

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PODER, CONTROLE E TRABALHO  
NA RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ

GLAUCO OSCAR FERRARO PIRES

CURITIBA

2004

**“PODER, CONTROLE E TRABALHO NA RECEITA  
ESTADUAL DO PARANÁ”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

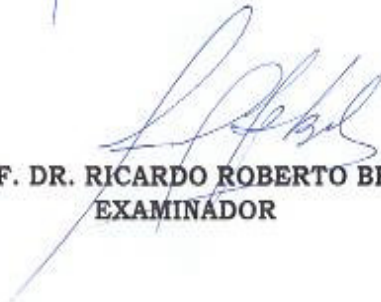


**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA  
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**



**PROF. DR. JOSÉ HENRIQUE DE FARIA  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. RICARDO ROBERTO BEHR  
EXAMINADOR**



**PROF. DR. MARCUS AURELIO TABORDA DE OLIVEIRA  
EXAMINADOR**

**GLAUCO OSCAR FERRARO PIRES**

**PODER, CONTROLE E TRABALHO  
NA RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ**

**Dissertação apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Mestre.  
Curso de Mestrado em Administração  
do Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. José Henrique de  
Faria**

**CURITIBA**

**2004**

A meu pai, João Carlos Loyola Pires (1941-2001), professor universitário, um homem ranzinza que era dono de um grande mau humor, mas de um coração maior ainda.

## AGRADECIMENTOS

Aos funcionários da Receita Estadual, auditores fiscais ou não, que me auxiliaram ao longo da pesquisa concedendo entrevistas, respondendo ao questionário, conversando informalmente, fornecendo informações, dicas, documentos e mesmo caronas. Foram tantos os colegas que me ajudaram e de tantas formas que seria impossível citar todos;

À Direção da CRE, pela autorização para realizar a pesquisa e pela total liberdade concedida durante meus trabalhos, bem como pelo acesso que tive a locais, pessoas e documentos. Considerando o forte conteúdo crítico desta pesquisa, tal atitude é de fato incomum e sem dúvida digna de nota;

À AFFEP SINDICAL (agora SINDAFEP), pelo cordialíssimo acolhimento e abertura para que eu pudesse realizar a análise dos Notifiscos;

A todos os meus colegas de Mestrado, os quais, sem exceção e cada um à sua maneira, uns mais, outros menos, contribuíram para que este Ovo Ideológico possa um dia (quem sabe!) deixar de ser um Ovo: Alexandre Leite, Alexandre Sasaki, Aline, Andréia, Camilla, Camilo, Daniel Bin, Délia, Denia, Gianna, Gisele, José Alves, José Cláudio, Juliana, Luciane, Rene, Roberto, Rodrigo, Rogério, Samantha, Sérgio, Tiago, Vizeu, Zugman, Zunino e Walter. Nunca me esquecerei de vocês, foram dois anos de uma convivência que me marcou profundamente... sentirei muitas saudades!;

Como bom e feliz usuário do transporte coletivo da cidade de Curitiba, também não poderia deixar de agradecer aos meus queridos “Circular Centro”, “Cabral-Portão”, “Fazendinha”, “Fazendinha-Portão”, “Pinheirinho-Rui Barbosa” e “Santa Cândida-Capão Raso”, linhas de ônibus por mim muito freqüentadas ao longo de todo o curso de Mestrado;

Um agradecimento especialíssimo para a Gianna, “colega de armas” e sócia-fundadora do GAMD (Grupo de Auto-Ajuda dos Mestrandos Desesperados). Sem a sua ajuda, eu certamente não teria conseguido terminar essa pesquisa, e isto não é nenhum exagero. Para você Gianna, meu O-B-R-I-G-A-D-O!!!;

Ao professor Faria, pelas inesquecíveis tardes de terça-feira, por acolher-me em seu seletto grupo de orientandos, pelas suas sempre sábias orientações e também pela paciência com minhas idiossincrasias;

À toda minha família, pelo amor e carinho que nunca me faltaram;

Por fim, agradeço à minha filha Stephanie, a “Teté”, a coisinha mais linda e maravilhosa deste Universo, minha Deusa, minha Vida, meu Tudo.

Night after night it's possible to see – indeed it's impossible not to see – these faces, from which hope and joy and dignity and light have been draining so steadily and for so long that now there is nothing left but this assortment of indifferent damaged masks. They belong to human beings who after a lifetime struggling to become one thing or another have succeeded in becoming only the rough sketches of their species; recognizable but empty, the bruised and wrenched bodies and souls of the saddest people on earth... the people who no longer care.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	viii
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	x
<b>RESUMO</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: A RECEITA ESTADUAL</b> .....	5
2.1 ALGUNS ASPECTOS MORFOLÓGICOS .....	5
2.2 UMA BREVE DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO .....	8
2.2.1 A Sede da CRE.....	10
2.2.2 As Delegacias Regionais .....	11
2.2.2.1 As atividades da DRR .....	12
2.2.2.2 As atividades da AR.....	13
2.2.2.3 As atividades do PF.....	14
2.2.2.4 As operações Volantes e de Carga e Descarga.....	15
2.2.3 O Processo de Trabalho na Receita Estadual: Por Uma Divisão Analítica.....	16
2.3 QUOTAS: A REMUNERAÇÃO DOS AUDITORES FISCAIS.....	17
<b>3 ESTADO, BUROCRACIA E CONTROLE</b> .....	23
3.1 O ESTADO .....	23
3.1.1 Gênese, Papel e Características .....	23
3.1.2 O Estado Brasileiro .....	29
3.1.3 A Reprodução do Estado .....	30
3.1.4 A Modernização da Gestão .....	31
3.2 A BUROCRACIA .....	34
3.3 O CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES .....	37
3.4 O CONTROLE E A ECONOMIA POLÍTICA DO PODER .....	41
3.4.1 Considerações Iniciais .....	41
3.4.2 A Proposta .....	44
<b>4 CONTROLE FÍSICO</b> .....	50
4.1 DIVISÃO DO TRABALHO .....	50
4.1.1 Ritmo de Trabalho.....	50
4.1.1.1 Trabalho externo.....	50
4.1.1.2 Trabalho interno .....	54
4.1.2 Clivagem .....	59
4.1.3 Layout .....	67
4.1.4 Delimitação do Tempo e da Natureza do Trabalho.....	68
4.2 ATITUDES E COMPORTAMENTOS .....	71
4.3 SOFRIMENTOS PSÍQUICOS SOMATIZADOS .....	75
4.4 HORÁRIO E VIGILÂNCIA .....	79
<b>5 CONTROLE NORMATIVO</b> .....	84
5.1 NORMAS E PROCEDIMENTOS .....	84
5.1.1 Normas de Procedimento Fiscal.....	85
5.1.2 Normas de Procedimento Administrativo .....	87
5.1.3 A Concretude das Normas e Regras na Receita Estadual .....	89
<b>6 CONTROLE FINALÍSTICO OU POR RESULTADOS</b> .....	98
6.1 METAS E RESULTADOS .....	98
6.2 COMPROMISSO.....	105
6.3 CUMPLICIDADE.....	108
<b>7 CONTROLE COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO</b> .....	111
7.1 FORMAS DE GESTÃO.....	111



7.1.1 No Passado, o SIAP.....	113
7.1.1.1 Do programa.....	113
7.1.1.2 Da análise .....	116
7.1.2 No Futuro, o PNAGE .....	125
7.1.2.1 Do programa.....	125
7.1.2.2 Da análise .....	126
<b>8 CONTROLE SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO .....</b>	<b>134</b>
8.1 MODELOS DE AÇÃO .....	134
8.1.1 O Chefe.....	134
8.1.2 O Subordinado.....	138
8.2 COMPETIÇÃO INTERNA.....	142
8.3 FANTASIAS .....	145
8.3.1 A Heroicização do Fiscal .....	146
8.3.2 O Estilo Gerencial .....	152
8.3.3 A Angústia do Despedaçamento .....	154
8.3.4 O Primado da Administração Estratégica e das Empresas Privadas .....	156
8.3.5 O Covozinho.....	158
8.4 SUPOSIÇÕES DE DESEMPENHO .....	165
<b>9 CONTROLE POR VÍNCULOS.....</b>	<b>171</b>
9.1 SENTIMENTO DE PERTENÇA .....	171
9.2 RELAÇÕES LIBIDINAIS .....	174
9.2.1 O Fascínio e a Sedução .....	174
9.2.2 As Angústias.....	179
<b>10 CONTROLE POR SEDUÇÃO MONOPOLISTA .....</b>	<b>184</b>
10.1 SUBMISSÃO .....	184
10.2 CREDULIDADE NO SABER DOS DIRIGENTES .....	187
<b>11 CONTROLE HIERÁRQUICO-BUROCRÁTICO .....</b>	<b>193</b>
11.1 ESTRUTURA HIERÁRQUICA .....	193
<b>12 CONTROLE DISCIPLINAR.....</b>	<b>197</b>
<b>13 CONTROLE POR TRANSMISSÃO IDEOLÓGICA .....</b>	<b>206</b>
13.1 SISTEMA FORMAL DE DIVULGAÇÃO .....	206
13.1.1 Os Treinamentos da Área Estratégica/Comportamental .....	209
13.1.1.1 A cooptação.....	210
13.1.1.2 As técnicas de cooptação.....	212
13.1.1.3 O matador frio .....	217
13.1.1.4 Os treinamentos ideológicos: considerações .....	218
13.1.1.5 Treinamentos ideológicos: uma análise quantitativa.....	221
13.1.1.6 Os treinamentos: influências diretas.....	225
<b>14 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>228</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>238</b>
<b>APÊNDICE 1 - FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS.....</b>	<b>247</b>
<b>APÊNDICE 2 - METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>261</b>
<b>APÊNDICE 3 - TREINAMENTOS .....</b>	<b>302</b>
<b>APÊNDICE 4 - NOTIFISCOS .....</b>	<b>310</b>
<b>APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>319</b>
<b>ANEXO 1 - MAPA ADMINISTRATIVO DA CRE.....</b>	<b>338</b>
<b>ANEXO 2 - AUTORIZAÇÃO DA DIREÇÃO DA CRE PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>339</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1 – RECEITAS DO ESTADO (VALORES CONTÁBEIS) – 2003 .....	5
TABELA 2 – QUANTIDADE DE AGÊNCIAS DE RENDAS (ARs) E POSTOS FISCAIS (PFs) POR DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA (DRR) – 2004 .....	6
TABELA 3 – LOTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA RECEITA ESTADUAL – 2003 .....	8
TABELA 4 – LOTAÇÃO MÉDIA DOS POSTOS FISCAIS – 2003 .....	15
TABELA 5 – ESPAÇO OCUPADO NO NOTIFISCO POR ASSUNTOS ALUSIVOS A RELAÇÕES DE TRABALHO – 1983-2003 .....	191
TABELA 6 – QUANTIDADE DE TREINAMENTOS, POR ANO E ÁREA – 1985-2003 .....	208
TABELA 7 – PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS TREINAMENTOS, POR ÁREA – 1985- 2003 .....	222
TABELA 8 – ESTRATO ANO DE INGRESSO .....	272
TABELA 9 – ESTRATO LOTAÇÃO .....	273
TABELA 10 – ESTRATO NÍVEL HIERÁRQUICO .....	273
TABELA 11 – DISTRIBUIÇÃO, POR ESTRATO, DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS .....	279
TABELA 12 – DISTRIBUIÇÃO, POR ESTRATO, DA QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS .....	286
TABELA 13 – TAXA DE DEVOLUÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS, POR LOCALIDADE .....	290
TABELA 14 – RELAÇÃO DOS NOTIFISCOS E SUA COBERTURA REFERENTE A INFORMAÇÕES E ARTIGOS – MAR 1983-DEZ 2003 .....	313
QUADRO 1 – NÍVEIS, FORMAS E PROCESSOS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES .....	49
QUADRO 2 – ENTREVISTAS FORMAIS CONDUZIDAS .....	280
QUADRO 3 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM AGOSTO DE 2003 .....	281
QUADRO 4 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM SETEMBRO E OUTUBRO DE 2003 .....	281
QUADRO 5 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS DE DEZEMBRO DE 2003 A ABRIL DE 2004 .....	282
QUADRO 6 – ESCOLHAS METODOLÓGICAS PARA AS ANÁLISES DE CONTEÚDO .....	293
QUADRO 7 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS (DADOS SECUNDÁRIOS) COLETADOS .....	295
QUADRO 8 – TIPOS DE DOCUMENTOS, POR ANO E MÍDIA DISPONÍVEL .....	305
QUADRO 9 – CAMPO DO CORPUS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS TREINAMENTOS .....	306
QUADRO 10 – TREINAMENTOS IDEOLÓGICOS PATROCINADOS – 1985-2003 .....	308
QUADRO 11 – RELAÇÃO DAS REFERÊNCIAS AO NOTIFISCO .....	317
GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA COBERTURA TOTAL DE ASSUNTOS DE INTERESSE (INFORMAÇÕES E ARTIGOS), COM LINHA DE TENDÊNCIA .....	192
GRÁFICO 2 – LINHAS DE TENDÊNCIA REFERENTES À PARTICIPAÇÃO DE CADA ÁREA NO CONJUNTO TOTAL DE TREINAMENTOS .....	223

GRÁFICO 3 – IMPULSO DE TREINAMENTOS ESTRATÉGICOS EM ANOS IMEDIATAMENTE SUBSEQUENTES À ENTRADA DE NOVOS FUNCIONÁRIOS .....	224
GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE TREINAMENTOS, POR ÁREA – 1985- 2003 .....	305
GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO ANUAL EM PORCENTAGEM DA COBERTURA DE ARTIGOS E INFORMAÇÕES NO NOTIFISCO – 1983-2003 .....	317
FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA RECEITA ESTADUAL .....	7
FIGURA 2 – PRÊMIOS DE PRODUTIVIDADE NA RECEITA ESTADUAL .....	21
FIGURA 3 – EXEMPLO DO CONTEÚDO DE UMA NPF .....	86
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DO SIAP .....	115
FIGURA 5 – ETAPAS DA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS .....	295

## LISTA DE SIGLAS

- D00 – Documento que refere-se a dado coletado de fontes secundárias. O Apêndice 2 elenca tais documentos, com detalhes a respeito de sua origem e conteúdo.
- E00 – Identificação de Entrevistado. O Apêndice 2 possui uma relação das entrevistas formais e seu tempo de duração. A identidade dos entrevistados não é revelada.
- N00 – Identificação das edições do Notifisco (jornal do sindicato dos auditores fiscais). O Apêndice 4 elenca todas as referências desta natureza utilizadas.
- Q00 – Identificação das perguntas do questionário. O Apêndice 5 apresenta todas as quarenta perguntas do questionário, bem como a tabulação dos resultados obtidos para cada uma delas.
- T00 – Identificação dos documentos relacionados a treinamentos. O Apêndice 3 possui uma relação contendo tais documentos analisados, com maiores detalhes sobre cada treinamento em questão.

## RESUMO

Este trabalho buscou ser uma contribuição a pesquisas críticas no campo da Administração, alinhando-se assim a estudos alternativos à vertente dominante funcionalista-sistêmica. Não se trata de uma crítica (reformista) qualquer, mas de uma crítica à administração enquanto forma de dominação, ou seja, trata-se de uma crítica que remete aos fundamentos teóricos e epistemológicos de uma teoria social específica, a Teoria Crítica. Nesse contexto, foi realizado um estudo de caso em uma organização pública, a Coordenação da Receita do Estado (Receita Estadual), órgão da administração direta do governo estadual paranaense que conta com cerca de mil e duzentos funcionários fiscais. A pesquisa, pautada na matriz teórico-metodológica da Economia Política do Poder (FARIA, 2003e), mesclou técnicas qualitativas (como entrevistas semi-estruturadas e observação livre) e quantitativas (questionário psicossocial) para o processo de coleta de dados, com a primazia daquelas – ou seja, trata-se de uma pesquisa de cunho essencialmente qualitativo – e buscou compreender como se dão as relações entre as formas de controle e o trabalho na organização. O controle foi aqui considerado como o conjunto de ações, por parte da organização, que visam instituir um comportamento uniformizado de seus funcionários, buscando evitar atitudes, ações e pensamentos que possam estremecer as relações de poder estabelecidas. Os resultados apontam para o fato de que a Receita Estadual adota mecanismos repressivos e sutis de controle sobre sua força de trabalho. Em que pese o controle dos funcionários pela organização receber muita ênfase em processos repressivos ou “duros”, como o controle físico, normativo e disciplinar, a organização tende, já pelo menos há duas décadas, a implantar mecanismos sutis, principalmente a partir de treinamentos ideológicos e programas de modernização da gestão pública. Em que pese a intrincada rede de processos de controle em ação na organização, os quais possuem conteúdos objetivos e subjetivos e se manifestam de forma inter-relacionada, pôde-se perceber que o controle não é total e absoluto: eventuais movimentos de resistência se formam, em diversos graus e situações. Desse modo, pode-se considerar a organização como um palco de lutas contraditórias e dinâmicas, apoiadas na distinção entre chefes e subordinados, entre administradores e administrados, distinção essa que nada mais é que um reflexo imediato da estrutura hierárquica, que por sua vez é o fundamento da dominação burocrática.

Palavras-chave: controle, contradição, dominação, resistência, teoria crítica

## ABSTRACT

This paper intended to be a contribution to critical researches in the field of Administration, thus lining up to alternative studies to the mainstream (systemic functionalism). It is not any (reformist) critique, but a critique of management as a form of domination, that is, it is a critique that goes back to the theoretical and epistemological frameworks of a specific social theory, the Critical Theory. In that context, it was performed a case study in a public organization, the State Revenue Coordination (Receita Estadual), a branch of Paraná state direct administration, an organization that has about twelve hundred fiscal auditors. This research, based in the theoretical-methodological matrix of the Political Economy of Power (FARIA, 2003e), mixed qualitative (semi-structured interviews and direct observation) and quantitative (psychosocial questionnaire) technics for the data collection process, with the pre-eminence of the former – which means that this is essentially a qualitative research – and sought to comprehend how forms of control and work relations are related in the organization. Control is understood as an aggregation of actions, from the organization, that aim to establish a standardized behaviour for their employees, seeking to avoid attitudes, actions and thoughts that may quiver the established power relations. The results point to the fact that Receita Estadual adopts both repressive and subtle mechanisms of control of its labor force. Despite the fact that control over employees emphasizes repressive or “hard” processes, such as physical, normative and disciplinary control, the organization leans to, for at least the last two decades, implementing subtle mechanisms, specially from ideological training and public management modernization programmes. Despite the intricate network of control processes in action in the organization (processes which have objective and subjective contents and deeply relate to each other), it was possible to perceive that control is neither total nor absolute: eventual resistance movements emerge, in different degrees and situations. This way, it is possible to consider the organization as a stage of dynamic and contradictory struggles, supported by the boss-subordinate distinction, an immediate reflex of the hierarchical structure, which is the foundation of bureaucratic domination.

Key-words: contradiction, control, critical theory, domination, resistance.

## 1 INTRODUÇÃO

Muito se fala nos dias atuais a respeito de temas como economia globalizada, competitividade, concorrência acirrada, sobrevivência das organizações em seu contexto ambiental, necessidade de satisfação dos clientes, modernização da gestão pública e dezenas de outros temas vinculados à administração estratégica, temas esses que discorrem sobre a complexidade em que o mundo organizacional hoje se encontra.

Tais assuntos, apoiados em uma perspectiva epistemológica funcionalista-sistêmica, parecem carecer de uma “alma”, na medida em que se sustentam em um discurso demasiadamente racional e pragmático, desconsiderando desse modo a paixão e tornando-se assim um discurso perverso, no sentido a que se refere ENRIQUEZ (2000). Desprezam portanto a dimensão basilar de qualquer organização, seja pública ou privada: a dimensão humana.

Com efeito, o sujeito humano é considerado nessas abordagens perversas como uma peça a ser utilizada, um recurso a ser alocado, um colaborador a ser respeitado e motivado, um capital intelectual a ser lapidado, uma pessoa a ser gerida, um talento a ser desenvolvido. Em outras palavras, o sujeito é de fato visto com interesse, porém sempre em nome da eficiência, eficácia e efetividade organizacional, nunca em seu próprio nome.

Assim, este estudo foi motivado pela preocupação em alinhar-se a alternativas a pesquisas de cunho funcionalista-sistêmico para explicar a realidade organizacional. Isso porque um estudo que vá além das aparências precisa adotar uma “descrição subjetiva” (DEJOURS, 2001), encontrar um “outro sentido” (ENRIQUEZ, 1997a), observar a “outra cena” (ENRIQUEZ, 1974), enfim, é preciso fazer um *détour* para que se possa chegar ao conhecimento da “coisa em si” (KOSIK, 2002).

Nesse sentido, esta pesquisa pretendeu ser uma contribuição para o estudo de uma realidade organizacional que seja **centrado** nos trabalhadores, nos funcionários. Trata-se aqui de trazer o sujeito para o centro da análise. Para tanto, o tema adotado foi a relação entre formas de controle e relações de trabalho em uma organização do setor

público, mais precisamente na Coordenação da Receita do Estado (CRE), órgão da Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Paraná (SEFA).

A importância do tema reside no fato de que trata essencialmente do **trabalho**, o qual, como argumentam CODO, SAMPAIO e HITOMI (1993), possui papel central na sociedade moderna. Além disso, sabe-se que as pressões recebidas no ambiente de trabalho pelo funcionário são necessariamente transferidas à sua vida pessoal, isto é, não há como isolar a vida profissional da vida pessoal do sujeito (DEJOURS, 1992, 1996). Tal é a centralidade do trabalho.

Da mesma forma que o trabalho é central para a vida humana, o controle é central para as organizações. Isso porque, como ensina ENRIQUEZ (1974), o objetivo da organização é **controlar para produzir**. Ora, para as organizações (públicas ou privadas) produzirem seus bens ou serviços, precisam criar mecanismos de controle sobre os processos organizacionais, para que possa ser assegurado o desenvolvimento ou manutenção de certos padrões de qualidade. Mas, assim como precisam controlar seu processo produtivo, as organizações necessitam controlar seus funcionários.

Isso porque precisam garantir determinados comportamentos e atitudes e para tanto desenvolvem mecanismos de controle diretos e indiretos, objetivos e subjetivos. Assim, para obter comportamentos padronizados, a organização, através da vigilância permanente, insistirá na repetição dos comportamentos esperados dos sujeitos e dos grupos e na punição dos comportamentos desviantes (FARIA, 2003e). Dito de outro modo, “o controle afirma a razão do poder, que exige um mundo sem surpresas e para o qual é necessário a existência de sujeitos permanentemente adestrados, pois o que importa é a anatomia política do detalhe, na qual poder e controle psicossocial são muito mais exercidos do que possuídos” (FARIA, 2003e, p. 372).

