo e busca atender às demandas da sua clientela. Por outro lado, os servidores, embora conscientes dessa necessidade, respondem a esse processo apenas quando percebem a Companhia ameaçada, ou seja, apenas nos períodos de renovação contratual.

Paradoxo que pode ser entendido a partir de Guillaume (1998). O autor sustenta a idéia de que a sociedade moderna evoluiu segundo uma dupla temporalidade: o tempo das organizações e das suas estratégias – técnicas, econômicas e administrativas –, que aceleraram os acontecimentos e as invenções, e o tempo do homem vulgar e das suas táticas, influenciada por hábitos, crenças e resistências.

O tempo humano e o tempo organizacional não transcorrem de forma linear, mas sim em um descompasso no qual a emergência comanda o tempo das organizações enquanto o homem cria e pensa em longo prazo, mesmo que na sociedade moderna os planos de longo prazo tendam a ser suspensos pela emergência das crises.

A organização, ao adotar o paradigma gerencial, mesmo adotando uma forma híbrida de organização – ou seja, o modelo gerencial convive com práticas burocráticas –, passa a assumir riscos. A incerteza quanto ao futuro da empresa e, conseqüentemente, dos empregos torna-se uma realidade.

As relações interinstitucional e interpessoais se flexibilizam, o que pode favorecer a continuidade da própria situação de fluidez, risco e medo.

Enfatiza-se que os medos, nas suas dimensões institucionais e ambientais, têm como fator desencadeador o medo da perda do emprego, entendido como o deflagrador do ciclo do medo.

O medo da perda do emprego está relacionado à fragilização das relações de trabalho, expressa na forma de trabalho flexível e precarizado e no aumento do desemprego estrutural.

Na flexibilização do trabalho e da fluidez das relações de trabalho, situação na qual as organizações vivem se desfazendo, o medo passa a fazer parte da vida dos sujeitos. O fim das certezas, a insegurança no emprego estabelecem as condições para o sofrimento no trabalho. Sofre o indivíduo excluído do mercado de trabalho, pois ele, diante da incapacidade da transformação tecnológica em gerar emprego, passa a fazer parte de uma massa de desempregados sem nenhuma capacidade de encontrar colocação no processo produtivo formal, e sofre o sujeito dentro da organização, que enfrenta cotidianamente as pressões e as ameaças da perda do emprego.

A difusão do medo no ambiente de trabalho deixa o sujeito vulnerável e numa condição de fragilidade. A angústia, entendida como uma reação do indivíduo frente a uma situação traumática (Laplanche e Pontalis, 1967), e o medo agravam o sofrimento mental.

O medo, presente em todas as atividades profissionais, na sua dimensão comportamental emerge da ameaça de demissão. A ameaça de desemprego torna-se presente na vida dos sujeitos a partir da reforma do Estado empreendida no Brasil em 1995, reflexo do processo de privatização por que passou a organização, associado a políticas de esvaziamento do quadro funcional – PDV e incentivo a aposentadorias –, assim como à adoção de novas tecnologias.

Para os participantes, esse momento marca o início de práticas consideradas *terroristas*: os gestores utilizam a ameaça de demissão como instrumento de controle a serviço da produtividade. Dos trabalhadores é exigida

maior laboriosidade, estabelecem-se metas de produtividade acima da capacidade tecnológica e física daqueles que permanecem na organização, o que determina uma condição de sobrecarga no trabalho. Para os respondentes, atingir as metas de produtividade definidas pela organização é condição para a sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, para a manutenção dos seus empregos.

A política de esvaziamento do quadro funcional adotada pode ser considerada o que Dejours (1999) denomina de o mal nas práticas ordinárias do trabalho, ou seja, a tolerância à mentira, sua não-denúncia e a cooperação em sua produção e difusão, assim como a tolerância, a não-denúncia e a participação, em se tratando da injustiça e do sofrimento infligidos a outrem, pois mascara a situação de demissão por meio *da participação nos planos sociais, isso é, nas demissões cumuladas de falsas promessas de assistência ou de ajuda para tornar a obter emprego* (p. 77).

A aquiescência da maioria dos sujeitos com a situação de desemprego e miséria tem na sua raiz o medo, a vergonha e a forma como marcam as distâncias em relação aos excluídos do sistema produtivo, para protegerem-se e suportarem o sofrimento sem perder a razão (DEJOURS,1999).

O medo e a angústia daqueles que permanecem trabalhando é uma das piores conseqüências do desemprego.

Essa condição, até então desconhecida dos servidores públicos, passa a fazer parte do seu cotidiano de trabalho, estabelecendo, segundo Dejours (1998), níveis de ansiedade que têm o mesmo papel da carga física do trabalho, provocando, portanto, o desgaste progressivo dos trabalhadores.

Os servidores enfatizam que hoje são felizes porque têm trabalho. Pela manutenção dessa condição, estabeleceram uma imposição de ritmo de trabalho, definido como repressão pulsional, que é utilizado como um mecanismo de defesa diante da ameaça da demissão (DEJOURS,1994). O objetivo dessa intensificação do trabalho é fazer bem as atribuições, a fim de obter o reconhecimento e, dessa forma, defender-se da demissão.

O medo passa a ter o papel de estabelecer a ordem social na empresa, ou seja, ele é um instrumento de controle social. Diante de medo da perda do emprego, os conflitos gerados por questões salariais, qualificação profissional ou condições de trabalho tendem a serem suplantados (DEJOURS, 1998)

Portanto, apoiando-se nas idéias de Dejours (1999), entende-se que a ameaça de demissão permite aos gestores intensificar o trabalho, impondo níveis de desempenho elevados em termos de produtividade, mas sobretudo de disciplina, que, segundo Foucault (1990; 1991), fabrica corpos dóceis e altruísmo.

A ameaça de desemprego reduz aqueles que têm empregos a seres submissos-passivos diante dos baixos salários, assim como a expectativa de ter o trabalho valorizado desaparece. Para Forrester (1997), as políticas das empresas põem em circulação o terror do desemprego enquanto operam verdadeiras chantagens para mobilizar os trabalhadores em adesão aos seus objetivos.

A ameaça de demissões individuais ou coletivas permite ao gestor obter dos seus funcionários mais trabalho e melhor desempenho. Contudo, o esforço extra, obtido sob o pretexto de que é preciso desempenhar mais e melhor para superar uma etapa difícil, transforma-se em norma, e o novo desempenho pode vir a justificar novas demissões (DEJOURS, 1999).

Paradoxalmente, a redução do número de funcionários, a sobrecarga de trabalho e as conseqüências negativas que acarreta, tais como redução do tempo útil de trabalho, desqualificação dos serviços prestados, desgaste físico e emocional dos servidores, entre outras, apresenta um aspecto positivo para alguns. Observa-se uma mobilização coletiva em torno do trabalho.

Os servidores, diante da fragilização do estatuto da estabilidade, buscam minimizar a angústia gerada pelo medo da demissão qualificando-se profissionalmente. Entendem que a *estabilidade* no emprego, hoje, é determinada pelo seu desempenho profissional; portanto, ele deve estar tecnicamente preparado para responder às exigências da organização.

A autoqualificação passa a ser uma estratégia para enfrentar os desafios e o sentimento de insegurança que fazem parte da realidade de trabalho. Para

esses servidores, o sofrimento adquire um significado, um sentido (DEJOURS 1994).

Diante da incerteza gerada pelo novo modelo de gestão, os servidores assumem uma postura de conformidade. Embora entendam que o atual contexto econômico e político do país não seja favorável à privatização e às demissões no setor público, destacam que o medo persiste e a ameaça de demissões está sempre presente de forma latente ou manifesta.