Como defende MOTTA (1979), o controle é a essência de qualquer organização complexa e envolve aspectos relativos a relações de produção, formas de organização do trabalho, inculcação ideológica, repressão, dinâmica grupal e processo de identificação. Nesse sentido, o exame do controle nas organizações passa necessariamente pela compreensão da vida psíquica dos funcionários. Isso porque em sendo o “lugar por excelência do imaginário, do inconsciente, de defesas, de processos



de identificação, a vida psíquica exerce um papel fundamental no comportamento humano, de ordem individual ou coletiva” (CHANLAT, J-F., 1996, p. 30).

Com isso pode-se argumentar-se que é preciso dar maior importância às pessoas nas organizações, não como meio de motivá-las para aumentar a produtividade e a eficiência, mas para de fato dar um maior *status* ao sujeito enquanto ser pulsional. Em outras palavras, como já foi expresso anteriormente, é preciso inserir o ser humano, e não as organizações, no centro das atenções.

Ora, a maneira como o aparelho psíquico dos sujeitos interage com as contradições organizacionais é altamente relevante para a compreensão das formas de controle em ação, uma vez que o controle visa tornar inoperantes ou silenciosos os processos psíquicos que possam resultar em ações solidárias ou revolucionárias (ENRIQUEZ, 2000).

Como se observa, a vida psíquica encontra-se intimamente relacionada com a questão do controle nas organizações, pois como esclarece ENRIQUEZ (2001d, p. 68) “o controle do ser humano, como ser social, é a preocupação constante dos homens de poder. Dizer controlar é dizer: como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la”. Assim, o controle é instaurado oferecendo ao sujeito um conhecimento deturpado da realidade e jogando com os mecanismos íntimos de seu psiquismo.

É, portanto, neste contexto que este estudo se propôs a compreender como se dão as relações entre as formas de controle e o trabalho na Coordenação da Receita do Estado. Compreendendo a realidade – e por conseguinte as organizações – como fundamentalmente contraditória, buscou-se observar a organização real, e não a discursada, pois compreender as formas de controle é desvelar as relações de poder.

Para tanto, é preciso ir além das aparências, adotar o olhar dialético a que se refere BENSON (1977), uma vez que as organizações, em sendo um teatro de múltiplas contradições, refletem a incessante luta pelo poder, pela imposição de um modelo dominante, e desse modo constituem um importante instrumento de dominação nas sociedades industriais avançadas.

A seguir, será apresentada a organização objeto de análise, no que se refere à sua estrutura (física, hierárquica, departamental e funcional), seu processo de trabalho e a forma de remuneração dos funcionários. Na seção subsequente, serão apresentadas algumas noções teóricas iniciais quanto ao Estado, a Burocracia e o Controle. Por fim, nas seções seguintes discorrer-se-á sobre as formas de controle na organização, buscando-se relacionar o real (dados coletados) com a teoria.

## 2 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO: A RECEITA ESTADUAL

### 2.1 ALGUNS ASPECTOS MORFOLÓGICOS

A organização selecionada para o presente estudo é a Coordenação da Receita do Estado (CRE), órgão de regime especial da Administração Direta vinculado à Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Paraná (SEFA)<sup>1</sup>. Compete à Receita Estadual as ações de tributação, arrecadação e fiscalização dos tributos estaduais, quais sejam: ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e Comunicação); IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores e Embarcações); e ITCMD (Imposto sobre a Transmissão Causa-Mortis e Doações).

Portanto, a Receita Estadual é responsável pela arrecadação e fiscalização de tributos estaduais, bem como a instituição e manutenção da legislação tributária estadual. O ICMS é o principal imposto, respondendo pela maior parte da arrecadação do estado. A tabela 1 mostra a importância da Receita Estadual para a manutenção do aparato estatal paranaense, haja vista que as receitas tributárias significam 73,03% da receita total do estado do Paraná.

TABELA 1 – RECEITAS DO ESTADO (VALORES CONTÁBEIS) – 2003

RECEITAS	R\$ mil	%
Receitas Correntes	9 944 870	96,69
Receita Tributária	7 510 729	73,03
ICMS	6 679 673	64,95
ITCMD	45 834	0,45
IPVA	459 908	4,47
Taxas e IRRF	325 314	3,16
Receita de Contribuições	75 071	0,73
Receita Patrimonial	222 452	2,16
Receita de Serviços	15 814	0,15
Transferências Correntes	1 952 871	18,99
Outras Receitas Correntes	167 933	1,63
Receitas de Capital	339 972	3,31
<b>TOTAL</b>	<b>10 284 842</b>	<b>100,00</b>

FONTE: Adaptado de D16

<sup>1</sup> A organização será referenciada ao longo deste trabalho como “Receita Estadual”.

Para a consecução das suas atribuições, a Receita Estadual conta com 1.178 funcionários ativos<sup>2</sup>. Possui uma estrutura descentralizada, com uma administração central (a qual será chamada neste trabalho de “sede da CRE”) coordenando dez Delegacias Regionais, sediadas em dez das maiores cidades do estado. As Delegacias, por sua vez, possuem sob sua jurisdição diversas Agências de Rendas (localizadas nos principais municípios atendidos pela Delegacia), além de Postos Fiscais.

As Agências de Rendas são unidades de atendimento ao público e localizam-se em determinados municípios, atendendo aos contribuintes de seu município-sede e de municípios próximos que não contam com uma Agência de Rendas. Os Postos Fiscais, por seu turno, são unidades fixas de fiscalização situadas em rodovias, normalmente na divisa do estado com outras unidades da federação. A tabela a seguir fornece uma noção da dimensão espacial da Receita Estadual.

TABELA 2 – QUANTIDADE DE AGÊNCIAS DE RENDAS (ARs) E POSTOS FISCAIS (PFs) POR DELEGACIA REGIONAL DA RECEITA (DRR) – 2004

LOCAL	AGÊNCIAS DE RENDAS	MUNICÍPIOS ATENDIDOS	POSTOS FISCAIS
1ª DRR – Curitiba	13	36	04
3ª DRR – Ponta Grossa	09	22	01
4ª DRR – União da Vitória	04	12	01
5ª DRR – Guarapuava	05	27	-
6ª DRR – Jacarezinho	09	29	07
8ª DRR – Londrina	13	63	02
9ª DRR – Maringá	09	58	04
11ª DRR – Umuarama	10	62	03
13ª DRR – Cascavel	07	47	-
14ª DRR – Pato Branco	11	43	01
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>399</b>	<b>23</b>

FONTE: D03

NOTAS: 1 A cidade citada para cada DRR indica sua sede.

2 A quantificação apresentada refere-se às ARs e PFs ativos.

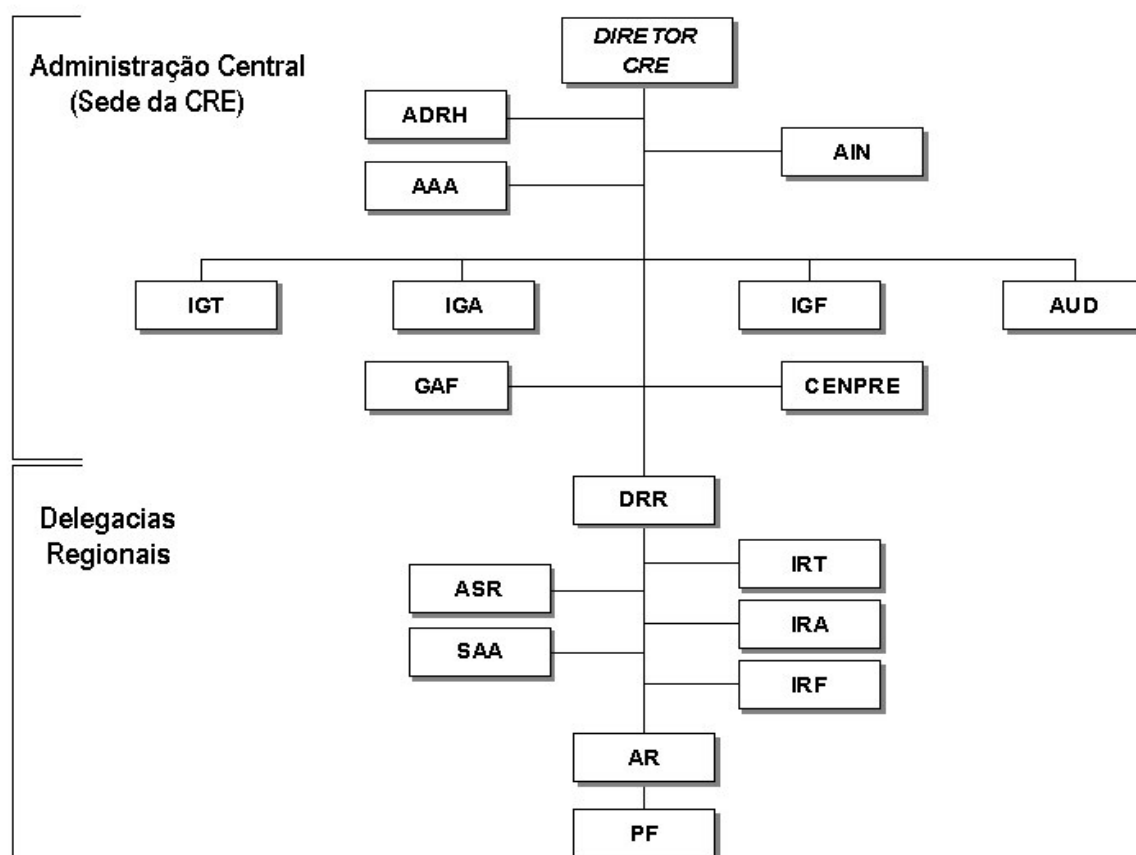
Cada Delegacia Regional é composta pelo Gabinete do Delegado e pelos seguintes setores: a Assessoria de Resultados (ASR); três Inspetorias Regionais, uma de Fiscalização (IRF), uma de Tributação (IRT) e outra de Arrecadação (IRA); um Setor de Apoio Administrativo (SAA); e um setor responsável pela administração da

<sup>2</sup> Os dados referentes à quantificação, lotação e tempo de serviço dos funcionários representam a situação existente em março de 2003 e englobam somente os auditores fiscais.

tecnologia de informação, a Unidade de Processamento de Dados (UPD). Além desses setores, como já foi mencionado, as Delegacias Regionais possuem sob sua jurisdição várias Agências de Rendas (ARs) e Postos Fiscais (PFs).

Por sua vez, a administração central (sede da CRE) possui uma divisão específica, englobando, além do Gabinete do Diretor, as Inspetorias Gerais de Fiscalização, Tributação e Arrecadação (respectivamente: IGF, IGT e IGA), a Assessoria de Informática (AIN), a Assessoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos (ADRH), a Assessoria de Auditoria (AUD), a Assessoria de Apoio Administrativo (AAA), o Centro Paranaense de Desenvolvimento do Pessoal da Receita (CENPRE) e o Grupo Auxiliar Financeiro (GAF). A sede da CRE, com todos esses setores, funciona em um prédio no centro da cidade de Curitiba.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA RECEITA ESTADUAL



FONTE: D09

NOTA: As UPDs não estão representadas no organograma uma vez que sua existência, apesar de real, não está prevista no Regimento da CRE.

Vale citar que o Anexo 1 deste trabalho contém uma representação gráfica em forma de cartograma de todas as Delegacias Regionais da Receita e suas respectivas Agências de Rendas e Postos Fiscais. Como foi anteriormente mencionado, a Receita Estadual conta com 1.178 auditores fiscais. A tabela 3 apresenta a distribuição de pessoal na organização, totalizados por Delegacia Regional e sede da CRE.

TABELA 3 – LOTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA RECEITA ESTADUAL – 2003

LOCAL	FUNCIONÁRIOS	
	Quantidade	%
Sede da CRE	118	10,02
1ª DRR – Curitiba	341	28,95
3ª DRR – Ponta Grossa	62	5,26
4ª DRR – União da Vitória	31	2,63
5ª DRR – Guarapuava	32	2,72
6ª DRR – Jacarezinho	97	8,23
8ª DRR – Londrina	165	14,01
9ª DRR – Maringá	129	10,95
11ª DRR – Umuarama	91	7,72
13ª DRR – Cascavel	66	5,60
14ª DRR – Pato Branco	37	3,14
Outros <sup>(1)</sup>	9	0,76
<b>TOTAL</b>	<b>1 178</b>	<b>100,00</b>

FONTE: CRE/ADRH

NOTAS: 1 Dados trabalhados pelo autor.

2 Lotação referente a março de 2003.

(1) Funcionários prestando serviço em órgãos externos à organização (Sindicato, outras Coordenações da SEFA, Assembléia Legislativa, entre outros).

Tem-se agora uma noção dos propósitos da organização, bem como de sua abrangência espacial e sua distribuição departamental e de quadro de pessoal. Pode-se então passar à descrição dos principais aspectos do processo de trabalho.

## 2.2 UMA BREVE DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

A história do fisco paranaense remonta, naturalmente, desde a emancipação política do estado no ano de 1853. Desde então, vários tipos de impostos estaduais foram sendo implantados, remodelados, substituídos. De acordo com PÁDUA (2001), é a partir do ano de 1934, com a instituição do Imposto de Reajustamento Econômico,

pelo Decreto n. 1.336 de 29/05/1934, que passa a ser exigida com maior intensidade a presença de uma estrutura fiscalizadora, haja vista a maior complexidade advinda da instituição deste tributo. No entanto, é somente na década de sessenta, com a implantação do ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias, precursor do atual ICMS) através da Lei n. 5.463 de 31/12/1966, que começa a tomar corpo a estrutura atual da fiscalização estadual.

No ano de 1984 é publicada a Resolução n. 134/84-SEFI, a qual aprova o Regimento da Coordenação da Receita do Estado, válido até os dias atuais. Nos artigos primeiro e segundo do Anexo da referida Resolução, encontram-se especificadas a natureza e finalidades da Receita Estadual:

Art. 1º - A Coordenação da Receita do Estado (CRE), órgão de regime especial, de acordo com o artigo 113 da Lei n. 7.051, de 04 de dezembro de 1978, integra a Secretaria de Estado das Finanças.

Art. 2º - À CRE, conforme art. 24 do Regulamento aprovado pelo Decreto n. 1.235, de 19 de novembro de 1975, compete:

I - o planejamento, organização, previsão, direção, registro, coleta, análise e controle das receitas derivadas do Estado;

II - a tributação, fiscalização e arrecadação, em todas as suas fases, até o recolhimento do produto arrecadado ao Tesouro Geral do Estado;

III - a execução da política fiscal do Estado;

IV - a articulação com a Secretaria da Receita Federal e com órgãos afins de outros Estados, visando à integração e troca de informações;

V - a coordenação, orientação, acompanhamento e controle das atividades das unidades regionais e locais, através do fluxo constante de informações entre estas e as demais unidades da Secretaria;

VI - outras atividades correlatas. (D09, p. 07)

Percebe-se então que a principal finalidade da organização objeto desta pesquisa consiste basicamente em assegurar o recolhimento da arrecadação de impostos estaduais ao Tesouro do Estado, através da execução de ações referentes a tributação, arrecadação e fiscalização. Essas três áreas de atuação correspondem ao que se chama internamente na organização de “sistema TAF”.

A área de Tributação é responsável, entre outras atividades, pelo julgamento de processos administrativos fiscais e pela interpretação e proposição de alterações sobre a legislação tributária (conforme dispõe o artigo nono da Resolução 134/84); a área de Arrecadação tem como principais atividades o cadastramento dos contribuintes

do estado e o acompanhamento das informações relativas ao efetivo recolhimento do produto arrecadado ao Tesouro do Estado (como reza o artigo 14.º da Resolução 134/84); e a área de Fiscalização tem como principal objetivo a promoção de medidas de combate à evasão de impostos e à fraude fiscal, ou seja, fiscalizar os contribuintes dos impostos estaduais (de acordo com o artigo 20.º da Resolução 134/84).

Não é escopo deste estudo descrever minuciosamente todo o processo de trabalho da Receita Estadual. No entanto, a seguir serão descritos os aspectos mais relevantes, para que se possa obter uma visão de como se configuram a organização do trabalho e a divisão do trabalho, que tipo de tarefas constituem as atividades nos diversos setores da Receita Estadual, enfim, como se apresenta o trabalho na organização. Tal descrição é relevante na medida em que permitirá uma melhor compreensão quando da apresentação da interpretação dos dados coletados.

O trabalho na Receita Estadual difere substancialmente quando se opõe as Delegacias Regionais à sede da CRE. Naquelas, o funcionário pode ser alocado em trabalhos muito distintos, seja na própria DRR ou então em trabalhos em Agências de Rendas ou Postos Fiscais. Já na sede da CRE, por tratar-se da administração central, a predominância é de serviço interno<sup>3</sup> e, como tanto as ARs como os PFs são parte da estrutura das DRRs, os funcionários que trabalham na sede da CRE não prestam serviço nesses locais.

### 2.2.1 A Sede da CRE

É na administração central da Receita Estadual onde as decisões mais relevantes da organização são tomadas<sup>4</sup>. As normas e regulamentos internos são estabelecidos por um corpo funcional lotado na sede da CRE e as políticas internas,

---

<sup>3</sup> Por serviço interno está-se considerando atividades que exigem pouco ou nenhum contato com estabelecimento de contribuintes. Contrariamente, trabalhos externos seriam aqueles como visita fiscal a contribuintes e fiscalização em ruas e estradas (Carga e Descarga, Volantes e Postos Fiscais). Essa divisão (que será melhor explanada a seguir), ainda que seja arbitrária, permite uma melhor compreensão da natureza do trabalho fiscal e de como alguns locais de trabalho podem mesmo tornar-se “locais de castigo”, como será visto mais tarde na exposição dos dados.

<sup>4</sup> Tal fato obviamente não impede que, conforme as relações internas de poder determinem, em certos momentos históricos uma Delegacia Regional possa ter papel decisivo na tomada de decisão ou mesmo ignorar certas decisões tomadas no nível de Direção da CRE.



bem como programas e projetos, são concebidas pelos setores da administração central e executadas pelas Delegacias Regionais. Dessa forma, tem-se que a sede da CRE é fundamentalmente o *locus* gerencial da organização.

Os setores que concentram maior número de funcionários são as três Inspetorias Gerais que, além de determinarem as políticas a serem seguidas pela organização em suas respectivas áreas (tributação, arrecadação e fiscalização), funcionam muitas vezes como última instância na resolução de processos<sup>5</sup>, como por exemplo a autorização para uso de processamento de dados na emissão de notas fiscais, cuja solicitação é realizada pelo contribuinte na AR de seu domicílio tributário, onde inicia-se a tramitação do processo, passando pela Inspetoria Regional de Fiscalização e finalizando na Inspetoria Geral de Fiscalização<sup>6</sup>.

### 2.2.2 As Delegacias Regionais

Nas DRRs, o trabalho segue as diretrizes da sede da CRE (por exemplo no que se refere a projetos de treinamentos a serem realizados, que ramos da economia devem ser fiscalizados, entre outras diretrizes), apesar de existir uma certa autonomia para implantação de projetos próprios. A autoridade máxima da Delegacia é o Delegado Regional, que possui um assessor (chamado de “Assessor de Resultados”<sup>7</sup>). Cada área de atuação (tributação, arrecadação e fiscalização) possui um Inspetor Regional. Uma vez que a fiscalização constitui a atividade predominante na organização, a Inspetoria Regional de Fiscalização é o setor que possui maior número de funcionários e maior influência nas ações da Delegacia.

---

<sup>5</sup> Cabe ressaltar que a palavra “processo” é utilizada na organização para designar quaisquer tipos de documentos (como requerimentos de contribuintes, Processos Administrativos Fiscais – PAFs, entre outros) protocolados em um sistema eletrônico de controle chamado SID, Sistema Integrado de Documentos.

<sup>6</sup> Com efeito, muitas atividades da Receita Estadual funcionam em um sistema de processo produtivo semelhante a uma linha de produção: um processo protocolado por um contribuinte tramita por vários setores, os quais agregam informações, ofícios e documentos diversos e então encaminham o processo para o próximo setor, sempre de acordo com a tramitação prevista em normas e regras.

<sup>7</sup> O setor das Delegacias denominado “ASR” é na realidade parte do gabinete do Delegado, sendo composto pelo Assessor de Resultados e, para o caso das Delegacias de maior porte, de um ou mais funcionários de apoio.

É preciso diferenciar, em nível de DRR, as atividades desenvolvidas na maior parte em suas dependências das atividades desenvolvidas pelas Agências de Rendas e pela fiscalização em ruas e estradas.

#### 2.2.2.1 As atividades da DRR

Na Delegacia Regional os trabalhos são todos de natureza interna, com exceção de algumas atividades na Inspeção de Fiscalização. Dessa forma, o funcionário que estiver prestando serviços em qualquer setor da DRR que não seja a fiscalização fica restrito, na maior parte do tempo, a serviços que não envolvem contato direto com o estabelecimento de contribuinte. Nada impede, no entanto, que qualquer funcionário seja eventualmente alocado em serviços externos de fiscalização, independente de sua lotação.

A seguir descrever-se-á brevemente as atividades principais das Inspetorias Regionais. Note-se porém que trata-se de descrição das atividades **fundamentais**: há na realidade uma profusão de pequenas tarefas que cada setor tem de desempenhar, além de suas atribuições essenciais (entre tais pequenas tarefas, tem-se por exemplo o atendimento telefônico para dirimir dúvidas de contribuintes, representação da organização em eventos, participação em grupos de trabalho, entre outras).

Primordialmente, o serviço na IRT consiste em emitir parecer em processos de natureza tributária (por exemplo, para dirimir dúvidas sobre a legislação) e realizar julgamento em primeira instância de autos de infração<sup>8</sup>. Tais julgamentos exigem controle da legalidade dos atos processuais, como por exemplo determinar que as falhas porventura existentes sejam saneadas e verificar se as provas anexadas são suficientes (determinando a junção ao processo de outras provas caso seja necessário).

---

<sup>8</sup> O auto de infração, também chamado PAF (Processo Administrativo Fiscal), é um documento oficial emitido por auditor fiscal para notificar contribuinte a respeito de irregularidade fiscal. Nele são descritas, entre outras informações, a infração cometida e os valores a serem recolhidos aos cofres públicos. O contribuinte pode tanto recolher o valor exigido pelo auto de infração, caso em que o crédito tributário é extinto pelo pagamento, ou então impetrar defesa, caso em que o auto de infração pode passar por três instâncias administrativas de julgamento. Tais instâncias seriam, de acordo com a Lei Complementar n. 01 de 02/08/1972: a) primeira, singular, em nível da Receita Estadual (IRT das DRRs); b) segunda, coletiva, em nível do CCRF (Conselho de Contribuintes e Recursos Fiscais, órgão vinculado à SEFA e que conta com a presença de representantes da Fazenda Pública Estadual e dos Contribuintes); c) terceira e última, singular, em nível do Secretário da Fazenda.

Percebe-se assim que exige-se dos funcionários alocados nesse setor um amplo conhecimento não apenas da legislação tributária, mas de vários corpos jurídicos, como o Código Comercial, Código Civil e Constituição Federal, entre outros.

Já na IRA, as atividades principais são retificação de Guias de Recolhimento (GRPR); inserção de dados relativos a restituição de imposto em sistema eletrônico próprio (chamado SGR, Sistema de Controle de Guias e Repasse); análise e alteração de cadastro; controles dos parcelamentos de pagamento de imposto; emissão de relatórios de dívidas ativas pendentes; parecer e despacho de restituição de IPVA; conferência do balancete dos Postos Fiscais e Agência de Rendas, entre outras.

Na IRF, as principais atividades são: auditoria de empresas, fiscalização de ECF (Equipamento Emissor de Cupom Fiscal) e PD (empresas cuja escrituração de livros fiscais e/ou emissão de notas fiscais é realizada através de sistema informatizado de processamento de dados), execução de Baixas (exclusão do cadastro de contribuintes por ocasião de encerramento de atividades da empresa), fiscalização em substituição tributária (modalidade especial de recolhimento de ICMS aplicada a alguns produtos e operações), análise de créditos de ICMS, entre outras.

Vale notar, ainda a respeito da IRF, que a atividade de auditoria fiscal, muitas vezes chamada de “conta gráfica” (verificação dos livros fiscais, confronto do lançamento nos livros das notas fiscais, verificação da transferência de crédito do imposto, entre outras atividades), tendo em vista consistir em exame contábil de livros e documentos, é considerada um atividade de natureza mais intelectual, sendo, desse modo, preferida pelos funcionários que atuam na fiscalização. As demais atividades fiscalizadoras, como execução de Baixas, realização de Volantes e plantão em Postos Fiscais em geral não gozam da mesma predileção.

#### 2.2.2.2 As atividades da AR

As Agências de Rendas são as unidades administrativas da Receita Estadual mais próximas dos contribuintes. Praticamente toda solicitação ou requerimento (como por exemplo pedido de uso de ECF, pedido de parcelamento de dívida, entre outros)

deve ser protocolada na AR do domicílio tributário do contribuinte. Dessa forma, são inúmeras as atividades em uma AR<sup>9</sup>.

As Agências de Rendas são responsáveis pela recepção de documentos ou solicitações apresentadas por contribuinte, cobrança da inadimplência em pagamentos, diligências realizadas no estabelecimento de contribuintes, colhimento de ciência em autos de infração, controlar o retorno de balancetes dos Postos Fiscais, entre inúmeras outras atividades.

Ademais, é importante ressaltar que além das atividades próprias de uma Agência de Rendas, os auditores fiscais, inclusive o próprio Chefe da AR, executam muitas vezes atividades de cunho fiscal (como por exemplo execução de Baixas) que normalmente seriam imputadas a funcionários lotados nas Inspetorias de Fiscalização, mas que acabam sendo repassadas às ARs haja vista o acúmulo de atividades.

### 2.2.2.3 As atividades do PF

Os Postos Fiscais são locais onde se pratica a fiscalização de mercadorias em trânsito. A forma de trabalho consiste em plantões de 24/72 horas, ou seja, o funcionário trabalha um dia inteiro e então tem o direito a três dias de folga. Dependendo da classe a que pertence o PF, a quantidade de funcionários por plantão varia. É seguro afirmar que o trabalho nesses locais é, em geral, percebido como degradante, tanto fisicamente (pela insalubridade e pela exigência física) como intelectualmente (pela natureza simples e bastante repetitiva do trabalho).

Cabe mencionar que usualmente a quantidade de plantonistas em cada PF está muito aquém da necessária, o que gera acúmulo das atividades desenvolvidas, fato que por sua vez acaba por incrementar sobremaneira o ritmo de trabalho. A tabela 4 mostra a quantidade de funcionários por plantão para cada PF, onde percebe-se que em média os Postos Fiscais contam com apenas cerca da metade da força de trabalho considerada necessária para seu funcionamento:

---

<sup>9</sup> Muitos dos serviços prestados pelas Agências de Rendas já estão disponíveis pela Internet, o que significa uma certa diminuição da carga de trabalho dos funcionários lotados em AR. Todavia, mesmo com esse avanço tecnológico, permanece vultoso o volume de trabalho nessas repartições, como será visto adiante.

TABELA 4 – LOTAÇÃO MÉDIA DOS POSTOS FISCAIS – 2003

DRR <sup>(1)</sup>	Posto Fiscal	CAT <sup>(2)</sup>	LOTAÇÃO		COBERTURA <sup>(3)</sup> (%)
			Ideal	Atual	
1ª	Marchanjo Bianchini	A	12	06	50,00
1ª	Fragosos	C	02	02	100,00
1ª	Milton de Almeida	B	06	03	50,00
1ª	Querubino P. da Silva	A	12	05	41,67
3ª	Berthier de Oliveira	B	05	02	40,00
4ª	Ariovaldo Huergo	B	04	02	50,00
6ª	Marques dos Reis	C	03	02	66,67
6ª	Mello Peixoto	A	12	04	33,33
6ª	Passo dos Leite	C	02	01	50,00
6ª	Salto do Itararé	C	02	01	50,00
6ª	Salto Grande	C	02	01	50,00
6ª	Santana do Itararé	C	02	01	50,00
6ª	Almeida	C	02	01	50,00
6ª	Waldomiro Vargas	C	02	01	50,00
8ª	Charles Naufal	A	09	05	55,56
8ª	Jorge Radziminski	B	03	03	100,00
9ª	Ezequias L. Carvalho	C	02	02	100,00
9ª	Santo Inácio	A	05	03	60,00
9ª	Taquaruçu	B	04	02	50,00
11ª	Porto Camargo	B	02	02	100,00
11ª	João Elirio L. R. Maia	A	07	04	57,14
14ª	Affonso Popia	C	03	02	66,67
<b>TOTAL</b>			103	55	53,40

FONTE: Adaptado de D15

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

(1) Delegacia Regional a que está jurisdicionado o PF.

(2) Categoria do Posto Fiscal, de acordo com o volume do tráfego de veículos. “A” é o de maior tráfego, “C” o de menor.

(3) Cálculo que reflete a percentagem dos funcionários efetivamente em plantão em relação à lotação ideal, obtido pela divisão da lotação atual pela lotação ideal.

#### 2.2.2.4 As operações Volantes e de Carga e Descarga

As Volantes são na realidade Postos Fiscais móveis: utilizando veículos oficiais, funcionários deslocam-se a pontos estratégicos em estradas e rodovias e montam uma barreira fiscal cuja finalidade é a mesma do trabalho em um PF, qual seja, fiscalizar mercadorias em trânsito. Tais operações duram normalmente cerca de seis horas, podendo estender-se a um período maior, e são realizadas com frequência por todas as Delegacias Regionais. Uma vez que o tipo de trabalho é muito semelhante ao dos PFs, com o agravante ainda da inexistência de instalações físicas, as Volantes gozam do mesmo desprestígio entre os funcionários.

Já as operações de Carga e Descarga consistem em grupos de fiscais circulando em veículos oficiais no perímetro urbano dos municípios para fiscalizar, no ato, o carregamento e descarregamento de mercadorias pelos transportadores e pelas empresas. Sua lógica de trabalho é semelhante à das Volantes, com a fundamental diferença de que esta é realizada em estradas, enquanto que a Carga e Descarga é realizada dentro dos municípios<sup>10</sup>.

### 2.2.3 O Processo de Trabalho na Receita Estadual: Por Uma Divisão Analítica

Nas seções 2.2.1 e 2.2.2 foram descritos alguns aspectos do processo de trabalho na organização em estudo. O objetivo não era uma descrição ampla e completa, algo obviamente por demais complexo para os propósitos deste estudo, mas buscar ressaltar as diferenças entre o trabalho na sede da CRE, nas Delegacias Regionais, nas Agências de Rendas e nos Postos Fiscais/Volantes/Carga Descarga.

No entanto, uma vez que não é o escopo do estudo efetuar uma análise comparativa dos diversos locais e setores existentes na Receita Estadual, após esse processo descritivo faz-se mister criar uma separação, meramente para fins analíticos, entre dois tipos básicos de trabalho em ação na organização. Seriam eles o serviço interno e o serviço externo.

No serviço interno constam portanto as atividades “de escritório”, que envolvem resolução de processos, elaboração de planilhas, análise de documentos, auditorias fiscais, entre outros. Já no serviço externo estão aquelas atividades diretamente relacionadas à presença no estabelecimento de contribuintes, seja em visitas fiscais a empresas ou fiscalização de mercadorias em trânsito.

Cabe ressaltar que visitas fiscais podem tanto ser realizadas por circunstância de projetos diversos (ocasião na qual um certo conjunto de empresas é visitado por

---

<sup>10</sup> É importante ressaltar ainda que nas operações de Carga e Descarga e Volantes, bem como nos plantões em Postos Fiscais, o deslocamento dos funcionários da sede da Delegacia Regional até os locais de trabalho não é considerado com parte do trabalho, ou seja, o tempo de deslocamento torna-se um “tempo doado” à organização. Tal tempo de deslocamento pode chegar a mais de quatro horas por operação ou plantão, entre ida e retorno, dependendo da distância a ser percorrida.

várias equipes de auditores fiscais) ou então quando uma ação fiscal é iniciada contra um determinado contribuinte<sup>11</sup>.

Ademais, compõem o serviço externo as operações em ruas e estradas, as quais são, em geral, consideradas os trabalhos mais degradantes. Essa distinção entre serviços internos e externos, termos inclusive utilizados informalmente pelos próprios funcionários, gera situações nas quais é comum a tentativa de migração, por parte dos auditores fiscais, do trabalho externo ao trabalho interno. Além disso, uma vez que os tipos de trabalho externo são normalmente relacionados à fiscalização, outro fator que eventualmente alimenta esse processo migratório é a busca, por alguns funcionários, de situar-se longe de trabalhos que favoreçam situações de corrupção.

Isso porque é na área de fiscalização, tendo em vista seu caráter de maior proximidade com o contribuinte, que é mais comum o surgimento de tal tipo de situações. Com receio de envolver-se com a corrupção e preso entre o dilema de denunciar e ser marginalizado ou calar-se e tornar-se cúmplice, muitos funcionários buscam então uma transferência a outras áreas de atuação na organização, onde sentem-se mais seguros nesse aspecto em particular.

### 2.3 QUOTAS: A REMUNERAÇÃO DOS AUDITORES FISCAIS

Tendo em vista que na Receita Estadual a remuneração de seus funcionários não se restringe ao pagamento de um salário fixo mensal, existindo a figura das **quotas de produtividade**, é preciso esclarecer a forma como essas quotas são calculadas e, assim, evidenciar como se corporifica o salário do funcionário. A remuneração dos auditores fiscais é parcialmente vinculada a quotas de produtividade, conforme se verifica pelo que determina a Lei Complementar n. 92/02:

Art. 63. Vencimento é a retribuição pelo efetivo exercício do cargo, fixado para cada uma das classes da carreira do Auditor Fiscal.

---

<sup>11</sup> Nos dias atuais, uma ação fiscal em uma empresa somente pode ser realizada caso o funcionário tenha recebido uma determinação superior, formalizada através de uma Ordem de Serviço de Fiscalização (OSF) ou então um Comando de Auditoria Fiscal (CAF), ambas regulamentadas por norma de procedimento da organização.

Art. 64. Remuneração é a retribuição pelo efetivo exercício do cargo, correspondente ao vencimento, inclusive as vantagens a seguir discriminadas, e poderá ser fixada e alterada por lei ordinária, assegurada a revisão anual.

- I - gratificação de função;
- II - prêmio de produtividade;
- III - adicional por tempo de serviço;
- IV - gratificação de zona.

Art. 65. (...)

Art. 66. O prêmio de produtividade será concedido, mediante a atribuição de quotas, ao Auditor Fiscal que desempenhar com eficácia as atribuições que lhe forem conferidas para o incremento, desenvolvimento ou realização das atividades inerentes à Administração Tributária.

§ 1º. As quotas serão atribuídas e apropriadas em conformidade com Resolução do Secretário de Estado da Fazenda para este fim expedida.

§ 2º. As quotas que excederem o limite de apropriação mensal, previsto na Resolução a que se refere o parágrafo anterior, serão lançadas numa conta-corrente para esta finalidade criada.

§ 3º. No mês de setembro de cada ano, metade das quotas existentes na conta-corrente serão destinadas à formação de um fundo, para rateio entre todos os Auditores Fiscais, a ser pago no mês de fevereiro subsequente. (D08)

Note-se aqui dois aspectos fundamentais na forma de remuneração dos funcionários da Receita Estadual. O primeiro é a distinção entre vencimento e remuneração: esta incorpora aquele e também as vantagens, notadamente as quotas de produtividade. Este é um fato relevante, uma vez que as quotas são parte significativa do salário dos funcionários<sup>12</sup>, ou seja, o vencimento, aquilo que o funcionário recebe pelo ato de trabalhar, é a menor parte de seu salário. Para receber o salário em sua plenitude, deve **produzir** (prêmio de produtividade).

Isso nos leva ao segundo aspecto: o prêmio de produtividade, controlado por um cálculo de quotas<sup>13</sup>, somente será percebido pelo funcionário caso ele seja eficaz, isto é, o conceito de eficácia deixa de ser um constructo teórico e passa a ser o fundamento do salário do sujeito. Com efeito, como foi exposto, para que o auditor fiscal possa receber seu salário, não basta trabalhar, tem de produzir.

É importante mencionar que a vinculação do salário à noção de produtividade na Receita Estadual tem sua origem ainda no início do século XX, quando o Decreto n.

---

<sup>12</sup> Atualmente, mais de 50% do salário dos auditores fiscais corresponde a quotas de produtividade. Em 1997, as quotas chegaram a representar 75% dos rendimentos, constituindo “importante forma de melhorar o desempenho dos profissionais”. (N105, p. 04)

<sup>13</sup> O qual, cabe notar, é de natureza logarítmica, o que significa dizer que quanto mais o funcionário produz, menor é o incremento de quotas recebidas.



582, de 22/06/1912, trazia uma gratificação de 5% sobre o excesso da arrecadação (PÁDUA, 2001). Quando da instituição do ICM (o imposto precursor do ICMS), através da Lei n. 5.463, de 31/12/1966, surge a participação nas multas como parte da composição do salário.

No entanto, a emenda constitucional n. 01 de 17/10/1969 vedou a participação em multas, abrindo espaço para o surgimento da Lei n. 6.120, de 01/07/1970, que instituiu as quotas de produtividade, as quais, por tratar-se de uma “gratificação com base no rendimento do trabalho individual na área fiscal, [eram] um incentivo a maior volume de ações fiscalizadoras que redundasse no incremento da arrecadação, por autuações fiscais” (PÁDUA, 2001, p. 83). Desde então, algumas mudanças na legislação foram alterando a sistemática e a quantificação das quotas, até chegar-se à situação atual, regulamentada pela Lei Complementar n. 92/02.

Esse breve histórico mostra que o funcionário fiscal convive com o trinômio salário/produtividade/eficácia há quase um século. Como foi mencionado, a Lei Complementar n. 92/02 estabelece o prêmio de produtividade em forma de quotas, sendo que sua sistemática de apuração e apropriação está detalhada na Resolução n. 131/02-SEFA, de 16/12/2002, a qual trata de

Autorizar a percepção do prêmio de produtividade previsto no artigo 66 da Lei Complementar n. 92, de 5 de julho de 2002, que será atribuído na forma de quotas, calculadas conforme o constante no Anexo IV dessa lei, até o limite do valor correspondente a 2.400 (duas mil e quatrocentas), ao Auditor Fiscal da Coordenação da Receita do Estado – CRE que realizar, mensalmente, as tarefas ou encargos previstos nesta Resolução. (D12)

Conforme determina a Resolução n. 131/02-SEFA, as quotas dividem-se em:

- a) quotas fixas: 950 (novecentas e cinquenta) quotas “fixas” por mês, proporcionais aos dias de efetivo trabalho (de acordo com a referida Resolução, um trabalho que reflita “a perfeita execução de um mínimo de tarefas descritas na Tabela de Tarefas”), ou seja, os auditores fiscais recebem 950 quotas fixas desde que cumpram seu horário de trabalho e realizem com eficácia as tarefas a ele atribuídas pelas Chefias;

- b) quotas variáveis: 1.450 (um mil e quatrocentas e cinquenta) quotas “variáveis”, que por seu turno subdividem-se em:
- 950 (novecentas e cinquenta) quotas por “Esforço Fiscal”, que basicamente refletem a produtividade mensal individual do funcionário quanto aos autos de infração por ele lavrados e que foram ou pagos ou julgados favoráveis ao estado, se estão em processo de julgamento;
  - 500 (quinhentas) quotas por “Esforço de Arrecadação”<sup>14</sup>, relativas ao “percentual de cumprimento das metas de incremento de arrecadação, estabelecidas no Plano de Trabalho Anual da Coordenação da Receita do Estado do Paraná” (D14, p. 06).

A sistemática que determina o cálculo de apropriação das quotas por “esforço fiscal” é por demais extensa e complexa para ser detalhada aqui. De qualquer forma, para efeitos da análise a que se pretende, basta saber que o “esforço fiscal” refere-se à produção fiscal individual (em que pese o fato dos autos de infração poderem ser compartilhados por até três autuantes), enquanto que o “esforço de arrecadação” refere-se a metas coletivas, estabelecidas para as Delegacias Regionais.

Os funcionários que estão em trabalhos de fiscalização (os quais, poder-se-ia dizer, referem-se às “atividades-fim” da organização) recebem as quotas de acordo com os valores que são recolhidos aos cofres públicos em função dos autos de infração lavrados (quando o contribuinte autuado efetua o pagamento do auto de infração) ou quando há decisão favorável ao estado (nos casos em que o contribuinte está discutindo administrativamente a autuação).

Os funcionários que estão em cargos ou atividades não relacionadas diretamente à área de fiscalização (“atividades-meio”, por assim dizer) recebem as quotas “esforço fiscal” através de um cálculo da média produzida no mês. Ademais, todos os funcionários, estejam nas “atividades-fim” ou atividades-meio”, recebem uma determinada quantidade de quotas caso executem atividades específicas constantes na

---

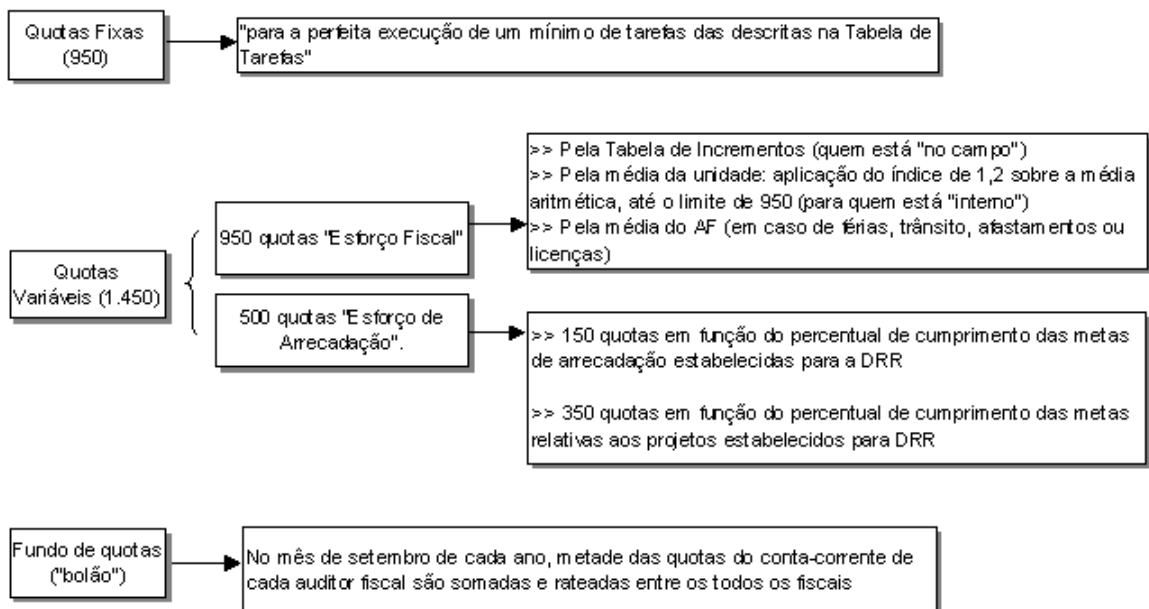
<sup>14</sup> As quotas por “esforço de arrecadação” foram criadas recentemente, pela Resolução n. 53/01, de 25 de maio de 2001.

Tabela de Incrementos da Resolução n. 131/02-SEFA (por exemplo, a emissão de DAC – Documento Auxiliar de Cadastro – para a atualização de informações relativas ao cadastro do contribuinte, dá direito a dezesseis quotas por DAC emitido).

Cada auditor fiscal possui ainda um “conta-corrente” onde são lançadas mensalmente as quotas oriundas de sua produção fiscal que porventura excedam o limite de máximo de 1450 quotas variáveis a serem apropriadas no mês. Há também um fundo de quotas (chamado informalmente de “bolão”), instituído pelo artigo 66, parágrafo terceiro da Lei Complementar n. 92/02 e regulamentado pela Resolução n. 131/02-SEFA, itens 2.3.4.1. e 2.3.4.2.

O fundo de quotas ou “bolão” determina que no mês de setembro de cada ano, metade das quotas do conta-corrente de cada auditor fiscal sejam somadas e rateadas entre todos, para então ser efetuado o pagamento dessas quotas ao funcionário, que tem assim uma espécie de “bônus” salarial a cada ano. Resumidamente, poder-se-ia representar a sistemática de prêmio de produtividade da forma a seguir:

FIGURA 2 – PRÊMIOS DE PRODUTIVIDADE NA RECEITA ESTADUAL



FONTE: SEFA

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Dessa maneira, pode-se perceber que o auditor fiscal tem sua remuneração vinculada diretamente e de forma legal (ou seja, definida pela legislação estadual), ao cumprimento de tarefas a ele designadas pela chefia imediata (quotas fixas) e à produtividade fiscal (quotas variáveis). Além disso, parte de sua remuneração advém de um esforço coletivo de arrecadação, caso as metas estabelecidas para sua Delegacia Regional sejam atingidas.

Uma vez realizada a apresentação e descrição da organização objeto deste estudo, faz-se mister proceder à exposição de alguns elementos teóricos fundamentais que sustentam a pesquisa, relativos à teoria de Estado, à teoria da Burocracia e ao Controle nas organizações modernas.