O medo existe efetivamente; no entanto, raramente emerge à superfície, pois encontra-se contido pelos mecanismos de defesa. Nessa perspectiva, estes são necessários, pois: *“caso o medo pudesse aparecer a qualquer momento durante o trabalho, (...) os trabalhadores não poderiam continuar suas tarefas por muito tempo mais”* (DEJOURS, 1998, p. 70).

O medo da perda do emprego é o medo de competir no mercado de trabalho sentindo-se incapazes de demonstrar suas habilidades e sua qualificação técnica. O acomodamento permite que eles não tenham que enfrentar essa competição. Aparece como uma espécie de anestésico, que lhes dá as condições para permanecerem na organização.

Para Dejours (1998), o medo pode ser substituído por uma tensão menor, ou seja, pelo hábito. Nessa ótica, o tempo e uma organização do trabalho pouco flexível, como nas organizações burocráticas, permitem que o indivíduo interiorize a sua condição funcional aos seus costumes, ou seja, na vida, nas conversas, no trabalho, na família.

Diante da ameaça de exclusão, todos passam a partilhar um sentimento de medo. No caso dos servidores públicos, as reformas empreendidas os aproximam da possibilidade de verem-se na condição de precariedade, vítimas do desemprego, da pobreza e da exclusão social.

O não-reconhecimento do seu potencial profissional é também um fator desencadeante de sofrimento. O que vem a corroborar a descoberta de Dejours (1999) de que o reconhecimento dos que trabalham se mostra decisivo na dinâmica subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho.

O não-reconhecimento e a desvalorização deixam apenas um sentimento de vazio. Da valorização depende o sentido do sofrimento; quando a qualidade do trabalho é reconhecida, também os esforços, as angústias, as dúvidas, as decepções adquirem um sentido (DEJOURS,1999).

A desvalorização do servidor público dá-se pelo que os entrevistados chamam de uma *campanha desmoralizadora*, liderada pelo Estado, cujo objetivo principal seria legitimar as políticas adotadas. Determinando os servidores públicos como um dos causadores da crise fiscal do Estado, eles passam a ser um dos alvos principais das mudanças preconizadas; portanto, enxugar a máquina pública passa a ser uma das metas prioritárias dos governos em nível federal e estadual.

Apesar dessa constatação, o princípio do Estado minimalista impõe-se e os programas de demissões são uma das estratégias adotadas a fim de privatizar as empresas, determinando o processo de diminuição da máquina pública.

Como demonstra este estudo, a adoção do Contrato de Gestão, associado à política de demissão e privatização de empresas públicas, introduz um novo modelo de gestão pública que, no Brasil é conhecido como gerencialismo, preconizado por Pereira (1996).

Sujeitos às novas formas de gestão administrativas, os servidores públicos, assim como os trabalhadores em geral, sofrem a desqualificação do seu trabalho. O processo de reforma do Estado impõe mudanças que fogem ao controle deles, o trabalho perde o significado e as tarefas passam a ser vazias de conteúdo. A crise do trabalho estende-se ao servidor público que tem seu trabalho precarizado, terceirizado e privatizado, agregando aos fatores de sofrimento mental presentes no trabalho a tensão gerada pelo medo da perda do emprego.

Após a reforma, criou-se na organização um ambiente de ameaça no qual o sentimento de perda e de incerteza endêmica passa a fazer parte da vida profissional dos sujeitos. Perceberam-se dispensáveis, ficou a certeza de que todos são descartáveis, que todos podem se tornar supérfluos.

A nova forma de gestão impõe ao trabalhador uma realidade profissional baseada no aumento da competitividade e na redução de pessoal, gerando ainda maior tensão pela ameaça do desemprego e pela intensificação do trabalho.

Em Dejours (1999), esse sofrimento pode ser causado pelo temor de não estar à altura das imposições da organização do trabalho, tais como exigência de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem e de adaptação à ideologia da empresa, às exigências de mercado, às relações como os clientes, entre outras.

O sentimento externado é que *o sonho acabou*, ou seja, todas as certezas quanto à importância do trabalho, à estabilidade e ao crescimento profissional tornaram-se irreais.

A ameaça do fim dos empregos ou da morte institucional conserva-se – *como um monstro adormecido* – e redefine os vínculos funcionais, assim como a identidade organizacional, que os leva a buscar saídas individuais e contribui para que o sentimento de medo seja cada vez mais forte.

Dejours (1999) enfatiza que, sob influência do medo, no caso da ameaça de demissão – atingindo todos os agentes –, a maioria dos que trabalham é capaz de desenvolver todo um cabedal de inventividade para melhorar sua produção em termos de quantidade e qualidade, assim como para constranger seus colegas, de maneira a ficar em posição mais vantajosa do que eles no processo de seleção para as demissões.

O sofrimento mental expressa-se por sintomas diversos, como ansiedade, irritação, depressão e doenças psicossomáticas. O trabalhador busca desenvolver meios de amenizar esse sofrimento, na tentativa de atingir alguma forma de alívio ou de fuga da situação conflitante ou desprazerosa.

O gerenciamento pela ameaça, respaldado pela precarização do emprego, favorece o silêncio, ou seja, a negação da condição real do trabalho, o sigilo e o cada um por si. Os próprios trabalhadores tornam-se cúmplices dessa negação, com o seu silêncio e a desenfreada concorrência a que se vêem mutuamente constrangidos (DEJOURS, 1999).

O sujeito reproduz o discurso da organização e assume responsabilidades e senso de cooperação mesmo em situações de enxugamento de pessoal. Os servidores públicos adotam o discurso minimalista de que a estrutura pública é muita pesada, que percebem salário muito alto e que apenas o Estado poderá mantê-los nessa condição de emprego; portanto, seria justo promover políticas de privatização e demissões.

Estabelece-se um processo de banalização do mal. A *naturalização* dos processos sociais atribui a culpa às próprias vítimas, que não teriam as qualidades naturais necessárias para vencer a competição. É a naturalização da desigualdade social (FORRESTER, 1997).

Esse processo de fragilização do sujeito pela ameaça permanente de tornar-se supérfluo leva à obtenção da cumplicidade entre a vítima e o homem viril. A organização, ao minar a individualidade dos sujeitos, transforma-os (assim como nos campos de concentração) em massa dócil, da qual não pode surgir nenhum ato de resistência individual ou coletiva (SOURI, 2001).

Para Souri (2001), a banalidade do mal se dá a partir da massificação do homem moderno, condição que vem sendo preparada desde a Revolução Industrial. Nessa condição de homem de massa, o indivíduo perde seu status político, despolitização que o transforma em um ser anônimo entre seres anônimos, convertendo-o em um homem comum, sem capacidade política, consciência moral, vontade ou julgamento, capaz de ser tanto a vítima quanto o agente da banalidade do mal.

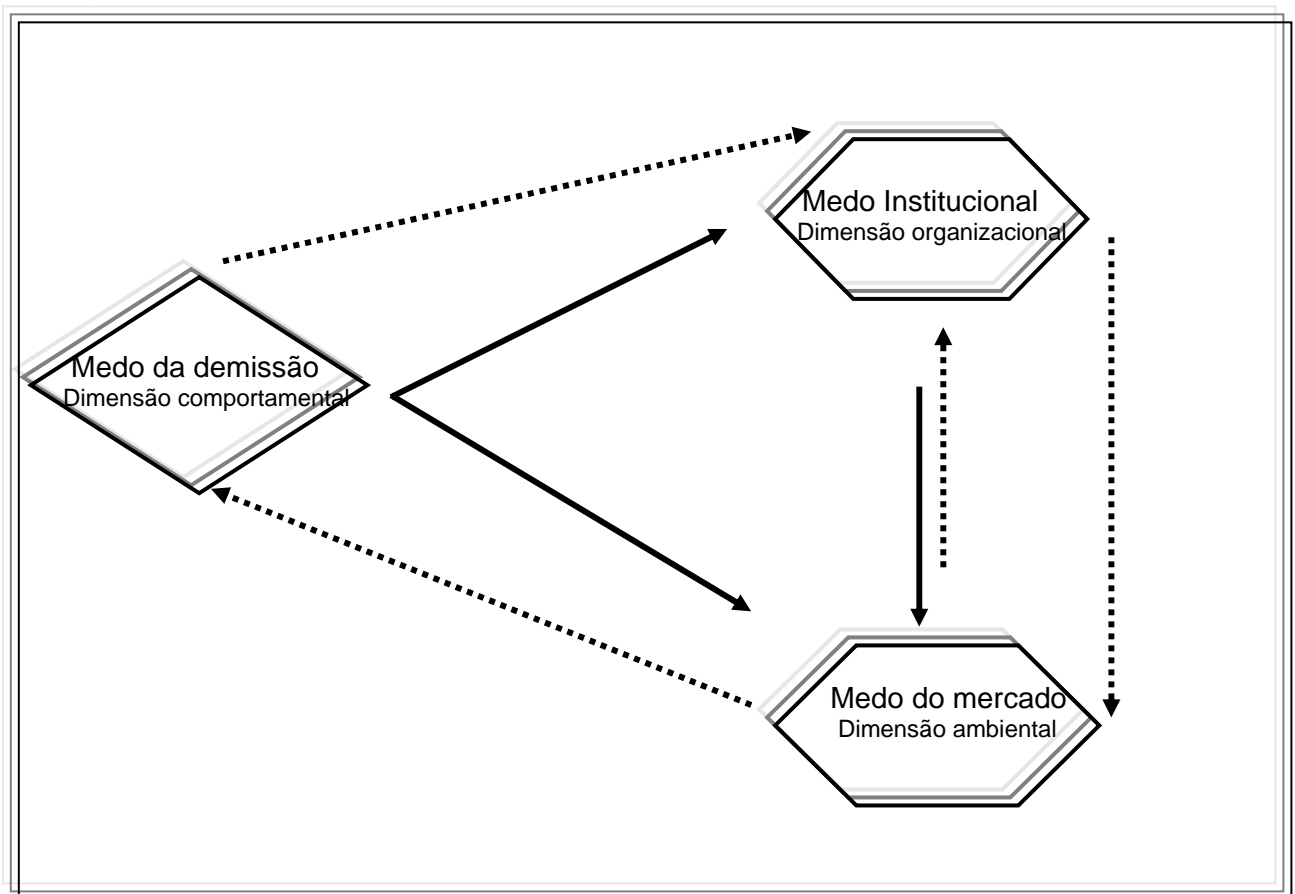
A superfluidade torna-se o ponto de apoio para a manipulação dos homens. À medida que o homem se isola, perde o senso comum e, com isso, o contato com a realidade. A ausência da *faculdade de pensar* facilita a instrumentalização dos homens, assim o mal se realiza (ARENDDT, 2000) .

Em Dejours (1999), a origem do mal aparenta estar na própria violência, nas estratégias coletivas de defesa mobilizadas para lutar contra o medo, em um contexto de relações sociais de dominação em que a deserção não é possível. Provas de virilidade na quais cada um adota em um momento a posição de vítima submetida à prova e, em outro, a posição daquele que impõe ao outro a prova e a

violência, assumindo na participação da estratégia coletiva de defesa contra o medo as duas posições, de vítima e de carrasco. O trabalhador se torna cúmplice da violência e passa a justificá-la em nome da eficácia do domínio e da aprendizagem para vencer o medo.

Nesse contexto global, marcado pela flexibilização e pela precarização do trabalho, assim como pelo desemprego estrutural, encontra-se a condição totalizante que alimenta o ciclo do medo demonstrado na figura 8.

Figura 8: O ciclo do medo



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

O ciclo do medo, sustentado por uma ideologia político-econômica fundamentada nos pressupostos neoliberais, legitima o discurso de políticos, intelectuais e empresários que passam a defender como estratégia a desregulamentação e a flexibilização do trabalho por meio de propostas objetivas como redução de ganhos salariais, eliminação das restrições aos licenciamentos,

precarização dos contratos de trabalho. Nessa lógica, os mais capazes sobreviverão; os incapazes serão eliminados pela lei da seleção natural da espécie (CATTANI, 1996).

Na racionalização e na naturalização do mal, ocorre o processo de seletividade de trabalhadores. Nesse ciclo, descarta-se o mais fraco; apenas o empreendedor, capaz sobreviver na sociedade do risco, na fluidez institucional das relações de curto prazo, permanece.

O medo da perda do emprego, deflagrador do processo, gera o medo institucional e o medo ambiental.

Busca-se demonstrar a dinâmica do ciclo do medo a partir do processo de derivação das categorias resultantes da pesquisa. No quadro abaixo, apresenta-se o comportamento inicial dos dados analisados

Quadro 14 – Processo de derivação das categorias finais: medo da demissão, medo institucional e medo do mercado

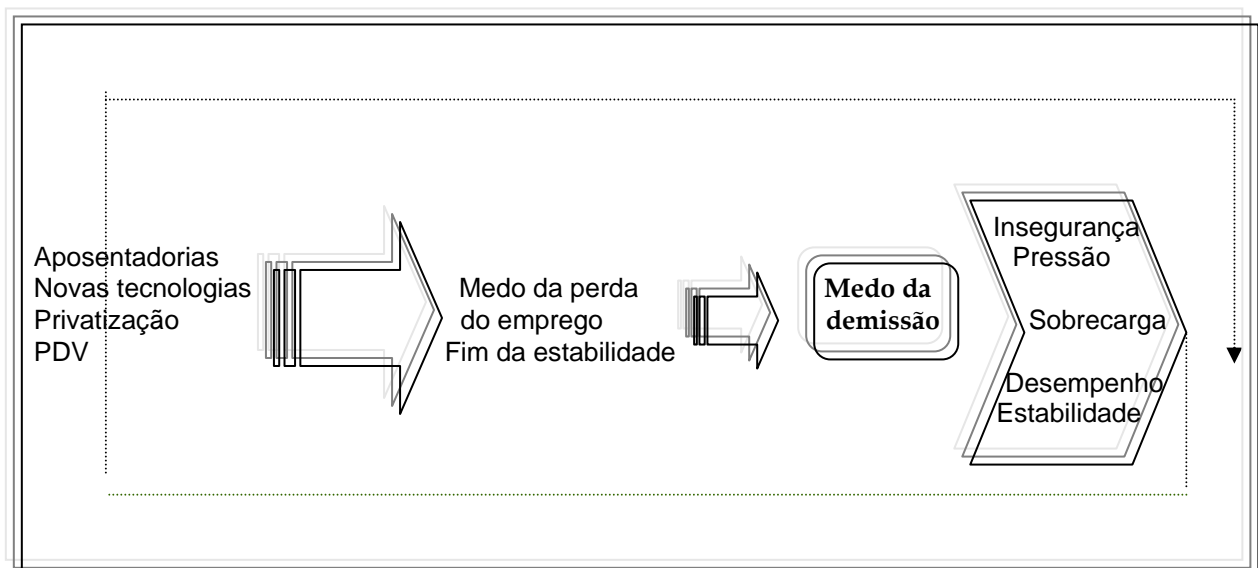
Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
- As aposentadorias como estratégia de esvaziamento	▪ O medo da perda do emprego	➤ <i>O medo da demissão</i>
- Novas tecnologias		
- A sobrecarga de trabalho		
- O processo de privatização		
- A insegurança		
- A pressão		
- PDV	▪ O fim da estabilidade	
- Desempenho profissional		
- Estabilidade	▪ A incerteza	➤ <i>O medo institucional</i>
- A caça às bruxas		
- A vulnerabilidade		
- O discurso viril	▪ O papel da hierarquia	
- Relações hierárquicas		
- A relação empresa x fornecedor	▪ A renovação contratual	➤ <i>O medo do mercado</i>
- O atingimento das metas		
- Competitividade	▪ A competitividade	
- Restrições do mercado		

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

Analisando o processo de categorização numa perceptiva sistêmica que enfatiza o ambiente dentro do qual a organização está inserida e, portanto, dedica especial atenção à compreensão da atividade imediata, definida pelas interações organizacionais diretas, tais como com clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e agências reguladoras, bem como o ambiente geral, assim como define a organização em termos de subsistemas interligados (Morgan,1996), busca-se identificar elementos que se constituem em entradas e saídas do sistema, estabelecendo-se o ciclo do medo.