### 3 ESTADO, BUROCRACIA E CONTROLE

Evitou-se aqui realizar uma separação brusca entre teoria e real, por entender que tal separação não é adequada para esta pesquisa. Dessa forma, as considerações teóricas serão apresentadas junto à exposição da interpretação dos dados coletados, uma vez que teoria e real entrelaçam-se em uma relação dinâmica, sendo adequado portanto que sejam expostos em conjunto.

Porém, é necessário tecer algumas considerações teóricas de caráter mais geral, para situar certos pontos que serão tratados mais adiante. Nesse contexto, apresenta-se a seguir: a teoria de Estado que sustenta a pesquisa; algumas reflexões a respeito do conceito de burocracia aqui utilizado; e as primeiras elucidações sobre níveis e formas de controle nas organizações<sup>15</sup>.

#### 3.1 O ESTADO

##### 3.1.1 Gênese, Papel e Características

A função do Estado em nossa sociedade tem fundamental importância em qualquer análise que aspire entender as relações sociais em uma economia capitalista. Na presente pesquisa, tal importância atinge níveis ainda mais relevantes, uma vez que a própria organização objeto de estudo é ela mesma um aparelho de Estado<sup>16</sup>.

Como ficará claro, está-se aqui negando a noção democrático-pluralista de Estado (onde todos os grupos sociais possuem igualdade de representatividade, são protegidos por um Estado benévolo, neutro e isento de influências, interessado unicamente no bem estar da sociedade como um todo), por ser essa uma concepção inadequada a este estudo. Dessa forma, torna-se necessário utilizar, como bem coloca

---

<sup>15</sup> Vale alertar que as categorias analíticas da pesquisa têm suas definições constitutivas e operacionais apresentadas na Metodologia (ver Apêndice 2).

<sup>16</sup> Para efeitos deste estudo, quando se referir ao “Estado”, com a inicial maiúscula, trata-se do constructo teórico. Utilizar-se-á a definição de MILIBAND (1972), para quem o Estado compreende o conjunto de instituições que interagem como parte de um sistema estatal, onde o governo é apenas uma delas. Para referir-se ao governo estadual paranaense, será utilizada a palavra “estado” ou semelhantes (com inicial minúscula).

MILIBAND (1972), uma concepção alternativa a essa noção: tal alternativa seria a teoria marxista do Estado<sup>17</sup>.

Segundo LAPASSADE e LOURAU (1972), pode-se entender o Estado de duas maneiras: sob uma perspectiva “estatista” ou uma perspectiva revolucionária. Naquela, o Estado é natural, racional, “de direito”, onde várias correntes questionam o papel do Estado no que tange a seu tamanho, funcionamento e finalidades, mas jamais questionam sua legitimidade (ou seja, tratam-se de críticas reformistas). Por outro lado, na perspectiva revolucionária o Estado é a garantia de manutenção uma certa formação social que fundamenta-se na dominação de uma classe por outra.

Assim, uma concepção estatista ou democrático-pluralista de Estado acabam por descrever meramente sua forma fenomênica<sup>18</sup>. Desse modo, tem-se que uma concepção “revolucionária” possui uma maior aproximação do real, uma vez que percebe o caráter dialético e contraditório do Estado. Tal concepção torna-se então mais adequada para descrever o efetivo papel que este possui na sociedade.

Como expõe ENRIQUEZ (1990, p. 36), “a civilização nasce com e pela repressão. Não pode existir corpo social (instituições, organizações) **sem a instauração de um sistema de repressão coletivo** [grifo do autor]”. Assim, como se observa, a noção do Estado como resultado da vontade dos sujeitos para promoção do bem comum não se sustenta.

Afirma ainda o mesmo autor que “os indivíduos acreditam ser representados pelo Estado, quando na verdade são **dominados** [grifo do autor] por ele (...) [o Estado] não protege contra a guerra de todos contra todos, como acreditava Hobbes, mas exatamente o contrário, apesar da aparência indulgente que ele assume em tempos de paz” (ENRIQUEZ, 1990, p. 142-143).

Destarte, é preciso reter a noção de que o Estado não é algo descolado da realidade, logo não é (e nem poderia ser) neutro. É, antes, um produto histórico das

---

<sup>17</sup> É importante notar que não é o escopo deste estudo um relato extenso do debate marxista sobre a teoria do Estado. Busca-se aqui tão somente situar seus pontos principais, para que se possa esclarecer a concepção de Estado adotada.

<sup>18</sup> Torna-se mister esclarecer que quando se falar em “fenômeno” ou “forma fenomênica”, está-se aludindo à pseudoconcreticidade a que se refere KOSIK (2002). Para maiores esclarecimentos a respeito da epistemologia que fundamenta este estudo, ver Apêndice 1.

relações sociais, um sistema de repressão que garante, reproduz e legitima a dominação de um grupo social sobre outro.

Para ALTHUSSER (1985), um dos aspectos primordiais da teoria marxista do Estado é a noção de que este constitui-se de aparelhos repressores (governo, polícia, administração, prisões, tribunais, entre outros) e aparelhos ideológicos (como por exemplo a igreja, as escolas, as universidades, os partidos, a mídia), sendo que estes não são necessariamente de domínio público, ou seja, são em sua maioria instituições privadas, porém funcionando como aparelhos ideológicos do Estado.

Ainda quanto aos aparelhos de Estado, afirma MOTTA (1988, p. 20) que “o Estado contemporâneo age fundamentalmente por meio de seus aparelhos econômicos, repressivos e ideológicos. De fato, não importa tanto se tais aparelhos constituem instituições públicas ou privadas; importa, isto sim, seu papel na reprodução ampliada do capitalismo internacional e da estrutura social que lhe é própria e específica”.

Porém, POULANTZAS (1980) critica essa noção dicotômica althusseriana, pois tal noção traria em si uma idéia subjacente de que o Estado tem ações somente negativas, além de que esconderia as relações de produção: o Estado também cria, transforma, realiza, toma medidas materiais positivas para as massas populares, “mesmo quando estas medidas refletem concessões impostas pela luta das classes dominadas” (POULANTZAS, 1980, p. 36).

Assim, pode-se afirmar que o propósito do Estado capitalista moderno é representar os interesses dominantes e, simultaneamente, assegurar a coesão social (FARIA, 2003d). Isto é, “a contradição do Estado é a de ser uma forma organizada da sociedade e ao mesmo tempo um intérprete dos interesses dominantes, ou seja, ao mesmo tempo um fator de manutenção e de coesão da unidade de uma formação social e uma expressão materializada de uma de suas partes constitutivas” (FARIA, 2003c).

Já na concepção de Estado de MILIBAND (1972), há uma ênfase na questão das classes sociais: para este autor, as posições de elite dos aparelhos de Estado são ocupadas em sua maioria por pessoas oriundas das classes média e alta que, por conseqüência, defendem os interesses de suas classes de origem. Dessa forma, os funcionários públicos não seriam meros instrumentos da “política diária”, uma vez que

contribuem para a reprodução do sistema tendo em vista seus valores ligados a classes. Para MILIBAND (1972, p. 158), “os funcionários civis não são ‘neutros’: eles são aliados, quer o percebam ou não, do capital contra o trabalho”.

No entanto, para POULANTZAS (1980) a composição do pessoal do Estado não é o aspecto mais relevante, pois o autor dá ênfase às relações de produção, relações de classe, divisão social do trabalho: “onde existe divisão de classes, há portanto luta e poder de classe, existe o Estado, o poder político institucionalizado” (POULANTZAS, 1980, p. 45). Para o autor, não há sentido de se falar em Estado sem relacioná-lo às relações de produção, pois a forma do Estado advém da forma como as relações de produção se inscrevem na sociedade<sup>19</sup>.

Desse modo, para os efeitos desta pesquisa, parte-se de uma concepção teórica do Estado que o compreende como tendo “um papel principal de **organização** [grifo do autor]. Ele representa e organiza a ou as classes dominantes, em suma, representa, organiza o interesse político a longo prazo do **bloco no poder** [grifo do autor]” (POULANTZAS, 1980, p. 145).

Entretanto, ressalte-se que tal concepção não significa que se considera o Estado (e seus aparelhos) como uma Coisa (mero instrumento das classes dominantes); também não é Sujeito (portador de uma autonomia absoluta), pois em ambas noções, como esclarece POULANTZAS (1980, p. 151), o Estado “aparece forçosamente como um bloco monolítico sem fissuras”. Em outras palavras, em qualquer uma dessas concepções extremas (o Estado como instrumento ou, inversamente, como autônomo) ignora-se suas contradições internas.

Destarte, pode-se afirmar que há no Estado uma “autonomia relativa”:

Conceber assim o Estado como uma **relação** (mais exatamente como a condensação de uma relação de forças) é evitar o **falso dilema** da discussão atual sobre o Estado, entre um Estado apreendido como **coisa**, e um Estado apreendido como **sujeito**. Como **coisa**: a concepção instrumentalista do Estado, instrumento passivo nas mãos de uma classe ou fração; como **sujeito**: a autonomia do Estado, que é considerada nesse caso como **absoluta**, é trazida, voltaremos a isso, à sua vontade própria sob a forma de instância racionalizante da “sociedade civil”. Nos dois casos, a relação Estado-classes é apreendida como relação de **exterioridade**. Ora, a autonomia relativa do Estado, voltaremos a isso igualmente, **está**

---

<sup>19</sup> Para maiores detalhes a respeito deste debate, ou seja, sobre as críticas de Poulantzas a Miliband e a resposta deste, ver POULANTZAS e MILIBAND (1975).



**inscrita na sua própria estrutura** (o Estado é uma relação), enquanto resultante da luta e das contradições de classe da forma como se exprimem e se concentram, de forma específica, no próprio seio do Estado: é o que, precisamente, permite situar de maneira exata o papel próprio da burocracia [grifos do autor]. (POULANTZAS, 1975, p. 174-175)

A noção de autonomia relativa auxilia a compreender como o Estado pode defender os interesses de longo prazo da sociedade capitalista. Ocorre que para tal defesa o Estado capitalista precisa fazer concessões às demais frações do bloco no poder (uma vez que as classes dominantes estão constantemente em lutas internas) e eventualmente às próprias classes dominadas. Este movimento de relações de poder pode levar a conflitos entre as classes economicamente dominantes e o Estado.

Ora, é preciso lembrar que, como afirma SORJ (1977, p. 264), “não é possível determinar *a priori* os ‘limites’ da ação estatal. Esta dependerá do desenvolvimento e relação de forças entre as diferentes classes e frações. Da mesma forma, é impossível determinar *a priori* o papel específico que terá o setor público no favorecimento das diferentes frações e classes da sociedade”.

Argumenta ainda este autor que não se pode dizer que o Estado sempre atende interesses das classes dominantes, mesmo quando aplica medidas que favorecem a classe operária. Tais medidas de fato favorecem a reprodução do capital variável e de fato a estrutura de dominação busca canalizar a luta de classes dentro dos limites do sistema, porém mesmo dentro desses limites podem surgir reivindicações que não favoreçam os dominantes. Tudo depende das relações de poder sociais.

Com isso pretende-se deixar claro que, ao mesmo tempo que não se pode entender o Estado como um instrumento nas mãos de grupos privados, igualmente não se pode compreendê-lo como se fosse uma instituição isolada das contradições sociais. Com efeito, o Estado não se encontra acima da sociedade:

A ideologia dominante, que o Estado reproduz e inculca, tem igualmente por função constituir o **cimento interno** [grifo do autor] dos aparelhos de Estado e da unidade de seu pessoal. Esta ideologia é precisamente a do Estado neutro, representante da vontade e dos interesses gerais, árbitro entre as classes em luta: a administração ou a justiça acima das classes, o exército pilar da nação, a polícia garantia da ordem republicana e das liberdades dos cidadãos, a administração motor da eficiência e do bem-estar geral. (POULANTZAS, 1980, p. 179)

Ressalte-se que essa ideologia<sup>20</sup> do Estado neutro a que se refere Poulantzas remete à ideologia da igualdade, a qual “serve justamente para encobrir a desigualdade e os benefícios que a minoria dominante dela auferir” (MOTTA, 1988, p. 17). Dessa forma, o Estado precisa ser compreendido como intrinsecamente contraditório, onde o estabelecimento de sua política

Deve ser considerado como a resultante das contradições de classe inseridas na própria estrutura do Estado (...) o executivo e parlamento, exército e magistratura, diferentes ministérios, aparelhos regionais municipais e aparelho central, aparelhos ideológicos, eles mesmo divididos em circuitos, redes e trincheiras diferentes, representam com frequência, conforme as diversas formações sociais, interesses absolutamente divergentes de cada um ou de alguns componentes do bloco no poder. (POULANTZAS, 1980, p. 152-153)

Assim, parece mais apropriado considerar a organização em estudo como sendo um **aparelho repressivo de Estado atravessado pelas contradições inerentes à realidade social onde está incrustado**. Isso significa afirmar que aqui não se está falando de “um corpo de funcionários e de pessoal de estado unitário e cimentado em torno de uma vontade política unívoca, [pelo contrário,] lida-se com feudos, clãs, diferentes facções, em suma com uma multidão de micropolíticas diversificadas” (POULANTZAS, 1980, p. 156).

Este estudo adota portanto uma teoria de Estado que o compreende como inserido na dinâmica das relações sociais de produção (logo, não pode ser nem neutro nem isolado do real), como intrinsecamente contraditório, em constantes lutas internas,

---

<sup>20</sup> Ressalte-se que este estudo adota um conceito marxista da ideologia, entendendo-a como sendo um mascaramento do modo real como as relações sociais se produzem, ocultamento esse que permite a legitimação da exploração econômica e da dominação política (CHAUÍ, 2001). A ideologia é portanto um conjunto de idéias, noções, proposições que estão descoladas do real, isto é, o encobrem. Em outras palavras, é “uma falsa concepção da realidade, utilizada pelas classes dominantes para **iludir** [grifo do autor] as classes dominadas e justificar seu poder”. (FARIA, 1985b, p. 28) Ou ainda, “a ideologia é um conjunto de valores e crenças que visa a manutenção de uma determinada ordem social, ocultando os elementos que a ameaçam e lhe são inerentes”. (MOTTA, 1984a, p. 19) Cabe ressaltar que tal definição de ideologia não implica em que seus proclamadores a utilizam de forma racional e meticulosamente planejada, pois é necessário “abandonar a idéia (...) de que os portadores da ideologia são maquiavélicos, desejam ocultar a verdade do povo, sabem exatamente o que fazem. Seria supor de sua parte capacidades divinas que ultrapassam certamente suas possibilidades”. (ENRIQUEZ, 1997a, p. 62) De fato, os ideólogos são os primeiros a acreditar em sua própria ideologia. Isso porque antes de convencer os outros é preciso acreditar no que diz, convencer-se a si mesmo, pois “você não pode ser um bom propagandista a não ser que isto esteja em seus ossos”. (CHOMSKY, 1998a) Ou, como explana CASTORIADIS (1982, p. 139), “a própria classe dominante está em situação de alienação (...) ela não pode mistificar o restante da sociedade com sua ideologia sem mistificar-se a si mesma ao mesmo tempo”. Nesse sentido, em nível organizacional pode-se dizer que “os dirigentes da organização são os primeiros consumidores de sua ideologia, os tipos mais puros da personalidade que eles fabricam”. (PAGÈS et al., 1987, p. 175)

representando os interesses de classes dominantes (porém com uma certa autonomia), possuidor de uma complexa estrutura burocrática estabelecida na hierarquia e divisão do trabalho, estrutura essa que se constitui em fundamental pressão quanto às atitudes e comportamentos dos funcionários<sup>21</sup>.

É preciso então concordar com MOTTA (1988, p. 22) de que o fundamento para qualquer análise do Estado é a “sua percepção como produto e manifestação do antagonismo inconciliável de classes. Disto decorre o fato de o Estado apresentar-se como uma estrutura de poder que submete a sociedade a uma ou mais classes economicamente dominantes, o que por si só já caracteriza uma forma de exploração e dominação. É, pois, enquanto estrutura de dominação que o Estado deve ser visto”.

### 3.1.2 O Estado Brasileiro

No Brasil, pode-se afirmar que a forma concreta como o Estado desempenhou seu papel contraditório de defesa dos interesses das classes ou frações de classe dominantes foi a partir de uma presença direta no desenvolvimento econômico do país através do investimento direto na economia, na forma de estatização de certos setores econômicos (notadamente nas áreas que exigem alta concentração de investimento, com retorno a longo prazo e taxa de lucro menor).

De fato, pode-se dizer que a forma como o Estado, no Brasil, desenvolveu-se como intérprete dos interesses das classes dominantes é preponderantemente seu aspecto empresarial, uma vez que as empresas estatais brasileiras foram decisivas no desenvolvimento econômico do país, em que pese o fato de que tais estatais eram cerca de 40 a 55% controladas por empresas estrangeiras (CARDOSO, 1977).

Com efeito, TORRES (1977, p. 249) afirma que no caso brasileiro o Estado foi o recurso para “responder ao repto da industrialização e do desenvolvimento capitalista”, ou seja, no Brasil o papel de defesa dos interesses das classes dominantes

---

<sup>21</sup> Com efeito, é altamente pertinente a ênfase que POULANTZAS (1980) dá à estrutura, que de fato possui papel relevante no comportamento dos sujeitos. No entanto é preciso evitar, como bem alertou Miliband, um “super-determinismo estrutural” (POULANTZAS; MILIBAND, 1975, p. 44), sob risco de se cair em uma ontologia exacerbantemente objetivista.

manifestou-se, ao menos em seu início, no surgimento do ‘Estado produtor’. Nesse sentido, continua o autor, a campanha antiestatizante no Brasil seria um “chamamento à ordem”: o setor privado forneceu uma “procuração” ao Estado para investir e então deseja revogar tal procuração e assumir o controle.

CODATO (1997) mostra como se realizou concretamente o Estado brasileiro como aparelho de dominação de classe e como poder moderador dos conflitos entre elites: em uma sociedade diversificada e heterogênea como a brasileira, os aparelhos de Estado fragmentaram-se, dividindo-se em uma série de agências e jurisdições, tantas quantas foram precisas para atender aos interesses específicos de frações de classe dominante (o autor cita como exemplos de tais agências o Conselho do Café, o Instituto do Alcool, o Instituto do Mate, entre outros).

Assim, como se pode observar, no Brasil o Estado não se comporta de maneira fundamentalmente distinta das demais economias capitalistas, ainda que não esteja em estágio avançado de desenvolvimento econômico e social. Em que pese sua formação histórica particular, o Estado brasileiro não foge de seu papel contraditório de garantir a dominação de classe ao mesmo tempo em que promove a coesão do tecido social (através por exemplo da instituição de serviços públicos como segurança, saúde e escola). E, do mesmo modo como os demais Estados nacionais, precisa reproduzir-se para manter-se e é exatamente nesse aspecto que a importância da organização em estudo começa a tomar forma.

### 3.1.3 A Reprodução do Estado

Na teoria marxista o processo de reprodução do capital refere-se à reprodução dos elementos materiais do capital e de seus personagens sociais (classes sociais). Nesse sentido, não apenas a força de trabalho deve reproduzir-se, mas igualmente o Estado. Com efeito, o Estado assegura as condições institucionais necessárias à continuidade do processo de acumulação do capital, logo deve ser concebido como um componente essencial da reprodução da classe capitalista e do sistema em termos globais e constitui, portanto, uma extensão da classe capitalista, e assim deve ser reproduzido juntamente com ela (GERMER, 2002).

Contrariamente ao que o senso comum estabelece, a manutenção do Estado está contida na massa de mais-valia gerada no processo produtivo, pois o imposto é uma das sub-formas da mais-valia, ou seja, não são os trabalhadores produtivos que arcam com os impostos, uma vez que é uma parte do excedente que é destinado à manutenção do Estado (GERMER, 2002).

Ora, como o valor do salário é aquele estritamente necessário para reproduzir a força de trabalho, a parte do Estado (impostos) deve necessariamente ser deduzida da mais-valia. Ou seja, o capital variável (massa de salários) adiantado contém o valor correspondente ao imposto de circulação que incide sobre os meios de consumo adquiridos pelos assalariados. O valor do imposto está contido portanto na parte destinada aos salários do capital monetário de que os capitalistas devem dispor no início dos ciclos de seus capitais (GERMER, 2002).

Dessa forma, em sendo a manutenção do Estado uma parte do consumo capitalista, segue-se que a sua reprodução é parte integrante da circulação da mais-valia, ou seja, a receita arrecadada pelo Estado depende da realização da mais-valia, realização essa que advém da venda das mercadorias; logo, é essa venda que constitui a realização da receita do Estado (GERMER, 2002). Em outras palavras, a receita pública resulta das transferências que lhe fazem os capitalistas na forma de impostos.

A breve exposição acima permite estabelecer que a organização objeto do presente estudo pode portanto, à luz teórica aqui utilizada, ser considerada como o aparelho de Estado responsável pela garantia (através da tributação, arrecadação e fiscalização dos impostos estaduais) do recolhimento aos cofres públicos paranaenses da receita pública, a qual é necessária para a manutenção e reprodução do governo estadual (polícia, justiça, escolas, secretarias de estado, etc.). É, portanto, a Receita Estadual que tem a função de garantir que a parte da mais-valia referente aos impostos chegue efetivamente ao erário público paranaense.

#### 3.1.4 A Modernização da Gestão

É preciso neste momento referir-se a um certo modismo que deseja tornar “moderna” a administração pública, fazê-la implantar métodos de gestão estratégica,

para que seus “macroprocessos” sejam mais eficientes. Esse modismo é parte de uma ideologia que atribui às empresas privadas do sistema capitalista uma ética pautada em fatores como eficiência, eficácia e produtividade. Ocorre que essa ideologia, que busca elevar a empresa ao *status* de modelo a ser seguido para se chegar a uma sociedade justa e harmoniosa, reflete o interesse das empresas privadas em tornarem-se o ator principal da sociedade, a “instituição por excelência” (ENRIQUEZ, 1997a). Tudo se passa como se a empresa privada fosse o pináculo da virtude.