O medo na sua dimensão comportamental apresenta como categorias deflagradoras a estratégia de *incentivos a aposentadorias*, assim como a adoção de novas tecnologias como formas iniciais de redução do quadro de funcionários associados ao processo de privatização e a adoção do PDV, o que nas organizações públicas determina o fim da estabilidade no emprego e o medo da perda do emprego, traduzindo-se em medo da demissão, conforme figura 9.

Figura 9 – Dimensão comportamental: medo da demissão



Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

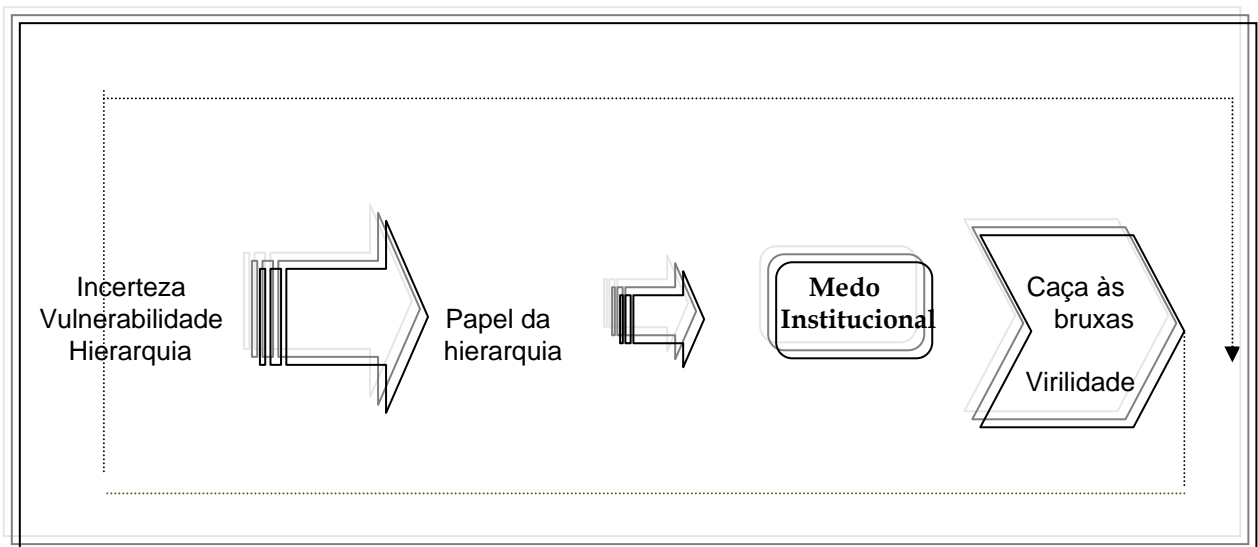
Como conseqüência, instaura-se uma maior pressão por resultados no trabalho, considerando-se que números menores de funcionários devem executar as mesmas atividades antes desempenhadas por muitos. A insegurança quanto ao futuro dos empregos determina a busca de aprimoramento profissional para o desenho das tarefas assim como sobrecarga no trabalho, o que cria um

sentimento de maior estabilidade no emprego, que, no entanto, pode redefinir um novo processo de demissões.

Os elementos deflagradores do ciclo do medo podem variar de acordo com o contexto sócio-histórico da organização analisada. Nada obstante defende-se que a ameaça da perda do emprego será um elemento comum, independentemente de trata-se de empresa pública ou privada.

O medo comportamental amplia-se para a dimensão organizacional redefinido as relações de trabalho, conforme demonstra a figura 10.

Figura 10: Dimensão organizacional: medo institucional



Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

A ampliação da dimensão do medo comportamental para a dimensão institucional não se dá de forma linear, não é possível estabelecer uma nítida separação entre elas.

Na dimensão organizacional, o medo institucional desencadeia-se a partir dos sentimentos de vulnerabilidade e incerteza, que perpassam toda a estrutura organizacional e atingem aqueles que detêm o poder hierárquico na organização ou pensam estar suficientemente próximos a ele, o que, em tese, os protegeria da ameaça de demissão.

Embora não seja possível separar nitidamente o medo comportamental do institucional, observa-se nessa dimensão, a partir das relações institucionais

(hierárquicas), a definição dos papéis que cada sujeito terá nesse processo, ou seja, de homem viril ou vítima do sistema.

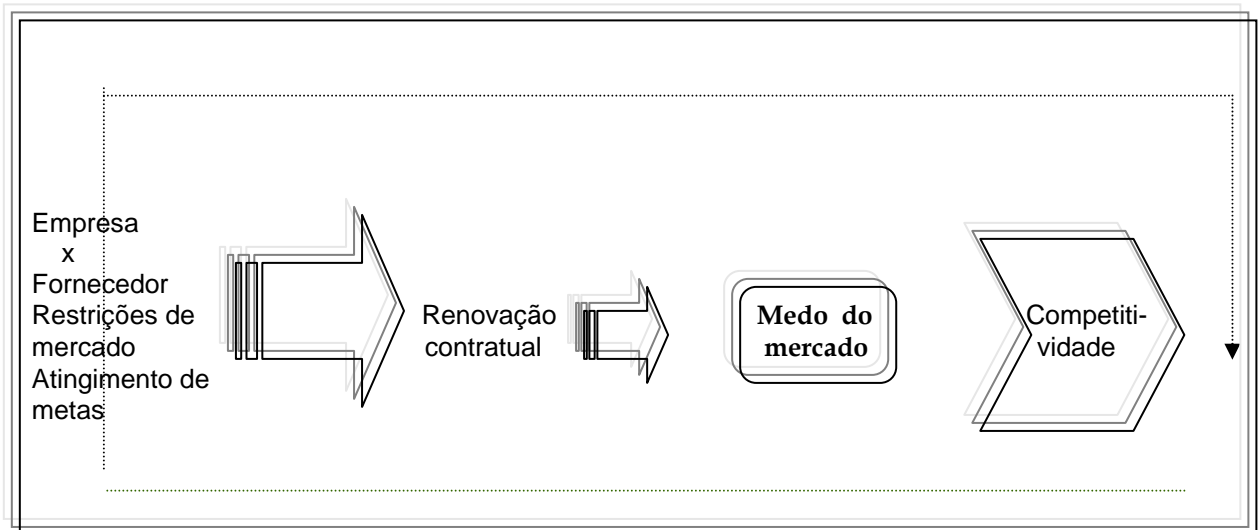
A hierarquia tem papel fundamental no estabelecimento do medo institucional. Assume a prática do zelo no trabalho no sentido arendtiano do termo. Como resultado, observa-se a instauração de práticas discricionárias, práticas essas legitimadas pela lei que regulamenta as reformas empreendidas, mas que poderiam ser as leis de mercado.

Nas práticas cotidianas, numa demonstração de virilidade, submete o outro – a vítima –, a situações coercitivas e ameaçadoras, determinando a temporada de *caça às bruxas* ou utilizando a linguagem dominante e determinando o público-alvo das políticas a serem implementadas.

Esse comportamento, observado principalmente no processo de implementação da Reforma do Estado, permanece de forma latente na organização. Contudo, diante do novo modelo de gestão, que no caso brasileiro se apresenta como um híbrido do modelo burocrático e gerencial, o medo assume uma terceira dimensão: a dimensão ambiental, que irá determinar, a partir das ameaças presentes no ambiente no qual a organização está inserida, o medo do mercado, conforme demonstra a figura abaixo.

Na dimensão ambiental, conforme a figura 11, são considerados como elementos desencadeadores do medo do mercado fatores externos à organização. Esses elementos são a relação empresa x fornecedor; as restrições de mercado e o atingimento das metas.

Figura 11: Dimensão ambiental: medo do mercado



Fonte: Elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados.

O medo ambiental percorre toda a estrutura organizacional e atinge todos os níveis hierárquicos, pois estabelece o risco de privatização e/ou extinção da organização e, no caso de organizações privadas, a sua falência e conseqüente desaparecimento do mercado concorrencial.

No caso estudado, a renovação contratual com a empresa fornecedora de carvão é outro fator desencadeante de medo, pois as restrições do mercado de carvão determinam a quase inexistência de clientes.

Nesse contexto, embora se encontre presente o medo nas suas dimensões comportamental e institucional, observa-se como resultante um comportamento voltado para os resultados/objetivos da organização, pois da sua sobrevivência dependerá a manutenção dos empregos.

Assume-se um comportamento profissional e gerencial voltado para a competitividade, fenômeno desconhecido para organizações públicas.

Desse modo, o ciclo do medo assume a seguinte dinâmica: a partir do medo da perda do emprego (dimensão comportamental), os sujeitos redefinem suas práticas; aqueles que detêm poder de decisão ou pensam exercer alguma influência sobre esses assumem a prática da virilidade e tornam-se os algozes dos demais, estabelecendo a institucionalização do medo nas relações de trabalho, ou seja, o medo institucional (dimensão organizacional). No entanto, na

medida em que todos aparentam estar em sintonia com os objetivos da organização, estabelece-se o medo do mercado, em sua dimensão ambiental, momento de compartilhamento do medo em todos os níveis da estrutura organizacional, pois a mesma lei da seleção dos mais fortes, aplicada ao sujeito no momento da seleção das vítimas do sistema, aplica-se às organizações. Como enfatiza Losicer (1996), na seleção natural da competitividade que domina o mercado mundial as organizações têm que ser as melhores para sobreviver. O medo da falência, privatização e/ou extinção da organização traz à tona o medo da perda do emprego, iniciando-se um novo ciclo do medo.

Os sujeitos mobilizam-se em nome da sobrevivência organizacional, pois em tese dela depende a manutenção dos empregos. Nessa circunstância, existe a possibilidade de estabelecer-se a solidariedade e a coesão social movida pelo medo, pois diante da ameaça da morte institucional não há mais a separação entre *os que estão dentro e os que estão fora* (Mongin, 1998), pois, extinguindo-se a empresa, todos estarão fora.

Apoiando-se nas idéias de Koury (2002), o medo assume a forma organizadora do social. Entendido como uma construção social, determina o movimento de ordem e desordem que desenham dialeticamente a ação dos sujeitos e dos grupos em relação, adquirindo, no cotidiano de ação, reação e relações sociais, o aspecto organizador de sociabilidade e de criação societária.

Unidos pelo medo da perda do emprego, os trabalhadores podem redefinir esse jogo de poder – poder político e econômico – em nome do emprego. No entanto, faz-se fundamental entender esse jogo não como uma correlação de forças – na qual existem dominados e dominadores –, mas sim como relações de poder.

Para Foucault (1988), não há poder sem resistência; no entanto, esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder. O poder não pode existir senão em função de uma pluralidade de pontos de resistência que representam o papel do adversário, do alvo, de apoio que permite a ação de prender. Esses pontos de resistências estão em toda a rede de poder,

necessárias, improváveis, espontâneas, violentas, prontas ao compromisso, interessadas ou fadadas ao sacrifício.

Os focos de resistência disseminam-se com maior ou menor intensidade no tempo e no espaço, podem causar levantes de grupos ou indivíduos de maneira definitiva, deflagrando certos momentos na vida, certos tipos de comportamento, promovendo mudanças radicais ou, ainda, podem constituir-se em pontos de resistência móveis e transitórios que introduzem na sociedade clivagens que se deslocam e suscitam reagrupamentos, percorrem os sujeitos, recortando-os e remodelando-os em seus corpos e almas, regiões irredutíveis. A pulverização dos pontos de resistência atravessa as estratificações sociais e as unidades individuais, transpondo as instituições (FOCAULT, 1988).

No caso brasileiro, a adoção da administração pública gerencial cria as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. No entanto, torna-se imperativo valorizar o servidor, estimulando sua capacidade empreendedora, sua criatividade, seu espírito público e seu comportamento ético, a fim de resgatar sua auto-estima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho.

Enfatiza-se, contudo, que, assim como nas formas pós-fordista de produção, a eliminação do medo é pré-condição para a expressão dessas competências individuais e coletivas.

O resultado da pesquisa demonstra que, após a implementação da Reforma Administrativa, criou-se na Companhia um ambiente de ameaça, no qual o sentimento de perda e de vazio é constante. Quando os respondentes se referem ao seu futuro profissional, a expressão utilizada é: *a gente é feliz porque tem trabalho*.

Nesse espaço de correlação de forças, estaria a condição para se desenvolver a estratégia de desbanalização do mal, defendida por Dejours (1999).

Dejours (1994; 1999) defende como fundamental o uso da palavra e de um espaço de discussão em que perplexidades e opiniões são públicas como condição para transformar o sofrimento em iniciativa e em mobilização criativa.

Para ele, será nesse espaço público – na empresa ou nos sindicatos – o espaço de desconstrução da banalidade do mal. Dejours (1999) propõe como estratégia atacar a distorção comunicacional, pois esse é o potencializador da mentira da virilidade. A mentira apenas não causaria o impacto político se não estivesse ancorada nos processos psicológicos mobilizados pela ação viril.

No entanto, Arendt (2000) estabelece uma nítida relação entre a mentira e a violência. Para ela, a ideologia de que tudo é possível é utilizada nos regimes totalitários, ideologia que se propaga pelo uso de expressões criadas, da criação de inimigos suspeitos e inimigos objetivos. Dejours (1999) entende que, estrategicamente, a reação dos trabalhadores deve iniciar-se pela desconstrução da mentira.

Nos processos de demissões, observa-se que os trabalhadores mais antigos são vítimas preferenciais. No caso estudado, os mineiros mais antigos foram os primeiros a serem *incentivados*⁶⁸ a se aposentar, pois dessa forma apaga-se a memória organizacional de um tempo em que as relações de trabalho e institucional baseavam-se na expectativa de longa permanência na organização, o que possibilitava o desenvolvimento do sentimento de pertencimento.

Resgatar essa memória, coletar testemunhos sobre a mentira organizacional e revelar as técnicas de distorção comunicacional, construir política e socialmente um discurso contra-hegemônico poderá representar um dos focos de resistência ao poder econômico e político que hoje se apresenta como hegemônico.