Ora, sabe-se que tal ideologia está cada vez mais instaurando-se em organizações do setor público (DEJOURS, 2001; ENRIQUEZ, 2001b), o que explica o atual modismo de instaurar uma gestão “estratégica” na administração pública. No entanto, percebe-se que, historicamente, é antes a lógica da burocracia estatal que se instaura nas empresas privadas, pois “com a irrupção da empresa capitalista, a ênfase do processo de burocratização flue [sic] do Estado à empresa, no período liberal do desenvolvimento econômico capitalista” (TRAGTENBERG, 1977, p. 186). Ou seja, é o Estado que deu forma às empresas privadas. Assim, pode-se afirmar que:

A gênese da administração e da burocracia está no Estado (...) o Estado (os estamentos) e seu aparelho militar burocratizado, com suas hierarquias, normas, sistemas de disciplina e controle, entre outros, aparecem no Estado antes de aparecerem nas organizações capitalistas, até porque o Estado antecede estas organizações. O fenômeno atual [o modismo supramencionado] refere-se a uma privatização do poder político do Estado e ao uso de técnicas de gestão do setor privado para conferir maior eficiência e eficácia ao aparelho administrativo estatal encarregado de implementar as políticas deste Estado Capitalista Contemporâneo. Tais técnicas (...) pretendem emprestar ao aparelho administrativo estatal maior eficiência baseadas na lógica da competição, o que não funciona e tampouco funcionará como pretendido, pois a estrutura (a ossatura, diria Poulantzas) é de outra natureza. Então, o que sobra? Sobra investir no planejamento (missão, objetivos, estratégias, etc.), em sistemas de direção co-responsável, em programas de motivação, em programas de qualificação, em programas de controle e em formas de controle psicossocial, etc. Para quê? Para que o Estado responda com maior agilidade às exigências do capital e para que enfrente com maior propriedade as contradições sociais decorrentes de seu papel de intérprete dos interesses dominantes. Tal é o processo de privatização das funções políticas do Estado. (FARIA, 2003a)

Ou seja, a ideologia do economicismo de guerra, do *business as war*, exorta a administração pública a seguir os passos das empresas privadas, cujos gerentes, movidos pela concorrência e pela busca pelo lucro, seriam por consequência mais experientes e mais capazes na gestão de recursos. No entanto, tal ideologia ignora que

foi justamente o Estado quem inaugurou a administração pautada na eficiência organizacional, e que foram as empresas privadas que importaram tal modelo. Isto é, a burocracia de Estado se espalha para o setor privado (TRAGTENBERG, 1977).

Isso porque a racionalidade instrumental (que permeia as atividades das empresas privadas e constitui a racionalidade capitalista do lucro e extração de mais-valia) invade a esfera política como a “razão do Estado” ou tecnoburocracia. Ou seja,

A racionalidade instrumental encontra-se, pois, na visão de Weber, institucionalizada na vida cotidiana, traduzindo-se, no plano econômico, na ação calculada dos agentes econômicos (empresários) e na atuação competente da administração estatal (burocratas) (...) enquanto para o empresário essa racionalidade é necessária para assegurar o lucro e evitar os riscos, ela se torna indispensável para o político que precisa ter certeza de que suas ordens serão efetivamente cumpridas, apoiando-se por isso mesmo no aparelho burocrático e nos mecanismos de controle (polícia e exército) caso uma ordem seja ostensivamente desobedecida. (FREITAG, 1986, p. 90-92)

Dessa forma, parece claro que há um equívoco em considerar as empresas privadas como portadoras de uma ética da eficiência, primeiro porque se há tal ética, ela deve ser atribuída a toda e qualquer organização burocrática bem desenvolvida (inclusive os aparelhos de Estado) e, segundo, porque a única ética que interessa ao setor privado em uma economia capitalista é a ética do lucro. Ou, como explana FARIA (2003d), não há porque acreditar que as empresas sejam possuidoras de uma ética nacional/universal<sup>22</sup>.

Sendo assim, os movimentos atuais de “desburocratização” ou “modernização da gestão pública”, ao ignorarem a historicidade da burocracia enquanto instauradora da eficiência organizacional e, principalmente, **enquanto forma de dominação**, criam incoerências e inconsistências quando de suas implantações nas organizações públicas, uma vez que, como bem explanou FARIA (2003a), a ossatura do Estado é de natureza diferente da estrutura no setor privado.

Aliás, é interessante notar que para MOTTA e PEREIRA (1981), o mundo moderno é caracterizado por uma pressão por maior eficiência, pressão essa fruto do racionalismo do homem moderno, uma das características do sistema capitalista de

---

<sup>22</sup> Para uma interessante crítica ao “bom mocismo” das empresas privadas, ver FREITAS (2000).

produção. Segundo os autores, essa pressão por eficiência surge no Brasil no século XX e seria a responsável pela profusão das organizações burocráticas, uma vez que elas constituem o “tipo de sistema social mais racional e eficiente que até hoje se conhece” (MOTTA; PEREIRA, 1981, p. 51)<sup>23</sup>.

Desse modo, a pressão por eficiência na realidade **produz** organizações burocráticas (na medida em que a crescente complexidade das tarefas administrativas e tecnológicas das empresas e dos aparelhos de Estado exige maior controle sobre a produção, sobre os funcionários e sobre seu “ambiente”), porém acaba sendo divisada pelo senso comum como uma pressão por eficiência que nega a burocracia.

A questão da pressão pela eficiência torna-se relevante ao presente estudo uma vez que a Receita Estadual, por ser um dos mais importantes aparelhos de Estado do estado do Paraná, sofre tentativas de implantação de técnicas de gestão “consagradas” no setor privado como por exemplo a gestão participativa, o planejamento estratégico, *empowerment*, entre outras. Essas tentativas de introduzir modernas técnicas de gestão utilizam a eficiência como discurso para encobrir a busca de implantação de técnicas mais sutis de controle sobre os funcionários.

### 3.2 A BUROCRACIA

A burocracia é um conceito extremamente importante neste estudo por três razões principais: em primeiro lugar, por ser nos dias atuais o tipo de organização mais freqüente; segundo, pela necessidade de se desmistificar interpretações inadequadas a respeito da teoria da burocracia; e por fim, por ter a organização em estudo uma estrutura tipicamente burocrática.

---

<sup>23</sup> Tal constatação desnuda a equivocada onda de “desburocratização” do setor público, um movimento que discursa sobre eficiência e no entanto propõe exatamente seu contrário, uma vez que ignora a racionalidade e eficiência de uma organização burocrática. Afinal, como expõe MOTTA (2001b, p. 66), “a propagação da falácia da ‘desburocratização’, que tanto encantou burocratas de todos os níveis e escalões, seja na área pública, seja na área privada, ao concentrar-se no formalismo e impessoalidade, características do tipo ideal de Max Weber, desviou a atenção para o que há de mais precioso no seu pensamento em termos de sociologia da dominação, isto é, a burocracia como dominação. Trata-se de uma nova operação ideológica que busca a maximização da ‘harmonia administrativa’”.



A gênese da burocracia, ocorrida no modo de produção asiático, foi analisada por diversos autores, como LAPASSADE e LOURAU (1972) e principalmente por TRAGTENBERG (1977). A idéia principal a ser ressaltada é a necessidade de se compreender a burocracia não como uma estrutura de gestão que busca a eficiência organizacional, mas enquanto forma de dominação historicamente estabelecida. O aspecto administrativo da burocracia é apenas sua forma fenomênica, onde a essência é sua estrutura de dominação.

Há portanto dois equívocos no entendimento da teoria burocrática: o primeiro é entendê-la como criadora de padrões ideais de eficiência (o tipo ideal weberiano). Como foi dito, não é esse o cerne da burocracia. O segundo equívoco é imaginar que o tipo ideal é algo a ser encontrado na realidade, e daí concluir que a burocracia é na verdade uma “buropatia”, um poço de disfunções administrativas, ou seja, a noção inadequada de que a burocracia é sinônimo de ineficiência e portanto trata-se de um modelo de gestão “falido”.

Para MOTTA (1979), tais equívocos resultam de uma reinterpretação cultural errônea feita da obra de Max Weber<sup>24</sup>. Com efeito, se a noção de “disfunções” da burocracia é oportuna, ou seja, se a rigidez burocrática não traz resultados desejados de eficiência organizacional, por que então ela não fenece? A razão para isso, segundo MOTTA (1979, p. 21) reside no fato de que é preciso compreender a burocracia enquanto poder e dominação, pois “poucos, de qualquer forma, perceberam que o que importa é a análise da burocracia enquanto poder”.

Contrapondo-se então à noção funcionalista de burocracia (que a analisa a partir de suas “características” como impessoalidade, formalidade, qualificação técnica de seu corpo funcional, entre outras) tem-se a análise da burocracia enquanto tipo característico de organizações complexas cuja forma de gestão, de natureza autoritária, pode ser chamada de “heterogestão”. Isso porque a heterogestão cria “uma distribuição

---

<sup>24</sup> Para a leitura funcionalista da burocracia, ver CAMPOS (1971), uma coletânea de artigos que se utilizam de uma interpretação funcionalista-sistêmica de “disfunções” da burocracia, ignorando seu caráter de dominação. Para uma crítica à essa interpretação, ver MOTTA (1979), o qual resalta que afirmar que estamos em uma época de organizações pós-burocráticas significa legitimar ideologicamente a burocracia enquanto forma de dominação, e MOTTA e PEREIRA (1981), que ressaltam a importância da historicidade da burocracia enquanto forma de poder.

não igualitária de poder, ou seja, [trata-se] de uma relação predominantemente unilateral de dominação” (FARIA, 1985a, p. 49). Continua o autor:

A racionalidade burocrática estabelece uma estrutura piramidal de heteronomias, dispondo de cima para baixo, de maneira a que se caracterize e se projeta tal sistema de normas seja suprimindo o indivíduo (sob suas funções) da primazia da ordem escrita (ou da tecnicidade), seja estabelecendo uma distinção hierárquica entre os chefes e os subordinados (...) o autoritarismo organizacional se apresenta, sob a heterogestão, em seu aspecto mais radical, quer pela coerção, quer pela impotência em acolher o indivíduo em toda a sua complexidade, instaurando uma visão simplista da natureza das coisas, de forma a não perceber, em um mesmo momento, nos atos e nos fenômenos, sua negação formal (alienação) e absoluta (autogestão). Os agentes, colocados em sua unidimensionalidade, isolam-se, alienam-se, negam a heterogestão que, por seu turno, mantém e reforça a ordem estabelecida: tudo é controlado. (FARIA, 1985a, p. 51-52)

Uma vez que a burocracia, enquanto uma heterogestão, fundamenta-se no autoritarismo e na dominação, ela **naturaliza** a relação hierárquica entre chefes e subordinados e se utiliza dessa naturalização para manter e reproduzir as relações de poder estabelecidas, ou seja, para manter o *status quo* vigente na organização. Dessa forma, tem-se que

A heterogestão não é senão o sistema administrativo que explicita, da forma mais clara, a relação dominante-dominado que permeia a estrutura organizacional e social. Assim, a heterogestão não apenas funciona como reprodutora das relações sociais, como também as naturaliza na medida em que a separação dominante-dominado ou dirigente-dirigido é fundamental em todo o ordenamento social. Cumpre, portanto, observar que as organizações não respondem apenas a expectativas de produção, como a produção de bens materiais ou simbólicos, ou à reprodução da força de trabalho através do salário; elas respondem igualmente à naturalização e à consolidação das relações de poder prevalentes em uma dada sociedade. (MOTTA, 1981a, p. 24)

Destarte, o fundamental na burocracia é a sua forma hierarquizada – e portanto autoritária – que cria heteronomias, ou seja, a ausência de autonomia por parte dos funcionários, limitados a seguir ordens e obedecer regras e regulamentos. As decisões sobre os destinos da organização ficam invariavelmente no topo:

De qualquer modo, porém, o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo burocrático traduzem-se em uma administração heterônoma, onde a autoridade flui de cima para baixo, assumindo uma forma piramidal, e evidenciando seu caráter monocrático, isto é, a obediência ao princípio da unidade de comando (...) a heteronomia burocrática significa a ausência de qualquer autonomia individual ou social, no que diz respeito à participação no

processo administrativo. A ação individual está claramente limitada pelas posições na pirâmide organizacional. (MOTTA, 1979, p. 22-23)

Cabe ressaltar ainda que a burocracia não se restringe, como quer o senso comum, a organizações públicas, uma vez que esse tipo de organização (burocracia) é característico de organizações modernas em geral como os órgãos públicos, as escolas, as empresas privadas, as organizações militares, a Igreja, entre outras (FARIA, 1985a). Ora, como explana MOTTA (1986, p. 45-46), “na realidade, seria inútil insistir demais na separação entre burocracia pública e privada. A lógica que preside sua operação é a mesma, além do que a expansão de uma leva à expansão de outra”. Ademais,

É preciso distinguir entre organização burocrática e burocrata. Assim, não é obrigatório que todas as pessoas que trabalham em uma burocracia sejam burocratas. Os operários de uma fábrica, limitados pura e simplesmente a tarefas de execução, não são burocratas, mas trabalham em organizações burocráticas e estão submetidos ao poder burocrático. Isso está cristalino em Max Weber, quando afirma que “é simplesmente ridículo que nossos literatos possam crer que o trabalho não-manual no escritório privado é diferente, um mínimo que seja, do trabalho numa repartição pública. Ambos são basicamente idênticos. Sociologicamente falando, o Estado moderno é uma ‘empresa’ (*betrieb*) idêntica a uma fábrica: esta é exatamente sua peculiaridade histórica”. (MOTTA, 1979, p. 19)

Como se observa, não se pode analisar a teoria burocrática weberiana e as organizações burocráticas modernas como um modelo administrativo de busca pela eficiência e eficácia. Elas são de fato esse modelo, no entanto é em sua natureza repressora e dominadora que reside a chave do entendimento da burocracia. Com efeito, “a burocracia apresenta-se como aparelho de coordenação autoritária e como agente de repressão” (MOTTA, 1981a, p. 16). Tal autoritarismo burocrático e sua relação com o trabalho na Receita Estadual ficará mais claro quando da apresentação dos dados, a partir da seção 4.

### 3.3 O CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

Como expõe FARIA (2003e, p. 339), “as relações entre as organizações produtivas e os trabalhadores tomam, necessariamente, a forma de um sistema de controle”. De fato, seja na produção de um bem ou de um serviço, o controle surge

como o elemento fundamental para garantir a finalidade econômica ou social de uma dada organização. No entanto, o aspecto mais significativo do controle é exatamente aquele que é pouco falado, que não goza das luzes dos refletores, que está por trás das cortinas fechadas: o controle como modo de assegurar a manutenção do *status quo*.

Como forma principal de instrumentalização da gestão do processo de trabalho, o controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções. O imperativo da gestão é controlar para produzir, sob o primado da repetição e da racionalidade do processo de trabalho. Todo o tempo da produção é também o tempo do controle cerrado, exercido em cada seção, oficina ou escritório e em cada movimento, gesto ou manifestação. Só é permitido o que está previsto; só é previsto o que importa à produção dos resultados. (FARIA, 2003e, p. 339)

Em outras palavras, a essência do controle nas organizações é garantir que a massa de trabalhadores permaneça subordinada à direção de um grupo de gestores, ou seja, manter um sistema de dominação, reproduzindo o estabelecido<sup>25</sup>.

Normalmente o controle, notadamente do tempo e dos movimentos, tem seu surgimento atribuído ao que se convencionou chamar de “gerência científica”, de Frederick Taylor. Porém, como alertam BRAVERMAN (1974) e MÉSZÁROS (2002), Charles Babbage, pensador do início do século XIX, pode, oitenta anos antes de Taylor, ser também considerado o fundador da administração científica, pois sua preocupação em mecanizar o trabalho e controlar o tempo de produção contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento de uma gerência eficiente, racional e rigorosa.

Segundo BRAVERMAN (1974), pode-se distinguir pelo menos três princípios básicos da administração científica: a redução do trabalho a simples atividades repetitivas e formalizadas em normas de procedimento de tal forma que qualquer um as pode realizar; a separação entre a concepção e a execução (o gerente pensa, o trabalhador executa); e o monopólio do conhecimento (pela gerência) sendo utilizado

---

<sup>25</sup> Nesse sentido, a teoria administrativa dominante (funcionalista-sistêmica) possui papel primordial em legitimar e reforçar essa dominação, uma vez que trata apenas da forma fenomênica do controle nas organizações, limitando-se a explicá-lo como necessário para a motivação dos funcionários, para a produtividade e qualidade do produto. Para uma crítica à teoria administrativa, ver TRAGTENBERG (1977), FARIA (1985b) e MOTTA (2001a).

para melhor controlar cada fase do processo, verificando se estão sendo executadas as tarefas preconizadas pelas normas, na forma e velocidade exigidas.

Ora, a diferença fundamental entre trabalho humano e trabalho animal é a **concepção** do trabalho. Enquanto para os animais o trabalho realizado é puramente instintivo, sem concepção ou planejamento, para o homem o trabalho é pensado (concebido) antes de ser efetivamente realizado. Mas a economia capitalista, ao operar a separação entre mão e cérebro, isto é, ao separar os trabalhadores entre “pensadores” e “executores”, relega estes a meros autômatos (BRAVERMAN, 1974).

Dessa forma, não basta ao gerente controlar os trabalhadores através de ordens e da disciplina. Enquanto os funcionários controlarem o processo do trabalho, inexistente controle efetivo. A gerência deve então deter o controle sobre o processo de trabalho, somente assim a eficiência surge e as relações de poder se mantêm a favor do grupo dominante. Portanto, sob a capa da eficiência e da racionalidade, o controle técnico-instrumental institui-se nas organizações, mantendo os funcionários em uma situação de subordinação, reproduzindo assim as relações de poder e o *status quo* estabelecido.

Mas o controle essencialmente científico, rigoroso e “escandaloso” foi aos poucos perdendo sua força como ferramenta de dominação. Com efeito, o esgotamento desse tipo de controle traz uma preocupação aos gerentes, que não compreendem como surgem os diversos conflitos, apesar das “rédeas curtas” com que o processo de trabalho encontrava-se preso. Surge então uma “revolução” no pensamento gerencial, com o experimento de Hawthorne, levado a cabo no final da década de vinte e início da década de trinta por Elton Mayo, psicólogo industrial, onde revela-se o papel da interação social como fator relevante de influência na produtividade, isto é, existem outros fatores que não o rigor técnico que interferem nas ações dos funcionários.

Assim, Mayo marca o início da exploração do trabalhador pela manipulação, em contraposição ao rigor taylorista (MOTTA, 2001a). Com efeito, a Escola de Relações Humanas pode ser considerada como portadora de uma “ideologia manipulatória” (TRAGTENBERG, 1977). Nesse sentido, a psicologia passa a ser utilizada como uma ferramenta a serviço das classes dominantes, defendendo a noção

de que o rendimento depende também da rede de relacionamentos sociais dentro da qual cada sujeito se encontra<sup>26</sup>.

Em outras palavras, surge assim toda uma corrente teórica preocupada em fornecer aos gerentes melhores mecanismos de controlar o comportamento dos funcionários. De fato há um interesse na saúde física e psicológica do trabalhador, mas sempre na medida em que cuidando-se dele está-se garantindo maior eficiência e maior submissão, ou seja, o sujeito é um meio para atingir objetivos organizacionais e não um fim em si mesmo.

Ao longo do desenvolvimento das relações de produção, são inúmeras as técnicas de controle que surgem para acompanhar tal avanço. Com efeito, na medida em que as relações sociais de produção evoluem, tornam-se necessários novos modelos de controle, como lembra FARIA (2001a, 2003e). A “ofensiva gerencial” para aprimorar os instrumentos de controle da força de trabalho traduz-se em diversas propostas e “receitas de bolo” como a administração por objetivos, o desenvolvimento organizacional, a gestão e planejamento estratégicos, círculos de qualidade, teorias Y e Z, entre várias outras (FARIA, 1997)<sup>27</sup>.

Basicamente, a sofisticação dos tipos de controle utilizados pelas organizações permite, em um primeiro momento, diferenciar duas formas fundamentais, porém não exaustivas, de dominação: uma técnica, essencialmente instrumental, pautada em uma forma de produção taylorista, controladora de tempo e movimentos, seqüência de produção, etapas distintas do processo produtivo. Ora, essa forma de controle, tendo em vista sua natureza ostensiva, necessita da instauração de uma nova forma, uma que atinja o trabalhador em seu nível psicológico.

Esse novo tipo de controle pode ser chamado de comportamental e ideológico, constituindo como seus exemplos os mecanismos de motivação, os seminários de criatividade, a gestão participativa, os círculos de controle de qualidade. Tem-se assim,

---

<sup>26</sup> Note-se porém que isso não significa que os métodos tayloristas foram abandonados, pois os preceitos de Mayo não são excludentes aos de Taylor, eles apenas operam em níveis diferentes, ou seja, “o taylorismo domina o mundo da produção; os que praticam ‘relações humanas’ e a ‘psicologia industrial’ são as turmas de manutenção da maquinaria humana”. (BRAVERMAN, 1974, p. 84)

<sup>27</sup> MOTTA (1984b) denuncia o autoritarismo por trás de tais sistemas e a alienação a eles intrínseca. Para detalhadas considerações críticas a essas propostas, ver FARIA (1985b, 1997).

de uma maneira geral, duas formas básicas de controle, ou “tecnologias de gestão”: as técnicas de ordem instrumental e as técnicas de ordem comportamental e ideológica (FARIA, 1997, p. 29-31). Em outras palavras, trata-se de um controle direto (como a vigilância) ou indireto (como trabalhos em equipe, qualidade total), modos distintos que buscam o mesmo objetivo, pois “o controle é o mecanismo dominante do ritual gerencial: controlar para produzir (...) o que é feito controlando minuciosamente as palavras ditas e não ditas, os gestos e movimentos, o modo de usar os instrumentos de trabalho” (FARIA, 2003e, p. 339-340).

Trata-se portanto de uma nova roupagem do controle, isto é, o “punho de ferro” passa a vestir uma “luva de veludo”: nas organizações hodiernas, várias formas de controle se entrelaçam, podendo ser tanto repressoras, violentas, claras e abertas (ou seja, mostrando um verdadeiro punho de ferro), como podem ser recalcentes, sutis, docilizadoras, como se o punho de ferro tivesse vestido uma luva de veludo para disfarçar sua força avassaladora (JERMIER, 1998).

### 3.4 O CONTROLE E A ECONOMIA POLÍTICA DO PODER

#### 3.4.1 Considerações Iniciais

Os modos de controle mencionados, que para efeitos desta exposição inicial foram separados entre controle físico/técnico e controle instrumental/psicológico, podem agora ser fragmentados em sete modos de controle social, conforme classificação sugerida primeiramente por ENRIQUEZ (1990, p. 283-290), em nível societal, e depois trazida ao nível organizacional por MOTTA (2000, p. 81-97).

Essa classificação serve de fonte para a estruturação de uma das dimensões da matriz de estudo da Economia Política do Poder (FARIA, 2003e), que constituiu-se a matriz teórico-metodológica norteadora da pesquisa ora apresentada. Os sete modos de controle social seriam portanto: o controle direto ou físico; organizacional; dos resultados; ideológico; do amor; pela saturação; e controle pela dissuasão.

O controle físico é aquele exercido através da violência, fundamentado sobre a opressão, podendo assumir a forma da exploração (dos sujeitos e grupos submissos à

lógica capitalista) e da repressão (que atua em caso de questionamentos ou ameaça à ordem estabelecida, ao *status quo*). É o discurso da violência imediata e total, porém que se expressa silenciosamente.