A desconstrução da virilidade como mentira (Dejours, 1999) compreende outra estratégia importante de resistência. Welzer-Lang (2001; 2004) traz importante contribuição ao defender a ideia de que, para ser homem ou mulher, a educação se dá a partir de mimetismos. Para ele, o mimetismo dos homens é um mimetismo de violência; de violência contra si, inicialmente, e, num segundo momento, contra os outros.

⁶⁸ Grifo da autora.

Welzel-Lang (2001;2004) preconiza que alguns modelos do masculino foram socialmente construídos, tais como a androcentrismo e o viriarcado⁶⁹. Para Bourdieu (1998), o poder é uma das marcas identitárias desses modelos. No contexto de dominação masculina, os homens também são vítimas, pois, para serem congruentes com essa representação de si mesmo, eles vivem tensões e contenções permanentes, sendo instados a testar sua virilidade. Enfrentar os testes de virilidade, tidos como um ato de coragem, pode se arraigar numa covardia, ou seja, pode-se se basear no medo viril de ser excluído do mundo dos homens sem fraqueza.

Essa compreensão da virilidade como fato social e historicamente construído defendido por Welzel-Lang (2001;2004) traz importante contribuição para o processo de desconstrução da mentira viril.

Esse movimento de construção de uma ética que contraponha o definido pela retomada dos princípios liberais, a partir da década de 80 do século passado, torna-se emergente, pois eliminar o sofrimento do trabalho, para Dejours (1994), é um erro. O que os administradores devem buscar é a elaboração de condições nas quais os trabalhadores possam gerir eles mesmos seu sofrimento, em proveito de sua saúde e, conseqüentemente, em proveito da produtividade.

Para Dejours (1994), o trabalho é um terreno propício para se jogar e re-jogar com o sofrimento, na esperança de que ele desemboque nas descobertas e nas criações socialmente – e mesmo humanamente – úteis, nas quais os sofrimentos adquirem um significado, um sentido. A criatividade confere sentido porque ela traz, em contrapartida ao sofrimento, reconhecimento e identidade, ou seja, o prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento.

⁶⁹ Para Welzel-Lang (2001), o grupo dos homens é socializado por diferentes estratégias, consideradas *necessárias*. Introduzidos, a partir de certa etapa de vida, na “casa-dos-homens” – expressão de Godelier para se referir às instituições monossexuadas em que as mulheres são excluídas e em que se aprendem ou se reafirmam os valores da virilidade dominante e os *segredos* que só os iniciados partilham – homens aprendem a dominar, a desprezar os que não acedem a tais espaços e a exercer violência entre si, geralmente sobre os jovens recém-admitidos, até que estes possam provar, pela misoginia e pela homofobia, que também eles fazem parte dos eleitos – como os mais velhos – detentores dos emblemas de virilidade triunfante.

No entanto, o sofrimento gerado pelo medo traz como agravante a colaboração de homens, em princípio dotados de valores morais, mobilizados no ato de infringir injustiça ao outro. Em nome da racionalidade econômica, preconiza-se esse modelo de exclusão como um padrão a ser seguido – todos devem fazer a lição de casa, eliminar a gordura, arrumar a casa.

A adoção do modelo gerencial, no Brasil, na sua forma híbrida, introduziu na história de trabalho dos sujeitos envolvidos o medo, que num primeiro momento se estabelece individualmente, definindo igualmente estratégias defensivas individuais. Durante o processo de privatização e enxugamento de pessoal, observa-se a prática da mentira viril como estratégia coletiva de defesa entre aqueles que detêm poder de decisão sobre o futuro dos empregos e, por fim, observa-se a presença do medo do mercado, comum a todos os participantes, pois o ambiente competitivo passa a ser a ameaça que devem enfrentar. Nessa última dimensão do medo, percebe-se uma mobilização coletiva em torno do trabalho, o que pode constituir-se em espaço de discussão voltado para a desconstrução do discurso viril.

Por outro lado, considerando-se que a melhoria nas condições de saúde do trabalhador está diretamente relacionada com a melhoria das condições de trabalho, com a necessidade de eliminarem-se os fatores tensionantes, torna-se fundamental uma efetiva democratização das decisões relativas a questões relevantes da organização do trabalho. Os trabalhadores deveriam decidir, e essa é uma solicitação dos gestores, por exemplo, questões como metas de produtividade estabelecidas no Contrato de Gestão e nos contratos com a empresa-cliente, o volume e o ritmo de trabalho ideal de cada setor ou posto de trabalho, assim como a distribuição das atividades.

Para transformar o sofrimento em prazer, é fundamental o resgate do trabalho como algo além da simples mercadoria, tirar sua condição atual de sofrimento necessário para a sobrevivência material e torná-lo lugar de expressão da subjetividade, criatividade e potencialidade do ser humano. O servidor tem que valorizar e ter valorizado o seu saber para que possa intervir sobre seu próprio destino laboral.

A organização e o sofrimento no trabalho estão fortemente relacionados; portanto, é essencial a democratização das decisões relativas a questões relevantes da organização do trabalho. O trabalhador tem que valorizar e ter valorizado o seu saber para que possa intervir sobre seu próprio destino.

No entanto, a lógica predominante no mundo capitalista hoje aponta para a necessidade de sobrevivência (das empresas) e estabelece uma guerra pela sua saúde por meio de estratégias que sinalizam a necessidade de precarizar e eliminar os empregos ou, parafraseando expressão utilizada pelos gestores públicos brasileiros, é necessário *fazer a lição e arrumar a casa*.

Por fim, apoiando-se no paradigma interpretativo-subjetivista, que, segundo Burrell e Morgan (1979), abrange uma grande extensão do pensamento filosófico e sociológico, a fim de entender e explicar o mundo social fundamentalmente do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo social, neste estudo buscou-se a compreensão da natureza do comportamento humano, introduzindo os valores humanos no processo de investigação científica. Parte-se do pressuposto de que a realidade é socialmente construída e percebe-se o homem como sujeito e prisioneiro dessa construção.

Nessa ótica, a realidade não tem existência fora da consciência do indivíduo, é visto como uma rede de pressupostos e de significados relacionados intersubjetivamente (BURRELL e MORGAN, 1979). Os resultados apresentados representam a realidade da empresa em estudo, observando-se não apenas o discurso dos respondentes, mas o contexto espaço-temporal em que as falas foram produzidas, critério que determina a representatividade dos dados analisados.

Quanto à possibilidade de generalização dos resultados apresentados, diferentemente da generalização formal, normalmente oferecida como resultado de pesquisas quantitativas pautadas pelo rigor estatístico, propõe-se uma generalização naturalista (STAKE, 1983).

Nesse processo, Stake (1983) propõe como base de validação e interpretação de pesquisas qualitativas o seguinte caminho epistemológico:

perceber o fenômeno; isolar o caso; observar seqüências, testemunhas, contexto; selecionar caso(s) especiais para observar; observar; entrevistar; registrar; determinar padrões; selecionar; classificar; triangular; validar; interpretar; fazer estudo de caso.

Como resultado, pretende-se a compreensão com ênfase em generalizações naturalistas, ou seja, aquela deduzida pelo leitor da pesquisa a partir dos elementos e das informações fornecidas por ela (STAKE, 1983).

Por fim, apoiando-se em Mafessoli (1996) e Foucault (1990), que defendem haver uma redução, estabelecida pela modernidade, da dicotomia entre razão e o imaginário, sugere-se como desafio epistemológico a aproximação do paradigma objetivista ao subjetivista para a complementaridade e a qualidade do conhecimento gerado a partir deste estudo, por meio do desenvolvimento de um modelo matemático

O pesquisador utilizará como recurso instrumentos de medida que busquem fornecer dados abstratos da realidade. A medida significará o elo de ligação entre o problema que se quer investigar, ou a teoria que se quer confirmar, e a realidade que se quer observar.

Busca-se estabelecer a correspondência vertical entre um constructo que se encontra num nível conceitual inobservável e uma medida que se pretende equivalente e que se encontra num nível operacional, o que, segundo Peter (1981), levará à validação do constructo medo – e suas dimensões –, no sentido formal do termo.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. *Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente*. In: PEREIRA, L. C. Bresser e SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- ABRUCIO, Fernando Luiz e COSTA, Valeriano Mendes F. *Reforma do Estado e o contexto federativo brasileiro*. Adenauer – Stiftung – Centro de Estudos, Pesquisas, n° 12, 1998.
- ADDOCK, G.J. *Factorial analysis for non-mathematicians*. Melbourne, University Press, 1954.
- AGAMBEM, Giorgio. *Estado de exceção*. São Paulo: Boitempo, 2004.
- ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 2000.
- ALBUQUERQUE, Paulo P. de. *Reengenharia*. In: CATTANI, Antonio David. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- _____. *A lógica destrutiva*. Artigo publicado no jornal Folha de São Paulo, jul., 1996.
- _____. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 4 ed, São Paulo: Boitempo, 1999.
- ARENDDT, Hannah. *Origens do totalitarismo: anti-semitismo, imperialismo, totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- _____. *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- _____. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- AZEVEDO, Beatriz Regina Zado de. *Emprego, desemprego e subemprego: uma revisão da literatura crítica*. Ensaio FEE. Porto Alegre, n° 6, 1985.
- BARBE, Roger. *Estratégia francesa de renovação do serviço público*. In: *Contrato de gestão e a experiência francesa de renovação no setor público*, ENAP. Brasília, 1993.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições 70, 1979.
- BASTOS, Raul Luis Assumpção. *Desemprego tecnológico*. In: CATTANI, Antonio David (org.) *Trabalho e tecnologia*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- _____. *Em busca da política*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- _____. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

- BECKER, E. *The Denial of Death*. New York: Free Press, 1973.
- BELLENGER, D. N., BERNHARDT, K. L., GOLDSTUCKER, J. L. *Qualitative Research in Marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1976.
- BENNIS, Warren G. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.
- BOURDIEU, Pierre. *O espaço dos pontos de vista*. In: Pierre Bourdieu (coord.). *A miséria do mundo*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- _____. *Farol da crítica radical* – Gilles Lapouge. *Jornal da Tarde*, SP - Caderno Sábado - 06.06.98
- _____. *La domination masculine*. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 84, p. 2-31, 1990.
- BRASIL. *Presidência da República*. Decreto Lei nº. 200/67.
- BRESCIANI, Luís Paulo. *Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada*. In: São Paulo em Perspectiva. v. 11, nº 1, jan./mar. 1997, 88-97 p. Fundação SEADE.
- BRUCKNER, Pascal. *Filhos e vítimas: o tempo da inocência*. In: MORIN, Edgard e PRIGOGINE, Ilya et all. *A sociedade em busca de valores: para fugir à alternativa entre o cepticismo e o dogmatismo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.
- BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann : London, 1979.
- CAMPBELL, M. *The employment effects of new technology and organizational change: an empirical study*. *New Technology, Work and Employment* . Oxford, v.8, n.2, 1993.
- CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- CARDOSO, Regina Luna Santos. *Competências críticas para a redefinição do perfil do funcionário público (ou quem está na lista de Schindler?)*. Artigo novembro de 1997. <http://www.geocities.com/CapitolHill/A4015/regilu.htm>. 09 fev., 1998.
- CASTRO, J. *Trabalhadores descartáveis*. *Revista Time*, 19 de abril de 1993.
- CATTANI, Antonio David. *Trabalho e autonomia*. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- _____. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- CECCIN, Gianfranco, JIMÉNEZ, José e SLUZKI, Carlos. *Diálogo*. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHESNEAUX, Jean. *Tiranias do efêmero e cidadania do tempo*. In: MORIN, Edgar e PRIGOGINE, Ilya et all. *A sociedade em busca de valores*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

CODO, Wanderlei et all. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

CONE, J. D. e FOSTER, S. L. *Dissertations and theses from start to finish: psychology and related fields*. Washington, D. C.: American Psychological Association, 1993.

CONTRATO DE GESTÃO CRM, 1995-1998.

CONTRATO DE GESTÃO CRM, *relatório de avaliação*, 1996.

CONTRATO DE GESTÃO CRM, 2003-2006.

CONTRATO DE GESTÃO CRM, *relatório de avaliação*, 2004.

COSTA, Jurandir Freire. *Psicanálise e contexto cultural: imaginário psicanalítico, grupos e psicoterapias*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

COUTROT, Thomas. *Crítica de la Organización del Trabajo*. Repères Thésés et débats. In www2.cddc.vt.edu/digitalfordism, fevereiro, 2001.

CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural*. Tradução de Juan A. Gili Sobrinho. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

CUNHA, Antônio. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez - Oboré, 1998.

_____. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* / Christophe Dejours, Elisabeth Abdoucheli, Cristian Jayet: coordenação Maria Irene Stocco Betiol; tradutores Maria Irene Stocco Betiol (et al.). São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas*. São Paulo: Atlas, 1997.

DINIZ, Eli. *Em busca de um novo paradigma: a reforma do Estado no Brasil dos anos 90*. In. *Perspectiva*. v.10, 4 n. 1996.

DREIFUSS, René Armand. *1964: A conquista do Estado – Ação política, poder e golpe de classe*. Rio de Janeiro: Vozes, 1987.

DRUCKER, Peter F. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970.

_____. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUCCESCHI, Ermanno. *Psicoterapia existencial*. Porto Alegre: Sulina, 1970.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. *O contrato de gestão no serviço público*. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1993.

ENRIQUEZ, Eugène. *Os desafios éticos nas organizações modernas*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n.2, p. 6-17, Abr./Jan. 1997.

ETZIONI, Amitai. *Complex Organizations: a sociological reader*. Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.

_____. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1984.

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder*. Porto Alegre: Globo, 2001.

FAYOL, Henry. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994

FERLIE, Ewan et all. *A nova administração pública em ação*. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

FLEURY, Sônia. *Reforma administrativa: uma visão crítica*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: vol. 31, n. 4, jul./ago., 1997.

FRANCO, F.G.S. *Globalização e desemprego: mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: LTR, 1999.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. *Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor*. In: *Revista do Serviço Público*. a. 47, v. 120 n. 3 set. /dez., 1996.

FOLLET, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento: uma celebração dos escritos dos anos 20*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Editora UNESP, 1997.

_____. *Uma estranha ditadura*. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1990.

_____. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

_____. *História da sexualidade: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

FRANCO, F.G.S. *Globalização e desemprego: mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: LTr, 1999.

FREEMAN, C. et all. *Unemployment and technical innovation*. Londres: Frances Pinter, 1982.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREUD, Anna. *O ego e os mecanismos de defesa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1990.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. in. *Revista de Administração de Empresa*, v. 35, n. 2, mar./abr., 1995.

GOFFMAN, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1987.

_____. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

_____. *A representação do eu na vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Vozes, 1975

GUERZONI FILHO, Gilberto. *Tentativas e perspectivas de formação de uma burocracia pública no Brasil*. In: Revista do Serviço Público. a.47.v.120.n.1, jan./abr. 1996.

GUILLAUME, Marc. *A competição das velocidades*. In: MORIN, Edgar e PRIGOGINE, Ilya et all. *A sociedade em busca de valores*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

HAIR, Joseph F. *Multivariate Data Analysis: with readings*. New Jersey Prentice-Hall, 1995.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças de gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HIRATA, H. *Novos estudos CEBRAP*, São Paulo, 1991, n. 29.