O controle organizacional (pela máquina burocrática) é o controle sobre o trabalho que deve ser realizado, em todas suas formas, como horário, movimentos, atividades, ações, atitudes, gestos, normas e regras de produtividade, respeito aos regulamentos, inibição de iniciativas.

O controle dos resultados (pela competição econômica) é um modo de controle mais sutil que apela à iniciativa e inventividade de cada um. Fundamenta-se na ideologia do sucesso, onde a competição e o ato de vencer constituem o grande objetivo (e mérito) na vida da organização e dos sujeitos.

O controle ideológico (pela manifestação da adesão) visa não deixar espaço para a expressão livre que divirja dos interesses da classe dominante. Aqueles que não interiorizarem a ideologia a eles imposta acabam marginalizados, sendo rotulados como subversivos, ingênuos, desviantes, loucos, criminosos.

O controle do amor (pela identificação total ou expressão de confiança) é o controle através dos vínculos libidinais do fascínio (o sujeito torna-se membro de um “grande tudo”) e da sedução (o discurso apaziguador).

O controle pela saturação é baseado em um só texto repetido indefinidamente, que dirige as manifestações e condutas e monopoliza o discurso social, tornando-se assim uma doutrina que condiciona as populações inibindo ou reprimindo a ação e as idéias inovadora ou diferentes.

O controle pela dissuasão (instalação de um aparelho de intervenção) é aquele que mostra a força para não ter de usá-la, atua de forma a inibir atitudes ameaçadoras ao *status quo*.

Para a supramencionada matriz teórico-metodológica, as formas de controle são parte de uma de suas dimensões analíticas. Cabe agora discorrer sobre sua outra dimensão, que é formada pelas sete instâncias de análise propostas por ENRIQUEZ (1997a) em sua defesa de uma sociologia clínica de inspiração psicanalítica, ou seja, a aplicação da psicanálise na análise organizacional.



Dessa forma, a análise de uma organização seria efetuada levando-se em consideração não meramente o nível organizacional, mas também as instâncias mítica, social-histórica, institucional, grupal, individual e pulsional. Em outras palavras, uma melhor compreensão da realidade organizacional surgiria quando o pesquisador utiliza-se dessas sete “lentes” em sua análise.

A instância mítica é aquela formada por uma narrativa suficientemente repetida a fim de legitimar o funcionamento da organização, a narrativa da origem da organização. O mito congrega a comunidade em torno da narrativa, padronizando os comportamentos e pensamentos. Aceitar o mito significa renunciar à mudança e ao questionamento.

Já a instância social-histórica é a instância da evolução histórica da organização e é onde se instaura a ideologia, que atua como complemento ao mito quando este encontra-se enfraquecido ou exposto à crítica.

Na instância institucional é onde se expressa o poder, com suas leis escritas e normas explícitas ou implícitas das condutas. É preciso que a lei seja não apenas compreendida e obedecida, mas interiorizada. As instituições são os conjuntos que dão a orientação e regulação social global.

A instância organizacional é a organização em si, onde ocorrem as ações, fatos e eventos organizacionais, é nesse nível que se encontra a questão da estrutura, da tecnologia, da divisão do trabalho. As organizações são a expressão concreta da instituição, são uma modalidade específica e transitória da encarnação da instituição.

A instância grupal é o local dos grupos, constitui um lugar privilegiado para a compreensão dos atos coletivos, onde o grupo estabelece-se em torno de uma ação comum, onde se tem a criação de uma comunidade.

A instância individual é a instância do sujeito humano, suas condutas, suas motivações, ações, personalidade; este é o nível da dicotomia indivíduo-sujeito, autonomia-heteronomia<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Em que pese a instância individual não ter sido analisada neste estudo, esta distinção é altamente relevante e esclarecedora, sendo utilizada ao longo da discussão. Ressalte-se porém que a concepção de indivíduo e sujeito aqui utilizadas remetem à psicossociologia, e não à concepção da Teoria Crítica. Para maiores detalhes sobre a diferença conceitual entre indivíduo e sujeito, ver Apêndice 1.

Finalmente, a instância pulsional atravessa as demais instâncias, está em ação nelas, agindo silenciosamente (ou não) e não pode ser apreendida diretamente, mas sim pelo seus efeitos. Funciona aqui uma dualidade representada pela pulsão de vida (busca do estabelecimento de uma ordem, de uma coesão e harmonia, eficiência, equilíbrio) e a pulsão de morte (compulsão à repetição, aversão à mudança).

### 3.4.2 A Proposta

Argumenta FARIA (2003e, p. 09) que

O objetivo principal da Economia Política do Poder, ao mostrar as formas como as organizações definem e implementam seus mecanismos de controle a partir da interação de instâncias ocultas e manifestas que se operam em seu interior, é responder dois propósitos que constituem sua práxis: o primeiro é de natureza teórico-metodológica; o segundo, é de natureza prática, porquanto deve permitir desvendar e expor os mecanismos de poder em organizações com o intuito de subsidiar os sujeitos em suas ações políticas de resistência e de enfrentamento.

A Economia Política do Poder propõe a adoção das sete instâncias de análise (mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional) para identificação das formas de controle (física, social, de resultados, democracia, vínculos libidinais, saturação, dissuasão). Porém, vale ressaltar que a utilização da matriz teórico-metodológica não deve limitar-se a esse esquema, buscando verificar também outras instâncias ou formas de controle que porventura se manifestem, para uma contínua sofisticação da matriz (FARIA, 2003e).

Dessa forma, tem-se então que a Economia Política do Poder é uma

Concepção interdisciplinar que procura englobar concepções oriundas da ciência econômica, da ciência política, das ciências sociais, da história e da psicossociologia com a finalidade de estudar as relações de poder nas organizações do ponto de vista da Teoria Crítica (...) A definição da Economia Política do Poder como um esquema teórico-metodológico remete a uma construção epistêmica e não a uma metodologia propriamente dita, pois que se trata de uma estruturação analítica que procura recobrir os diversos campos em que se fundamenta a vida organizacional e não uma forma de vê-la. (FARIA, 2003e, p. 10)

Pode-se afirmar que o grande diferencial nessa abordagem é a utilização das instâncias de análise. Isso porque ao utilizar uma abordagem psicanalítica, está-se

levando em consideração que as organizações, em sendo constituídas de pessoas, está inevitavelmente sujeita a processos psíquicos (pois o ser humano é dotado não apenas da razão, possui também uma dimensão inconsciente, a qual possui um papel relevante nas ações dos sujeitos).

Ora, ao utilizar conceitos psicanalíticos (tais como pulsões, recalçamento, inconsciente, imaginário, ideal de ego, entre outros) nas análises organizacionais que desenvolve, a Economia Política do Poder reconhece a complexidade do ser humano e da sociedade humana. Dessa forma, adota-se uma disciplina (a psicanálise) relevante porém repetidamente ignorada na teoria organizacional, uma disciplina que busca apreender não apenas o facilmente observável, aquilo que é visível e exposto, mas principalmente observar aquilo que não é dito, o obscuro, o inominável, o que nunca está sob os projetores da mídia (ENRIQUEZ, 1990). Em outras palavras,

É preciso revelar em que medida as organizações definem seus mecanismos de poder e de controle, incorporando o que não pode ser dito e o que se reproduz em seus porões, ao que é possível falar, ao que pode ser manifesto às claras, de maneira a criar um mundo ao mesmo tempo de racionalidades (de regras, objetivos, políticas, processos produtivos, planos, estratégias, etc.) e de (inter)subjetividades (símbolos, ritos, imaginários e mitos), com seus paradoxos e contradições. (FARIA, 2003e, p. 09)

Portanto, a partir das formas de controle elencadas por ENRIQUEZ (1990) e adaptadas por MOTTA (2000), FARIA (2003e) retrabalha os conceitos e estabelece uma classificação que entende ser mais adequada. Assim, tem-se que as formas de controle, após os ajustes para enquadramento na matriz teórico-metodológica da Economia Política do Poder atuam então em três níveis interdependentes: o **econômico**, o **político-ideológico** e o **psicossocial**.

O nível econômico diz respeito às relações de produção, notadamente quanto à propriedade e posse; o nível político-ideológico refere-se à superestrutura construída a partir das relações de produção, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo o aparato jurídico, tendo como suporte um sistema de idéias capaz de conferir legitimidade às ações; já o nível psicossocial diz respeito às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos (FARIA, 2003e).

Tendo em vista que a organização objeto deste estudo trata-se de uma organização não capitalista, onde inexistente a figura do lucro (e portanto há ausência de extração de mais-valia), o **nível de controle econômico não foi alvo da análise**. A seguir apresenta-se as formas de controle para os demais níveis. Vale lembrar que cada nível apresenta formas diferentes de controle, que por sua vez compõem-se de vários processos de controle, sejam objetivos ou subjetivos<sup>29</sup>.

Os elementos do **nível político-ideológico** remetem a relações de dominação, que por sua vez referem-se tanto ao despotismo e às suas manifestações (disciplina e hierarquia), quanto à transmissão ideológica e à alienação do trabalhador. Tem-se então nesse nível quatro formas de controle:

- a) controle hierárquico-burocrático: onde a estrutura hierárquica separa os agentes por níveis de competência, habilidades, responsabilidade e autoridade, cindindo assim os funcionários entre administradores e administrados, estabelecendo também um sistema de normas e regras;
- b) controle disciplinar: estabelece uma disciplina que tem como função punir e reprimir através de micropenalidades, criando-se um sistema de punições e recompensas para garantir a obediência, docilizando assim os corpos, favorecendo o surgimento de um processo de auto-disciplina dos sujeitos;
- c) controle por transmissão ideológica: é o campo privilegiado da ideologia e encontra-se estabelecido no sistema formal (jornais, treinamentos, entre outros) e informal (discursos) que inculca no funcionário idéias, valores, objetivos alheios a ele mas que no entanto devem ser internalizados;
- d) controle por alienação: atua tanto no sentido de destituição material (privação do trabalhador do controle e produto de seu trabalho) como no campo psicológico, uma destituição psíquica que leva a um seqüestro da subjetividade, uma alienação psicológica.

---

<sup>29</sup> As explanações que serão realizadas a seguir sobre níveis, formas e processos de controle foram baseadas em FARIA (2003e). Trata-se de explanações sucintas, apenas para situar a questão, uma vez que na exposição dos dados os controles serão melhor explicitados em sua relação com o real na organização estudada.

Já no **nível de controle psicossocial** é onde se joga primordialmente com o subjetivo dos sujeitos, é o campo privilegiado das manipulações sutis e psicológicas, uma vez que as organizações modernas reconhecem a existência e a importância da subjetividade e buscam canalizá-las para seus objetivos. O nível psicossocial é composto de sete formas de controle:

- a) controle físico: domínio do corpo do sujeito ou do grupo social, agindo através da violência, da exploração, de concessões ou de impedimentos, de permissões e de proibições, de definição de (ocupação de) espaços e de movimentos, de delimitação de tempo e de natureza do trabalho. O controle físico se manifesta na divisão social e técnica de trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas);
- b) controle normativo: é o conjunto de regras, normas e dispositivos formais e também as regulamentações não explicitadas mas entendidas pelos sujeitos como definidoras de condutas que regem a ordem organizacional. Define tanto os procedimentos burocráticos, com suas atribuições de autoridade e responsabilidade, como as convenções que geram obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva;
- c) controle finalístico ou por resultados: busca garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, sua ação material, seus resultados, através do estabelecimento de metas e objetivos e da criação de compromissos, especialmente aqueles que configuram sentimentos de cumplicidade;
- d) controle compartilhado ou participativo: busca da legitimidade da ação, através da construção e da manutenção de ideologias e de procedimentos tidos como éticos, seja pelo envolvimento do conjunto dos participantes no processo decisório, seja pelo estabelecimento de sistemas de comando centralizados ou representativos. Evidencia-se nas formas de definição das estruturas de gestão (inclusive no que se refere à composição dos cargos e funções administrativas), na definição dos planos e das estratégias de ação;

- e) controle simbólico-imaginário: diz respeito aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamentos considerados como referências, às formas de competição interna, às crenças e suposições concretas ou fictícias, às adesões representadas por reconhecimento ou prestígio, à instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso da força e por demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos sem necessidade de utilizá-los, pelos discursos conciliadores, pela valorização de símbolos representativos de sucesso ou de fracasso a qual deve guiar as atitudes esperadas;
- f) controle por vínculos: buscando o estabelecimento de laços entre funcionário e organização, tenta a implantação de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egóicas e do fascínio;
- g) controle por sedução monopolista: caracterizado pela implantação do discurso único, pela coesão primária (grande família, colaboradores), pela realização de um poder sem projeto, que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura, retirando dos grupos e dos sujeitos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos, submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes na condição monopolista dos dirigentes enquanto detentores das melhores alternativas de condução da organização.

Os níveis de controle, suas respectivas formas e seus processos (objetivos e subjetivos) podem então ser visualizados esquematicamente no quadro 1. Ressalte-se que os processos de controle em ação nas organizações entrelaçam-se em uma relação dinâmica e contraditória, ou seja, **não se trata de processos estanques e isolados**. Desse modo, a apresentação dos níveis e formas de controle em um quadro analítico tenciona tão somente uma descrição e apresentação visual.

QUADRO 1 – NÍVEIS, FORMAS E PROCESSOS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

NÍVEL DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	PROCESSOS DE CONTROLE	
		Objetivos	Subjetivos
PSICOSSOCIAL	Físico	Divisão do trabalho; horário; movimentos; adestramento	Atitudes/comportamentos; sofrimentos psíquicos somatizados
	Normativo	Normas; procedimentos	Recalque, valores assimilados
	Finalístico ou Por resultados	Metas; resultados; objetivos	Compromissos; cumplicidade
	Compartilhado ou Participativo	Participação na decisão; forma de gestão	Envolvimento; comprometimento
	Simbólico-imaginário	Modelos de ação; competições internas; prestígio; atitudes esperadas	Fantasia; projeções inconscientes; suposições de desempenho
	Por vínculos	Projeto social comum; contrato; interesse; necessidade objetiva	Identificação inconsciente; relações amorosas (libidinais); sentimento de pertença; transferência egóica ou do aparelho psíquico
	Por sedução monopolista	Políticas integradoras de gestão de pessoas; atividades sociais e recreativas	Submissão; conformação; credulidade no saber dos dirigentes
POLÍTICO-IDEOLÓGICO	Hierárquico-burocrático	Estrutura Hierárquica; Sistema de Normas e Procedimentos	Impessoalidade; Invisibilidade
	Disciplinar	Sistema de Punição e Recompensa	Auto-disciplina
	Por Transmissão Ideológica	Sistema Formal de Divulgação	Discursos
	Por Alienação	Destituição Material	Destituição Psíquica; Seqüestro da Subjetividade

FONTE: Adaptado de FARIA (2003e)

Uma vez estabelecidos os alicerces teóricos essenciais da pesquisa, apresenta-se a seguir os dados coletados, bem como sua interpretação à luz do arcabouço teórico, epistemológico e metodológico utilizado. Vale lembrar que a exposição dos dados será acompanhada por considerações teóricas, objetivando relacionar real e teoria.

## 4 CONTROLE FÍSICO

O controle físico manifesta-se na organização através de quatro processos distintos, quais sejam: divisão do trabalho, manipulação de atitudes e comportamentos, horário/vigilância e somatização de sofrimentos psíquicos.

### 4.1 DIVISÃO DO TRABALHO

#### 4.1.1 Ritmo de Trabalho

A forma como está configurada a organização do trabalho na Receita Estadual (ver seções 2.2.1 a 2.2.3, às páginas 10 a 17), como foi esclarecido, apresenta dois tipos fundamentais de trabalho, o interno e o externo. Tanto para os trabalhos externos, como plantões em Postos Fiscais, operações de fiscalização Volante, verificação de Carga e Descarga e operações de visita fiscal (trabalhos de fiscalização de campo em empresas), quanto para os trabalhos internos, como trabalho nos escritórios dos departamentos das Delegacias Regionais, das Agência de Rendas e da administração central da CRE, surgem situações de ritmo intenso de trabalho.

##### 4.1.1.1 Trabalho externo

A própria natureza do tipo de trabalho realizado nos plantões nos Postos Fiscais, caracterizada pela obrigatoriedade legal de serem fiscalizados todos os veículos que estejam transportando cargas<sup>30</sup> (ou seja, legalmente não é permitido fiscalizar em PF por amostragem), aliada ao reduzido contingente de funcionários trabalhando nos Postos Fiscais em relação à sua lotação considerada ideal, torna a

---

<sup>30</sup> Com efeito, o parágrafo segundo do artigo 47 da Lei n. 11.580/96 determina a obrigatoriedade da parada em postos de fiscalização de veículos de carga e qualquer outro veículo que esteja transportando bens ou mercadoria, ou seja, todos os veículos devem ser fiscalizados, o que na prática é sabidamente impossível.



fiscalização nesses locais algo extremamente penoso aos funcionários plantonistas<sup>31</sup>.  
Como explica um entrevistado:

Não dá para trabalhar (...) O Posto “X” [PF classe A], que precisa no mínimo de oito pessoas, tem quatro, o Posto “Y” [PF classe B], que precisa no mínimo de quatro, tem duas, tem postinho que precisa no mínimo de duas pessoas, tem uma (...) isso é falta de pessoal. (E08)

Dessa forma, tendo em vista a freqüente situação na qual a quantidade de funcionários trabalhando em um plantão é insuficiente para executar toda a gama de atividades que o processos de trabalho da organização prescrita do trabalho exige, o ritmo torna-se acelerado. Convém lembrar ainda que o plantão em Postos Fiscais exige uma série de atividades administrativas, como lançamento do auto de infração (no caso de autuações), recolhimento dos valores autuados, preenchimento de relatórios com listagem de notas fiscais contendo Selo Fiscal, encaminhamento de ofícios relacionando notas fiscais de produtor, entre outros.

Tais atividades administrativas, somadas às atividades de fiscalização (inclusive a aposição de carimbos nas notas fiscais entregues pelos motoristas de caminhão) constituem um vasto processo de trabalho (conjunto de operações) que deve ser executado por um número limitado de funcionários e a conseqüência inevitável dessa inadequação é o aumento do ritmo de trabalho imposto aos auditores fiscais plantonistas. A respeito disso, diz um entrevistado que

No Posto Fiscal passam muitos caminhões e a metodologia de trabalho é carimbar tudo, então vamos pegar aquela música do Raul Seixas, carimbador maluco. (E11)

Outro entrevistado afirma que

O pessoal se preocupa um pouco [com o ritmo intenso] porque tenta fazer a coisa do jeito que tem de ser, mas (...) você acaba virando um carimbador. (E14)

---

<sup>31</sup> Lembrando o exposto na seção 2.2.2.3 (ver tabela 4 à p. 15), a falta crônica de pessoal leva a uma taxa média de 53,40% de lotação efetiva nos PFs, ou seja, trabalha-se com cerca da metade do efetivo considerado necessário. Apenas a título de exemplo, o Posto Fiscal Querubino, um dos mais movimentados do estado, possui lotação ideal de 12 (doze) funcionários mas no entanto apenas 5 (cinco) trabalham no referido PF a cada plantão. (D15)

Dessa forma, a alta carga de trabalho nos Postos Fiscais impede que seja realizada uma fiscalização adequada e o resultado é a frenética repetição do ato de carimbar notas fiscais.

O fiscal que fica fazendo determinadas coisas como muito Posto Fiscal e muita Volante, esse é um trabalho que está exigindo esforço físico, esforço intelectual é muito pouco, muito pouco até porque a estrutura que é colocada a disposição ela não permite que você faça muita coisa, no fim você se torna um carimbador maluco, por mais que você queira, o movimento [de caminhões] é tão grande que não permite que você vá de forma mais profunda [que fiscalize adequadamente], que vá descobrir coisas. (E05)

Vale notar ainda que, de acordo com dados quantitativos, perto da metade (46,3%) dos funcionários acredita que os auditores fiscais, quando trabalham em Postos Fiscais, tornam-se meros “carimbadores” (Q20). No entanto, tal situação de ritmo intenso configura-se contraditória na medida em que, haja vista a enorme pressão e mesmo impossibilidade física de levar a cabo a organização prescrita, tem-se um desengajamento dos funcionários de seu trabalho: uma vez atingidas as quotas de produtividade no mês, muitas vezes alguns funcionários diminuem automaticamente o ritmo de trabalho e resignam-se. O ritmo intenso se transforma em esmorecimento.

No Posto Fiscal, no dia dez eles [os funcionários plantonistas] fecham as quotas, depois só levam em banho-maria. Lógico que aparece [situações que exigem trabalho], você não vai deixar passar, mas também não vai fazer esforço. (E08)

Situação semelhante ocorre nos trabalhos de Volantes. Caracterizando-se como “Postos Fiscais móveis”, tais trabalhos carregam a mesma obrigatoriedade de fiscalização de todos os veículos que transitam no trecho onde instalou-se a operação. Apesar de inexistir aqui a figura do “carimbar nota fiscal”, legalmente tudo deve ser fiscalizado, o que leva à mesma impossibilidade prática existente no caso dos Postos Fiscais. Muitas das atividades dos PFs repetem-se nas Volantes, como lavratura de autos de infração e recolhimento de valores exigidos, conferência de idoneidade de documentos fiscais, entre outros. Uma vez que também nas Volantes é comum a alocação de poucos funcionários dada a demanda de serviço, o ritmo acelera-se.