HOBBS, Thomas. *Leviatã ou Matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo Companhia das Letras, 2002.

IAMAMOTO, Marilda V. *O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional*. São Paulo: Cortez, 1999.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. *A experiência internacional com Programas de Demissões Incentivadas*. Série Estudos de Infra-Estrutura: Perspectivas de Reorganização, vol. 5, capítulo 3, 1997.

KAFKA, Franz. *A metamorfose*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

KERLINGER, F. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Tradução por Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KETS DE VRIES, M. F. R. e MILLER, D. *The neurotic organization*. São Francisco: Jossey-Bass, 1984.

KOURY, Mauro Guilherme Pinheiro. *Medo e sociabilidade*. Revista de antropologia experimental (ISSN: 1578-4282), nº 2, 2002.

LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Tradução de Henrique Augusto de Araújo Mesquita. Rio de Janeiro: Fco. Alves, 1989.

LAPLANCHE J. e J. B. PONTALIS. *Vocabulário da psicanálise*. Santos: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1967.

LARANGEIRA, Sonia. M. G. *Programa de qualidade total*. In: CATTANI, Antonio David. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

_____. *Fordismo e pós-fordismo*. In: CATTANI, Antonio David. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

LEME, Patrícia S. P. *Análise do Programa de Demissões Voluntárias do Banco do Brasil*. Dissertação Mestrado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

LÉVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*, Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

LOSICER, Eduardo. *A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise*. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

MAFFESOLI, Michel. *A conquista do presente*. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

_____. *No fundo das aparências*. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasil: Presidência da República, 1995.

MARTIN, W. Bauer e GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MARTINELLI, Maria Lúcia. *O serviço social para o próximo milênio: desafio e perspectivas*. In: Serviço Social e Sociedade, n.º 54, 1997.

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. São Paulo: Victor Civita, 1983.

MAZZILLI, Cláudio Pinho e AGRA, Caio. *Análise das Ações Mediadoras Existentes no Processo de Reestruturação Produtiva da Petrobrás*. Anais do Encontro Nacional Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 1998.

MAZZILLI, Cláudio Pinho e OLIVEIRA, Maria Jandira de Souza. *O significado do trabalho no setor público: um estudo exploratório*. Anais do Encontro Nacional Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 1997.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Malheiros Editores, 1996.

MELO, Marlene Catarina Lopes. *Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação*. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org.). *Recursos humanos e subjetividade*. , Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

MENDES, Ana Magnólia. *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de doutorado apresentada na Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. Brasília, 1998.

MERRIAM, S. *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

MERTON, Robert K. *Estrutura burocrática e personalidade*. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1978.

MONGIN, Olivier. *O desencantamento democrático*. In: MORIN, Edgar e PRIGOGINE, Ilya et all. *A sociedade em busca de valores*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

MORAES, Roque. *Análise de conteúdo*. Educação, Porto Alegre, ano XXII, nº 37, Março de 1999, p.7-32.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgard e PRIGOGINE, Ilya et all. *A sociedade em busca de valores: para fugir à alternativa entre o cepticismo e o dogmatismo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

MOSCOVICI, Serge. *Representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

_____. *Psychologie des minorités actives*. Paris: Presses Universitaires de France, 1979.

NOGUEIRA, J. C. *Ética e responsabilidade pessoal*. In: MORAIS, R. de. *Filosofia, Educação e Sociedade (Ensaio Filosóficos)*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1989.

OFFE, Claus. *Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho*. Volume I. A crise. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

OMAN, Charles. *O desafio para os países em desenvolvimento*. Revista Brasileira de Comércio Exterior. Rio de Janeiro, v. 10, n. 39, p. 7-15, abr./jun. 1994.

PAGÉS, M. et all. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PATTON, M. Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage, 1987.

PEREIRA, L.C. B. *Da administração pública burocrática à gerencial*. Revista do Serviço Público. a.47.v.120.n.1 jan. /abr. 1996.

_____. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: ENAP, 1998.

PETER, Paul J. *Construct validity: a review of basic issues and marketing practices*. Journal of Marketing Research, v. 18, n. 2, p. 133-145, 1981.

PINHEIRO, Armando Castelar e GIAMBIAGI, Fabio. *Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil*. In: PINHEIRO, Armando Castelar e FUKASAKU, Kiichiro, *A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública*. Rio de Janeiro, OCDE/ BNDES, 2000.

PRATA, Cláudia Marquesi. *As várias faces da relação cidadão x Estado: antigos papéis e novas metáforas*, Escola de Administração Pública, FGV, mimeo.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Imprensa Oficial, novembro de 1995.

PUCCI, B. *Teoria crítica e produção do conhecimento no processo educacional*. In: MARKET, W. *Trabalho, qualificação e politécnica*. São Paulo: Papyrus, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro*, Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAUX, Jean-François. *Elogio da filosofia para construir um mundo melhor*. In. MORIN, Edgar e PRIGOGINE, Ilya et all. *A sociedade em busca de valores*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos; o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROUDINESCO, Elisabeth e PLON, Michel. *Dicionário de psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

SALAMA, Pierre, VALIER, Jaques. *Uma introdução à economia política brasileira*, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

_____. *Pobreza e desigualdades no Terceiro Mundo*. São Paulo: Nobel, 1997.

SAMPAIO, A. M. *Dicionário de Direito do trabalho*. São Paulo: Editora LTR, 1993.

SAMPIERI, R. H. et all. *Metodologia de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática*. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SCHEIN, Edgard H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgard Blücker, 1972.

SCHERER, André Luís Forti. *Globalização*. In. CATTANI, Antonio David. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Rio de Janeiro: Vozes, 2000

SCHIRATO, Maria Aparecida R. *Empresa não é mãe*. Entrevista publicada na Revista VEJA, abr., 1999.

SCHUMPETER, Josef Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

SCHWARTZMAN, Simon. *Bases do autoritarismo brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SIMMEL, Georg. *Filosofia del dinero*. Madrid: Centro de estudios políticos y constitucionales, 1977.

SKINNER, B. F. *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

SLUZKI, Carlos. *Violência familiar e violência política: implicações terapêuticas de um modelo geral*. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. 3ª ed.; São Paulo: Nova Cultural, 1998.

SOURI, Nádia. *Hannah Arendt e o paradigma do anti-Estado*. In: AGUIAR, Odílio Alves et. all. *Origens do totalitarismo 50 anos depois*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.

STAKE, R.E. *Pesquisa qualitativa/naturalista: problemas epistemológicos*. Educação e Seleção, n.7, jan./jun. 1983.

TAYLOR, Frederico Winslow. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1995.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

TOJAL, Flavio e CARVALHO, Wagner. *Teoria e prática da burocracia estatal*. In: Revista de Administração Pública v.1.n.1,1996.

TOMEI, Patrícia Amélia. *Trabalhadores descartáveis ou recicláveis*. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. *Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal*. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

WEBER, Max. *Economia y Sociedad: esbosos de sociologia comprensiva*. Tradución de Jose Merina Echavarría, Juan Roura Parella, Eugenio Imaz, Eduardo Garcia Máynex, Jose Ferracter Mora. México: Fondo de Cultura Económica, 1946.

WELZER-LANG D. *A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia*. Estudos feministas, v.9:460-482, 2001.

_____. *Os homens e o masculino numa perspectiva de relações sociais de sexo*. In: MR Schpun (org). *Masculinidade*. São Paulo/Santa Cruz: Editora-Edunisc, 2004.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Le modèle de la compétence: une démarche inachevée*. In: *Le Monde*, Paris, mercredi, 1 mars, 1995.