O trabalho em Postos Fiscais é portanto caracterizado por um ritmo intenso, que leva muitas vezes os funcionários plantonistas a tornarem-se meros carimbadores de notas fiscais. Com efeito, para que o trabalho não emperre, usualmente recorre-se ao que DEJOURS (1999a) chama de “quebra-galhos”<sup>32</sup>, como por exemplo limitando-se a carimbar a maioria das notas fiscais apresentadas e realizando a fiscalização propriamente dita (confronto da documentação fiscal com a carga que está sendo efetivamente transportada) apenas em alguns casos. Ora, sabe-se que o recurso ao quebra-galho configura uma transgressão e, por mais que seja algo banal, sempre implica em um risco de punição. Para um entrevistado, o auditor fiscal lida com isso

Se estressando. Ele faz aquilo que é possível e sabe que está correndo um risco (...) essas **valas** [note-se o termo que o entrevistado utiliza para referir-se ao trabalho precário nos Postos Fiscais] acabam criando pessoas que querem se esconder na organização, escondem-se em um setor qualquer, está cheio por aí, as pessoas estão se escondendo. (E11)

A angústia da transgressão é resultado da necessidade prática em se desrespeitar certas regras e normas para que o trabalho possa ser executado. Nesse aspecto, os chefes e gerentes encontram-se em uma situação contraditória pois, ao mesmo tempo em que devem fazer valer as leis da organização, são obrigados em certos momentos a incentivar a prática de quebra-galhos (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 98). A Receita Estadual não escapa a essa contradição:

---

<sup>32</sup> A respeito da noção do quebra-galho, cabe aqui uma certa digressão: Para DEJOURS (2001), nenhum tipo de trabalho pode evitar a defasagem entre a organização prescrita e a organização real do trabalho, seja qual for o grau de precisão dos métodos utilizados, pois é impossível prever tudo antecipadamente. Dessa forma, sempre haverá um desvio entre o que as normas e regras exigem (organização prescrita do trabalho) e aquilo que os trabalhadores efetivamente precisam realizar para desempenhar suas atividades (organização real do trabalho). Nesse sentido, seguir rigorosamente as normas e regras acaba por emperrar o trabalho (eis a noção da operação padrão ou operação tartaruga). Assim, o trabalho somente flui se os funcionários, por conta própria, utilizam-se de macetes, truques, quebra-galhos, enfim, quando se antecipam a problemas em seu trabalho. “Em outras palavras, o processo de trabalho só funciona quando os trabalhadores beneficiam a organização do trabalho com a mobilização de suas inteligências, individual e coletivamente”. (DEJOURS, 2001, p. 56) Mas isso somente é possível, continua o autor, à margem dos procedimentos, ou seja, infringindo certas normas e regras estabelecidas pela organização prescrita do trabalho. Assim, a inteligência somente pode ser usada de modo semiclandestino. É por isso que o funcionário, para desempenhar bem a sua tarefa, tem de enfrentar certas angústias, pois não apenas tem de infringir regras, mas deve fazê-lo sem muito alarde. Na Receita Estadual, no exemplo aqui utilizado do Posto Fiscal, isso significa o funcionário fiscalizar apenas certos veículos, utilizando critérios a partir de sua própria intuição e experiência, o que sempre incorre em um certo risco de estar deixando impune uma vultosa infração e assim ser questionado e/ou punido pelas chefias.

Aí quando você respeita exatamente aquelas regras que foram colocadas ali, as próprias regras engessaram a máquina e aí vê-se que ela não funciona e o próprio gestor tem de insistir, volta e meia, para que se descumpra determinada regra para que a coisa possa andar um pouquinho, aí começa a gerar contradições, e é o momento que a gente vive. (E04)

#### 4.1.1.2 Trabalho interno

Nesse tipo de trabalho, que poderíamos chamar “trabalho de escritório”, o ritmo intenso surge ainda mais flagrantemente. A respeito da atribulada carga de trabalho, explana um entrevistado:

O volume de trabalho na Agência de Renda é grande. Eu sai da AR há um ano e desde então aumentou o trabalho (...) a AR Internet ajudou nas questões burocráticas, questões de pagamento, GR [Guias de Recolhimento de imposto], ajudou bastante, tirou o pessoal da Agência para consulta, emissão de GR, esse tipo de coisa, mas deu mais trabalho com relação a trabalhos de fiscalização (...) a carga de trabalho é bastante, principalmente pelo pequeno número de funcionários, então a Inspeção [Regional] de Fiscalização tem de seguir orientações superiores, normas de procedimento, tem de fazer um trabalho de acordo com a norma e tem de escolher as pessoas para fazer, e como tem pouco [funcionário] acaba tendo de passar vários serviços para mesma pessoa (...) além dele fazer o serviço de atender Ordem de Serviço e CAF, tem Volante, tem de ser cumpridas metas de arrecadação em Volante, tem Posto Fiscal que também tem metas de arrecadação, então um dos maiores problemas da Delegacia é a falta de pessoal. (E06)

Para dar conta do ritmo intenso, é comum encontrar nas diversas repartições da Receita Estadual funcionários trabalhando no horário de almoço e estendendo sua permanência no local de trabalho muito depois do encerramento do expediente. As diversas explicações dos funcionários para tal comportamento vão desde a natureza relevante e urgente do trabalho (relatórios que devem ser entregues com urgência, importantes planilhas que devem ser elaboradas em prazos exíguos), passam pela responsabilidade (não se pode deixar o trabalho acumular no setor) e chegam até a necessidade de impressionar ou ao menos aplacar a cólera do chefe. Dito de outro modo, o sentimento é o de que não se pode dizer “não” à organização, além de que o cidadão, o “cliente externo” da Receita Estadual, não pode ficar esperando<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Aqui é importante ressaltar que o controle físico (pelo ritmo de trabalho) articula-se com o controle simbólico-imaginário (pela suposição de desempenho), uma vez que institui-se um imaginário da *performance*. Para maiores detalhes sobre esse imaginário, ver seção 8.4, à página 165.

Eu particularmente faço isso [trabalhar espontaneamente além do horário exigido legalmente] porque eu assumo muitas responsabilidades e muitas vezes você tem prazos para terminar o serviço, então eu já trabalhei em folga de plantão [a folga legal de três dias após plantão em PF], certamente você me encontra aqui depois das seis [18 horas, fim do expediente do trabalho interno], dificilmente saio antes do meio dia, eu tenho um volume grande de serviço e a minha consciência me faz [trabalhar a mais], eu tenho responsabilidade e quero cumpri-la (...) temos Postos Fiscais, temos muitas Volantes (...) e da mesma forma que acontece nas outras Delegacias, você tem processos, análise de crédito, FACC [Ficha de Autorização de Controle de Crédito], auditorias, uma infinidade de trabalhos inerentes à função, então acaba havendo choque de horários, às vezes está lotado de serviço, às vezes não, conforme o volume de trabalho. (E07)

É importante notar que o ritmo intenso atravessa a maioria das unidades administrativas da organização:

O nosso problema é a sobrecarga de trabalho, você vê o estado inteiro reclamando de sobrecarga de trabalho, então aumenta o trabalho e acaba diminuindo o recurso humano, o funcionário tem de se deslocar para atender uma coisa mais urgente, pessoas se aposentando, temos dificuldade de selecionar as áreas onde deveriam priorizar e assim acaba sobrecarregando o funcionário, por duas coisas, falta de pessoal e distribuição errada de trabalho. (E09)

Curiosamente, há em paralelo à alta carga de trabalho situações onde somente alguns funcionários recebem certas tarefas, pois há alguns casos onde não existiria “confiança” das chefias em se passar trabalho a certos auditores fiscais.

Hoje a condição do trabalho está lenta, eu não sei, eles estão segurando trabalho. Isso aqui [entrevistado aponta para uma pilha de processos] é do ano passado, já peguei essa aqui [aponta para outra pilha] também é herança do ano passado (...) hoje aqui dificuldade até que não tem muito, porque o diretor, os chefões aí não estão dando trabalho para você fazer, é mais serviço de rotina, é Volante, é plantão [em Posto Fiscal]. (E08)

No entanto, o mesmo entrevistado admite que, por mais que os chefes estejam “segurando trabalho”, há ainda uma grande quantidade de serviço a ser feito, o que o leva, a exemplo de inúmeros outros colegas, a trabalhar além da carga horária exigida.

Eles te dão prazo, não deixam fazer, como é que você faz, se você não tem tempo, vive na rua [executando trabalhos externos]? Tem auditor para fazer esse serviço aqui [o entrevistado aponta para uma pilha de processos]? Nós somos fiscais para trabalhar na rua, então vamos trabalhar na rua. Se eu sou fiscal, tenho de trabalhar no Posto? Também. Mas daí eu vou fazer aquilo. Agora, você tem de fazer tudo (...) tirei plantão [em PF] sexta-feira, segunda-feira estava aqui, e trabalhei a semana inteira, para adiantar serviço, não deixar

atrasar. Sou idiota, né? Tem muita gente que faz isso, mas não compensa, aonde que você ganha o reconhecimento disso? (E08)

Mais uma vez, a explicação para essa dedicação espontânea à organização, para essa doação do tempo do auditor fiscal, está na responsabilidade:

Porque gosta do que faz, não quer que atrase, tem responsabilidade. Eu acho isto. Eu acho isto, você tem responsabilidade, então não interessa [o fato de não ser reconhecido por essa dedicação]. Mas tem uns que não querem saber de nada, pode ter serviço até o pescoço, mas faz plantão e vai ficar três dias em casa. Eu já não fico. Semana passada fiz um [plantão em PF], na outra semana tinha feito um outro, vim trabalhar antes [de terminar a folga de três dias]. Eu não digo que saí do plantão e vim trabalhar porque não tem como, você dorme, então fico aquele dia [o primeiro da folga] em casa e os outros dois venho trabalhar. (E08)

Esse sentimento de responsabilidade vai ao encontro das argumentações de DEJOURS (1999a), de que historicamente os trabalhadores sempre se preocuparam com a qualidade e desejam realizar bem seu trabalho. O autor afirma ainda que em qualquer organização “há os indolentes e os desonestos, mas, em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal” (DEJOURS, 2001, p. 34). Ressalte-se também que, segundo PÁDUA (2001, p. 47), o auditor fiscal tem muita “afeição ao trabalho”.

Dessa forma, é claro que nem todos os funcionários da Receita Estadual chegam ao ponto de trabalhar em horários de folga, mas a existência desse tipo de doação voluntária não pode ser desprezada como um processo decorrente do ritmo intenso de trabalho<sup>34</sup>. Além disso, como bem esclarecem PAGÈS et al. (1987), essa oposição (uns submetendo-se a horários excessivos e outros preservando sua vida privada) remete a uma contradição idêntica entre as restrições da organização e os interesses do sujeito, contradição com a qual alguns lidam doando-se à organização e outros tentando afastar-se dela.

Vale notar que a organização passou ao longo de sua história por várias modificações em sua estrutura física, com fechamento de Delegacias e Agências de Rendas, transferência de sedes de Delegacias de um município para outro, entre outras

---

<sup>34</sup> Curiosamente, em alguns casos os funcionários que trabalham além do horário são às vezes rotulados como corruptos, pois estariam dirigindo-se aos locais de trabalho nas folgas para conduzir negócios particulares ilícitos, e não para trabalhar de fato. Tal é a atmosfera de trabalho na Receita Estadual.

alterações<sup>35</sup>. Além dessas reestruturações físicas, sentiu-se a necessidade de aumentar o número de funcionários, o que foi feito recentemente nos concursos públicos de 1985 e de 1994 (neste último, previa-se a contratação de pouco mais de quatrocentos novos funcionários, no entanto mais de setecentos foram efetivamente admitidos, o que mostra a necessidade de pessoal pela qual passou a Receita Estadual).

Apesar dessas modificações em sua estrutura física e seu quadro funcional, a questão do ritmo intenso permanece, o que nos leva ao aspecto do controle físico. Ora, sabe-se que a forma como configura-se a divisão do trabalho na Receita Estadual cria suporte para surgimento de ritmos intensos de trabalho. Como expõe um entrevistado:

O que falta mesmo é pessoal, para você poder distribuir [trabalho] você tem que ter para quem distribuir, se não tem para quem, você acaba sobrecarregando. O ritmo aí fica prejudicado (...) no sentido de que você não tem como manter um ritmo adequado de trabalho, porque você está habitualmente sobrecarregado, isso é em todos os setores, a gente tem ouvido, todas as pessoas estão com vários trabalhos para fazer o mesmo tempo. (E21)

O ritmo intenso gera uma situação na qual o auditor fiscal limita-se a executar, a trabalhar freneticamente, a constantemente lutar contra prazos e pendências. Dessa forma, esvazia-se a oportunidade de opinar sobre o trabalho, de questionar a carga ou o processo de trabalho, tudo se resume a seguir o ritmo:

Você recebe uma ordem, **ordem** [entrevistado enfatiza tal termo] para fiscalizar determinada coisa [o chefe lhe diz] “ah, você tem um dia, uma semana ou um mês para fazer isso”, então de repente não é avaliado se a sua necessidade exige mais tempo do que isso. Então o ritmo eu acho um absurdo, porque é tudo feito a toque de caixa (...) você acaba vendo que não existe por exemplo o ouvir a sua opinião, ninguém te ouve, [ninguém pensa] que você pode melhorar de repente alguma coisa, simplesmente você tem ali uma ordem para cumprir determinada coisa em determinado tempo, então o ritmo se torna maluco por causa disso, tem de trabalhar feito um louco para poder cumprir naquele tempo, sem ter de repente a necessidade do próprio trabalho, se pode ser melhorado pela suas sugestões. (E23)

O ritmo intenso acaba por criar funcionários autômatos, uma vez que o sujeito “faz de tudo um pouco”, seja serviço interno, seja serviço externo. Como quase

---

<sup>35</sup> Não se trata aqui de listar todas essas modificações, mas basta mencionar que mais de uma Delegacia Regional já foi fechada e depois reaberta, além de que já existiu uma sede de Delegacia em Paranaguá, Paranaíba, Campo Mourão e Santo Antônio da Platina, locais que hoje sediam apenas Agências de Rendas, sem mencionar que várias ARs já foram fechadas ao longo dos anos – e algumas reabertas – sendo que a última grande reestruturação ocorreu em meados de 2001, quando foram desativadas cinquenta e uma ARs.

nenhum tempo lhe sobra para pensar, tal a carga de trabalho a que encontra-se submetido, resta ao auditor fiscal executar de forma mecânica as suas tarefas.

Não se abre CAF para o fiscal porque ele está bloqueado [o sistema informatizado bloqueia a emissão de CAF para funcionários com pendências], ele está cheio de serviço, na escala de serviço dele durante esse mês ele trabalha aqui [serviço interno na DRR] no mês que vem está no Posto Fiscal, no outro mês faz Volante, então ele se perde, fica tudo bloqueado, não anda nada. (E15)

O sentimento geral de falta de pessoal suficiente para dar conta do trabalho e má alocação de funcionários são meramente o aspecto fenomênico do ritmo intenso. A sua essência trata da necessidade de ter-se funcionários trabalhando em ritmo alucinante para fortalecer o mecanismo de divisão e separação na organização. Em outras palavras, trata-se especificamente de uma alienação social pela carga de trabalho (ENRIQUEZ, 1974).

Isso significa que a divisão técnica do trabalho é vista como indispensável ao bom andamento da organização, porém a separação dos membros da organização em departamentos e atividades “indicam o sentido da divisão do trabalho: a inauguração de um mundo onde o trabalho desemboca na produção de objetos e de relações que não remetem a um processo criador, mas que ao contrário **submetem** [grifo do autor] o agente e o definem unicamente como ‘homem da organização’ e estranho a seus desejos (que ele não pode nem mesmo formular)” (ENRIQUEZ, 1974, p. 78).

Não se trata portanto de reformular a estrutura física da organização ou admitir mais funcionários, uma vez que o ritmo intenso origina-se não de inconsistências estruturais, mas da divisão técnica do trabalho estabelecida. Dito de outro modo, a divisão técnica (e o ritmo intenso dela derivado) estabelece uma forma de alienação na Receita Estadual que transforma o funcionário em um agente submisso.

O exacerbado ritmo de trabalho não deixa lugar nem tempo para que o sujeito pense, para que indague o sentido do que está fazendo (ou não fazendo). As horas adicionais doadas (pois não são remuneradas) à organização, o ritmo acelerado e a “correria” do cotidiano lhe roubam a reflexão sobre sua condição.



#### 4.1.2 Clivagem

Da mesma forma em que a alienação social na Receita Estadual reflete-se na separação dos funcionários em departamentos e atividades distintos, tal alienação é reforçada por um processo de clivagem<sup>36</sup> entre administradores e administrados: tal separação, sempre justificada como algo natural e mesmo inevitável, dada as diferenças entre as pessoas (de saber, de habilidade), estabelece que uns devem pensar a organização enquanto outros devem executar as atividades<sup>37</sup>.

Institucionaliza-se assim uma relação de submissão sob a máscara da autoridade como algo imprescindível. Exprime-se a autoridade ao mesmo tempo em que mascaram-se as relações de poder. Tem-se assim a “vitória de uma categoria de chefes que possui a organização, que define suas orientações e que tenta, pela transformação desta em um objeto ideal, canalizar os investimentos individuais no trabalho organizativo e promover um imaginário mistificador tanto para os outros como para eles mesmos” (ENRIQUEZ, 1974, p. 77).

Na Receita Estadual a clivagem dirigente-dirigido possui profundas raízes históricas (em que pese tratar-se de uma organização composta por uma mesma categoria profissional, qual seja, a dos auditores fiscais) uma vez que sempre houve um distanciamento entre “governantes e governados”, entre os escalões superiores e o chamado “baixo clero fiscalista” (PÁDUA, 2001, p. 108). Tal clivagem irrompe em três instâncias específicas: cisão entre quem pensa e quem executa; cisão entre trabalhos intelectuais e braçais; e cisão entre sede da CRE e Delegacias Regionais.

No primeiro caso tem-se a solidificação de uma “casta pensante” responsável pelo planejamento, pelos planos de ação, pela elaboração dos projetos. É a manifestação, no seio do Estado, da separação entre mão e cérebro a que se refere

---

<sup>36</sup> A clivagem é aqui entendida como uma separação, divisão, diferenciação ou oposição.

<sup>37</sup> Cumpre notar que a chamada “visão sistêmica”, tão comum nas empresas de consultorias organizacionais, busca mascarar essa alienação na medida em que propõe que os funcionários adquiram uma “visão do todo” com “foco no processo”. É um mascaramento porque o controle do processo do trabalho, para essa proposta sistêmica, permanece no nível da administração, ou seja, mantém-se a clivagem e conserva-se a alienação, que passa a ser alvo de “correções”, ou seja, ajustes para dissimular o caráter alienante do trabalho. As propostas de “modernização”, sempre conduzidas pelas tais consultorias, serão vistas com maior detalhe na seção 7, quando tratar-se-á do controle compartilhado ou participativo e na seção 13, quando será visto o controle por transmissão ideológica.

BRAVERMAN (1974). Distante dessa casta encontra-se a grande maioria dos funcionários, responsáveis meramente pela execução dos trabalhos. Raramente são chamados para participar da elaboração, e ainda assim quando o são, ficam restritos ao papel de fornecer sugestões; a decisão permanece com os chefes e gerentes, como se percebe pelo relato a seguir:

Eu não participo diretamente da administração, mas eu acredito que em uma reunião mensal, trimestral de Delegados ou de Inspectores que eles devam discutir, traçar metas, falar das dificuldades peculiares de cada região (...) então eu acredito que esse tipo de comunicação deve acontecer no âmbito da administração, então se realmente isso acontece, o Delegado é a pessoa que está mais próxima da Agência, vamos pensar na hierarquia, nós temos o Inspetor que tem acesso ao Delegado, que seria o meio de campo e a gente conversa, troca opiniões, a gente está no campo, está vendo situações, então teoricamente o Delegado sabe dos problemas da região porque somos nós que levamos essas situações, então se a gente pensar isso como uma cadeia, teoricamente a gente participa, teoricamente, [mas] como diz um amigo meu, na prática a teoria é bem diferente. (E07)

Com efeito, segundo dados quantitativos, a grande maioria (90,83%) dos auditores fiscais acredita que na Receita Estadual os funcionários não são chamados a participar das decisões sobre os rumos da organização (Q31). Dessa forma, há um grupo que pensa e um que executa, em uma separação muitas vezes tão definida e tão engessada que os funcionários em posições de chefia não possuem uma noção clara de como é o trabalho no nível operacional. Esse distanciamento estaria protegendo o chefe, pois ele acredita que se vier a realizar algum trabalho braçal estará perdendo a autoridade sobre seus subordinados:

Quando a pessoa pega uma posição de encarregado ou chefe, talvez isso lhe dê uma idéia de que o trabalho dele é diferente, é mais intelectual. A partir do momento em que a pessoa vai botar a mão na massa (...) pensa que vai perder a autoridade (...) acaba tendo [uma separação entre quem pensa e executa], eu percebo, de modo geral, que algumas orientações que vem de cima vem de gente que não está lá no Posto [Fiscal], que eu convidaria, de modo geral, todo mundo a fazer um plantão de 24 horas e fazer tudo o que ele acha que alguém deveria fazer no Posto, a pessoa deveria fazer também, só para ter uma idéia do que é. (E10)

No segundo caso, a cisão entre dirigentes e dirigidos “reproduz-se” em nível operacional: tem-se grupos que fazem trabalhos considerados mais nobres por exigirem maior conhecimento técnico, ou maior experiência, ou uma certa formação profissional, enquanto outros grupos fazem os trabalhos braçais, geralmente os tipos

de serviços que ninguém gosta, sendo relegados a trabalhos torpes, que não exigem esforço intelectual, notadamente fiscalização em estrada como plantões em Postos Fiscais e operações Volantes<sup>38</sup>, além de serviços internos simples e repetitivos como resolução de exclusão do cadastro (Baixas), diligências diversas como cientificar contribuintes de decisões administrativas, entre outros.

A justificativa racionalizante legitimadora dessa clivagem passa pela noção de que alguns funcionários teriam maior competência e capacidade, por isso recebem os trabalhos de natureza intelectual. Dessa forma, apenas certos funcionários acabam exercendo atividades que exigem algum esforço mental:

O que acontece é que tem projeto que tem determinadas pessoas que possuem facilidade maior para elaborar, colocar no papel, esse negócio todo, então tem projetos que são dados a determinadas pessoas, não é assim aleatoriamente. (E08)

Ora, como explana FARIA (1985b), a separação entre concepção e execução resulta em um processo de trabalho onde são aplicadas técnicas cada vez mais sofisticadas que passam a ser do conhecimento de um número cada vez menor de funcionários (como as “determinadas pessoas” a que se refere o entrevistado). Dessa forma, o trabalhador aliena-se do processo de trabalho e torna-se uma “ferramenta humana da gerência”.

No terceiro caso há uma noção, notadamente nas Delegacias Regionais do interior do estado, de que a sede da CRE, em Curitiba, é a única localidade responsável pelo planejamento e concepção das atividades. Tem-se assim uma centralização das

---

<sup>38</sup> Com efeito, é patente a aversão que os funcionários, em geral, possuem em relação a trabalhos na estrada (Posto Fiscal e Volante). Curiosamente, a própria organização admite (talvez sem o saber) esse fato, uma vez que o parágrafo único do artigo 12 da Lei Complementar n. 92/02 (reproduzido a seguir) estabelece que os funcionários que perdem cargo em comissão possuem o “direito” de não realizar trabalhos de fiscalização de mercadorias em trânsito (ou seja, de não trabalhar em estrada): “Ao Auditor Fiscal que tenha sido nomeado para um dos cargos em comissão, de símbolo A ou B, será assegurado o direito de não executar serviços de fiscalização de mercadorias em trânsito, nos primeiros doze meses da sua exoneração”. (D08) Ora, se isso é um “direito”, possivelmente para evitar possíveis represálias por parte de quem lhe retirou o cargo, a ilação óbvia é que tais tipos de trabalho são de fato degradantes, senão por que a proteção? De qualquer forma, aqui a clivagem é não apenas óbvia, como institucionalizada: criou-se um dispositivo legal para evitar que o funcionário que tenha acabado de sair de um trabalho intelectual (no caso, os cargos de Diretor da CRE, Inspetor Geral e Assessor da Direção) seja imediatamente alocado em trabalho braçal.

decisões e do planejamento, onde as unidades administrativas do interior do estado ficam subordinadas intelectualmente à administração central:

Aqui não existe ponderação, não existe nada, ninguém diz que tem de fazer isso, vamos idealizar um trabalho, programar, nada. O trabalho vem lá de Curitiba, te jogam na mão e [o funcionário que] se vire (...) aqui é tudo pau mandado, não tem cabeça [que pense], se o Diretor disser que hoje fica todo mundo pelado na Delegacia, todo mundo fica pelado na Delegacia. (E08)

Ou ainda, como explica outro entrevistado:

Existe o pessoal da capital e o pessoal do interior (...) [as Delegacias] são um posto avançado de Curitiba. (E20)

É importante notar que o controle físico materializado pela separação mão-cérebro vincula-se ao sistema disciplinar de punição e recompensa, pois os trabalhos intelectuais são preferíveis aos trabalhos braçais. Com efeito, o trabalho intelectual é menos cansativo e estafante, afinal

Quando você trabalha mais na parte intelectual aí que você tem esse sentimento de contribuir com idéias, com conhecimento. (E19)

Por outro lado, os trabalhos mais penosos ou mais simples dão ao funcionário poucas oportunidades de fugir da repetição ou banalização. O trabalho em Postos Fiscais, talvez o maior exemplo de trabalho braçal na organização, “está mais para a simplicidade do que para a intelectualidade” (N75, p. 32).

Uma vez que a separação entre pensamento e execução está intimamente relacionada com a separação entre trabalhos intelectuais e braçais, essas duas formas de clivagem relacionam-se entre si, como se observa na seguinte explicação de um funcionário lotado em um determinado Posto Fiscal em meados de 1991: “nunca fomos consultados quando da elaboração de uma norma pertinente a serviços que serão executados pelos Postos Fiscais. Tudo nos é empurrado garganta abaixo. Nós estamos regredindo intelectualmente a um ponto tal que, muito em breve não teremos condições de assumir outras funções na organização” (N75, p. 10-11).

Nesse sentido, não apenas as normas e regras são criadas à revelia da maioria dos funcionários, como as tarefas são definidas pelas chefias e impostas aos subordinados com pouca ou nenhuma participação destes. Ou seja, o auditor fiscal não define seu próprio trabalho, os subordinados não possuem o controle do processo de trabalho. Isso materializa-se, por exemplo, na emissão da CAF, o Comando de Auditoria Fiscal, documento expedido pela chefia que determina o contribuinte a ser fiscalizado e as tarefas a serem executadas pelos funcionários.

Quando ele [o funcionário] vem a trabalho, a gente distribui o processo a ele, com a CAF, com tudo, já vem com todos os instrumentos para ele, com aquela CAF ele entra em contato com o contribuinte. (E15)

Ou, como esclarece um outro entrevistado, a CAF já

Vinha pronta, você não define qual é a empresa, o que você vai fazer, não define coisa alguma. (E02)

A clivagem entre superiores e subordinados estabelece assim uma estrutura piramidal de mando e subordinação e pode inclusive ser fonte de frustração, uma vez que o subordinado não possui o controle sobre seu próprio trabalho e assim depende da anuência de seus superiores para efetivar qualquer mudança, já que o poder decisório está nas mãos da cúpula diretiva, que possui a prerrogativa de estabelecer as regras e normas organizacionais, restando ao subordinado resignar-se:

Às vezes você consegue convencer seu chefe imediato de que [um] tal procedimento poderia ser mudado mas se ele levar essa idéia para frente às vezes os seus superiores não concordam com isso, então existe frustração, às vezes em razão de que as pessoas que estão no ponto mais alto da pirâmide, que têm o poder de fazer uma norma de procedimento fiscal diferente, uma norma de procedimento administrativa diferente, não aceitar essa idéia e não fazer, isso existe e acaba gerando uma frustração aqui embaixo no pessoal que está na linha de frente da batalha [as “bases”, o nível operacional], que a sua idéia foi aceita mas foi recusada lá [nas instâncias superiores] e as coisas vão continuar como estão, isso pode gerar uma certa frustração e isso ocorre, tem muito. (E06)

Convém lembrar ainda que a clivagem dirigente-dirigido atinge *status* de banalização, passa a ser vista como normal e natural, mesmo necessária, ou seja, “o

pessoal do Estado não dá importância à divisão política dirigentes-dirigidos que se enraíza no Estado” (POULANTZAS, 1980, p. 180). Aqui, alguns recorrem à metáfora esportiva para legitimar o papel do gerente como o de conduzir, pensar, jamais executar, pois o chefe é o “técnico do time”, sua função é planejar e coordenar. Em outras palavras, o gerente

Não pode nunca assumir o papel de jogador, ele é o técnico do time, ele está observando, então o papel dele é saber escolher seus jogadores, a sua equipe, saber avaliar a capacidade, o potencial, o perfil de cada um para poder alocar cada um aonde ele pode contribuir mais e entender qual é o objetivo, aonde aquele time quer chegar, onde é que está o gol e como é que ele chega lá. (E1)

É claro que há em muitos casos uma certa rotatividade, um certo rodízio entre os trabalhos braçais e intelectuais, porém predominantemente os trabalhos são divididos de forma a criar-se fundamentalmente dois grandes grupos de funcionários: os que em geral trabalham em serviços que exigem uma certa intelectualidade e aqueles outros que em geral executam trabalhos mais simples.

A clivagem entre quem pensa e quem executa e a conseqüente clivagem entre trabalhos intelectuais e braçais leva a uma fragmentação das atividades, em uma situação semelhante ao que ocorre nas linhas de produção das indústrias. Dito de outro modo, o trabalho do auditor fiscal

Já é limitado, já é fragmentado, você não tem o que inventar em cima disso. Você tem uma ordem, uma relação de tarefas previstas (...) [as tarefas são] tão fragmentadas que você vai lá e vê se o cara [contribuinte] tem bloco de nota [fiscal] no estabelecimento, se tem você faz um visto na primeira nota em branco, no máximo pega uma via, põe num relatoriozinho, onde não há continuidade daquilo, não tem o que você interferir, o que você mudar, você não é um agente de mudança, você é um executorzinho rebinha mesmo, você é aquela coisa de linha de produção mesmo que você não tem poder. (E02)

Essa fragmentação, aliada ao fato do funcionário subordinado constituir-se fundamentalmente em um ser heterônomo, governado pelo outro (seus chefes), ou seja, não é ele quem direciona suas próprias atividades (não tem o controle sobre o processo de trabalho), traz ao subordinado o sentimento de uma certa inutilidade:

Eu vejo que a maioria das pessoas falam da Receita como se fosse um órgão assim importante, técnico e quando a gente vem para cá você não sente isso, você se sente até inútil, até inútil [repete o entrevistado, enfatizando o sentimento de inutilidade], porque você acaba, em razão até do governo, da chefia, tem um direcionamento que você não concorda com aquilo e você se sente inútil você faz teu serviço [e se pergunta] o que isso vai trazer, é o que tem acontecido com a gente. (E15)

O sentimento de inutilidade é reforçado pela desqualificação do trabalho resultante da separação entre trabalho intelectual e braçal: o subordinado, responsável pelos trabalhos braçais, de execução, relegado a atividades repetitivas, insípidas, que não exigem muita criatividade ou raciocínio, acaba “emburrecendo”:

Você poderia argumentar que o fiscal é contratado para fazer o que lhe mandam, mas o exercício de uma função sem imaginação nem criatividade é absolutamente estressor e além disso emburrecedor. Eu cheguei a ver vários AF1 [antiga simbologia de cargos dos auditores fiscais que significava o topo de carreira] que ficaram anos em Posto Fiscal e Volante, coitados, o QI deles desceu abaixo do zero, sem nenhuma criatividade, sem nenhuma imaginação. (E12)

Dessa forma, pode-se afirmar que ocorre na Receita Estadual algo semelhante ao que DEJOURS (1992) já alertava, ao relatar em suas pesquisas que os operários reclamam da indignidade de serem um mero apêndice do processo de trabalho, ou seja, de estarem privados de imaginação ou inteligência, de sentirem-se inúteis tanto pela desqualificação como pelo desconhecimento da significação de seu trabalho para o conjunto das atividades da empresa. O trecho a seguir descreve a clivagem entre quem pensa e quem executa, e como essa clivagem cria funcionários autômatos:

Não é intenção da administração que o fiscal tenha uma visão ampla, concreta da função dele, ele deve ser meramente um reproduzidor de mecanismos, de trabalhos, porque não interessa a noção de que ele compreenda, interessa que faça, que execute (...) ele não consegue ver o macro, ele vê a coisa no micro e não é interesse da administração que veja no macro, porque na realidade ele é um executor, ele é a chave de fenda que aperta um parafuso, agora o que o parafuso está prendendo, ninguém sabe. (E12)

Dessa forma, tem-se que a clivagem dirigente-dirigido (e a separação do trabalho em intelectual e manual) estabelece um processo de fragmentação do trabalho e a criação de funcionários autômatos que percebem suas atividades como inúteis e emburrecedoras. Para MATTOS (1994) trata-se de uma “alienação do trabalho”, onde

a desarticulação e o esvaziamento do trabalho individual no serviço público faz com que a maioria dos funcionários não divise nem se aproprie simbolicamente do resultado de seu trabalho.

Afirma ainda este autor que a fragmentação das tarefas dos funcionários públicos é o cerne dessa alienação, pois acaba tornando-os “simples elos de uma corrente, da qual não conseguem enxergar o início, o fim, nem a finalidade (...) freqüentemente, o trabalho de muitos funcionários se resume a despachos formais em documentos, um passo na tramitação de um processo, uma gota no oceano da gigantesca máquina do Estado” (MATTOS, 1994, p. 31).

O aspecto fenomênico das clivagens supra-relacionadas é a necessidade de produtividade e ordem, ou seja, os trabalhos precisam ser divididos dessa forma para que a organização possa funcionar, e certos trabalhos são vistos como de fato sendo possíveis apenas para certos funcionários (por exemplo há uma noção de que a auditoria em conta gráfica somente pode ser realizada com eficiência por funcionários que tenham graduação em ciências contábeis). Porém, a essência relacionada a esse fenômeno mostra a desarticulação dos funcionários em grupos combatentes, gerando discórdia, sentimentos de injustiça, inveja e as ditas “panelinhas”.

Ora, a partir do momento em que os membros da organização encontram-se divididos entre quem pensa e quem executa, institui-se, como foi exposto, uma relação de dominação e submissão. Ademais, o surgimento de uma preocupação em situar-se melhor que seus colegas no âmbito de seus locais de trabalho, conseguir os melhores tipos de trabalho, adentrar certos grupos “vencedores”, acaba por desarticular os funcionários: eles preferem aceitar a divisão e mover-se dentro de seus limites, aspirando uma certa posição na organização, do que questionar a realidade das condições em que se situam<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Como foi argumentado, aqui há uma forte relação com o sistema disciplinar, pois para alcançar e permanecer em cargos de chefia, assessoramento e outros trabalhos intelectuais, o funcionário precisa subordinar-se às relações de poder, caso contrário alguma forma de micropenalidade se instaura (por exemplo, transferência para trabalho braçal/não intelectual). A possibilidade de trabalhar no pólo intelectual seduz o funcionário, que assim submete-se aos donos do poder, abdicando do questionamento. Para maiores detalhes sobre o controle disciplinar na Receita Estadual, ver seção 12, à página 197.



### 4.1.3 Layout

A clivagem dirigente-dirigido leva em alguns casos à criação, nos locais de trabalho, de um *layout* específico que reforça a clivagem e atua no sentido de rotulação dos funcionários. Isso porque em alguns locais os grupos de trabalhos “intelectuais” situam-se em espaços diferentes (por exemplo, em andar superior no prédio), dos funcionários alocados em trabalhos “braçais”. Dessa forma, estabelece-se inclusive uma separação física entre os grupos (ou “panelinhas” no jargão utilizado pelos funcionários). Nas palavras de um entrevistado,

Em todo lugar se formam panelinhas, lá resolveram separar as painelas fisicamente, então um grupo foi para o andar de cima e outro para o andar de baixo. (E14)

Alguns locais de trabalho funcionam sob um *layout* que define as estações de trabalho distribuídas de forma a facilitar o acesso visual dos funcionários pelo chefe. É a instauração, na Receita Estadual, de um arranjo que facilita a vigilância física. Isso funciona tanto através do uso de ilhas, ou seja, mesas dispostas em pequenos grupos, sem divisórias ou com divisórias baixas, ou então com o uso de salas equipadas com paredes de vidro transparente. Sobre um desses ambientes, discorre um entrevistado:

Tem olhos em todo lugar, pode ver como é a disposição aqui das coisas [salas com vidros] já foi feito dessa maneira para facilitar [a vigilância] (...) todo mundo se enxergando. (E20)

Com efeito, como expõe MOTTA (1986, p. 75), “para canalizar todas as forças potencialmente produtivas para fins utilitários, não basta punir ou reprimir, mas torna-se fundamental vigiar de forma discreta e permanente”. Ora, SEGNINI (1988) mostra como um espaço físico sem divisórias permitiu a instauração de um poder disciplinar através da vigilância e visibilidade sobre os funcionários de um grande Banco privado nacional<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Para uma crítica, a partir de pesquisa empírica, aos escritórios abertos como forma de controle através da vigilância panóptica, ver ALCADIPANI e ALMEIDA (2000).

Em seu aspecto fenomênico esse *layout* aparece como um arranjo físico que permite melhor interação entre funcionários, deixando o ambiente mais arejado e claro, sendo uma forma de melhor utilizar o espaço físico dos locais para tornar o fluxo de trabalho mais eficiente, para enfim aproximar funcionários que trabalham em assuntos iguais ou correlatos, facilitando a comunicação e interação.

Sua essência no entanto revela que trata-se de criar um arranjo espacial que permita melhor acesso por parte do chefe ao trabalho de seus subordinados: uma simples caminhada pelos setores ou até um breve levantar de cabeça o possibilita verificar se as pessoas estão em seus postos de trabalho, se estão trabalhando ou conversando, e em casos extremos da mesa do chefe pode-se observar inclusive a tela do computador utilizado por um subordinado. Isso sem mencionar que tal *layout* permite uma vigilância entre os próprios subordinados, uma vez que os funcionários são observados também por seus colegas de trabalho, favorecendo um processo de auto-disciplina, afinal, está “todo mundo se enxergando”.

#### 4.1.4 Delimitação do Tempo e da Natureza do Trabalho

Uma série de documentos (como os SIDs, as CAFs e OSFs) delimitam as atividades do auditor fiscal, através de um sistema eletrônico de protocolo e controle onde definem-se prazos e estabelecem-se atividades a serem desenvolvidas, cujo não cumprimento está sujeito a glosa de quotas (conforme Tabela de Glosas da Resolução n. 131/02-SEFA). Esse controle em nível de tempo e atividade é, da mesma forma que a separação em departamentos vista anteriormente, parte da divisão técnica do trabalho onde tem-se uma situação na qual o funcionário não possui controle sobre as atividades que deve exercer e sobre o tempo em que elas devem ser executadas.

O auditor fiscal assim não define sua própria atividade, deve seguir projetos e serviços que lhe são transmitidos pelos superiores hierárquicos, e ainda precisa trabalhar de acordo com uma série de normas e regras. Da mesma forma, o tempo das atividades não é um dado livre, é um regulador da conduta, devidamente controlado e quantificado. Aliás, vale notar que tais fatores também fazem parte da alienação social a que se refere ENRIQUEZ (1974).

No entanto, a delimitação do tempo e do nível da atividade não é absoluta. Os funcionários encontram espaços de atuação, podendo em alguns casos conseguir dilatação do prazo de execução de uma atividade (desde que justificado) e possuem ainda uma certa autonomia quanto ao uso de métodos de trabalho, fato que inclusive acaba por gerar uma situação na qual uma mesma tarefa pode ser feita de maneiras diferentes por dois auditores fiscais que trabalham em uma mesma localidade ou em localidades diferentes.

Como expõe um entrevistado:

Aí você tem pessoas em Maringá adotando um critério, em Londrina adotando outro critério, em Guarapuava um outro critério para um mesmo assunto, não é difícil de verificar isso a todo momento, se dentro de nossa sala, de nosso ambiente nós temos cinco ou seis funcionários de uma mesma Delegacia que fazem um trabalho totalmente diferenciado em um mesmo ramo (...) cada um tem uma metodologia diferente para apurar as diferenças. (E11)

Tal situação de fato fornece ao funcionário uma certa autonomia, no entanto a mesma encontra-se delimitada: o **como** fazer fica por conta do auditor fiscal, mas o **que** fazer já está estabelecido. Tem-se então uma situação na qual a Receita Estadual gerencia a contradição entre autonomia e controle da mesma forma como as organizações “hipermodernas”: inserindo certas “zonas de incerteza” em um quadro predeterminado de regras e procedimentos (PAGÈS et al., 1987). Dito de outro modo, os funcionários detêm uma autonomia, porém controlada, pois que se encontra previamente delimitada pelo sistema de normas e regras.

Vale lembrar que em casos onde essa delimitação precisa necessariamente ser transgredida para que o trabalho possa ser realizado, como no exemplo da fiscalização por amostragem em Postos Fiscais, está-se diante de uma lacuna entre organização prescrita e organização real de trabalho: a infração é tolerada pela administração exatamente por tratar-se de uma necessidade prática para o trabalho fluir. Nesse tipo de situação, muito estudada pela psicodinâmica do trabalho, o que determina se está-se diante de uma organização democrática ou autoritária é o apoio ou repressão ao surgimento de espaços de discussão, algo que será discutido mais adiante.

A importância de uma estrutura hierárquica na definição e controle de atividades para dar à organização maior eficiência e maior eficácia configura o aspecto fenomênico da delimitação do tempo e natureza das atividades. A sua essência no entanto é o controle direto sobre o trabalho realizado, fato que reforça e mantém a clivagem da organização entre os que mandam e os que obedecem, em um movimento que favorece a manutenção do *status quo*, para que os grupos dominantes permaneçam em situação dominante.

Afinal, a partir do momento em que o próprio funcionário tem controle sobre seu trabalho, tanto na sua definição (quem fiscalizar, quando, como, entre outros) como na sua execução (que atividades, em qual prazo) extingue-se o sentido de um grupo hierarquicamente superior que lhe diga o que fazer.

Em uma organização clivada entre quem pensa e quem executa, as atividades permanecem sendo determinadas de cima para baixo, e assim são estabelecidas e controladas. Em outras palavras, a separação dirigente-dirigido, ao estabelecer as fundações de uma organização autoritária, impede o acesso ao plano decisório da coletividade dos funcionários.

A determinação das ações fiscais “de cima para baixo” demonstra o caráter autoritário da organização e constitui importante pilar no papel do Estado de defender o interesse de grupos privados dominantes, pois são as camadas dominantes na Receita Estadual (juntamente com os grupos privados que a elas tem acesso nas relações de poder que se estabelecem) que definem quais setores da economia sofrerão fiscalização e quais serão poupados, quais serviços fiscais serão levados adiante e quais serão relevados, que empresas receberão benefícios fiscais e quais não serão contempladas, quais setores serão tributados e quais serão isentos de impostos.

Desse modo, como pôde ser observado nas considerações até aqui sobre o controle físico, a divisão do trabalho estabelecida na Receita Estadual, materializada no ritmo intenso de trabalho, nas clivagens chefe-subordinado e mão-cérebro, no *layout* e na delimitação de prazos e tarefas, favorece portanto uma mecanização das ações dos auditores fiscais, que muitas vezes se vêem como meros autômatos, peças

integrantes do sistema produtivo que podem ser alocadas em qualquer lugar a qualquer momento, a critério exclusivo de suas chefias:

Você é uma peça, você é um número, você vai desempenhar sua função e hoje você faz um puto de um trabalho que gera uma arrecadação ou uma forma diferente de se resolver um problema na área, amanhã você vai para um Posto Fiscal e vai carimbar nota, depois de amanhã você vai em uma Volante respirar fumaça de caminhão. (E07)

Hoje somos meio que autômatos, alguém manda e nós obedecemos. (E16)

## 4.2 ATITUDES E COMPORTAMENTOS

Desde seus primeiros dias na Receita Estadual, o auditor fiscal defronta-se com uma série de limitações e imposições ao seu comportamento. Isso porque ocorre na organização aquilo que MOTTA (1979) chama de socialização dos indivíduos e o que GOFFMAN (1990, p. 24) chama de **mortificação do eu**:

O novato chega ao estabelecimento com uma concepção de si mesmo que se tornou possível por algumas disposições sociais estáveis no seu mundo doméstico. Ao entrar, é imediatamente despido do apoio dado por tais disposições. Na linguagem exata de algumas de nossas instituições totais, começa uma série de rebaixamentos, degradações, humilhações e profanações do eu: O seu eu é sistematicamente, embora muitas vezes não intencionalmente, mortificado. Começa a passar por algumas mudanças radicais em sua carreira moral, uma carreira composta pelas progressivas mudanças que ocorrem nas crenças que têm a seu respeito e a respeito dos outros que são significativos para ele.

O processo de mortificação do eu molda o comportamento dos funcionários novatos na organização, seja aqueles com pouca idade, que tiveram a Receita Estadual como seu primeiro emprego, seja aqueles mais experientes, oriundos de outras organizações. O sujeito jovem é mortificado pela sua inexperiência e imaturidade; o sujeito experiente, porque já foi adestrado pela sociedade:

Eu entrei muito jovem, tinha 22 ou 23 anos de idade (...) entrei meio verde, de [acabar de] sair de casa e ser meio imaturo, eu só fui perceber onde tinha caído uns três anos depois e daí era tarde demais. (E20)

Não precisei entrar para ter uma impressão [da Receita] eu já sabia como era o tema nosso, da sociedade, então não era nem questão de medo [de falar o que pensa], era questão de não

adiantar, de não servir para porra nenhuma a não ser você se expor e eventualmente ter de se sujeitar a esse tratamento, essas punições [refere-se a ser alocado em trabalhos torpes]. (E02)

Vale ressaltar que o estágio probatório<sup>41</sup> possui importante papel no processo de mortificação na medida em que, como os funcionários novos estão sempre em processo de avaliação por seus superiores, sendo que tal avaliação é fundamental na efetivação ou não do ingresso na organização, procuram agradá-los ou pelo menos não confrontá-los. É um período de aprendizado das regras explícitas e implícitas que são impostas aos funcionários. Dessa forma, o estágio probatório age na adaptação e moldagem de comportamento:

No começo você aceita [modificar seu comportamento para adaptar-se], você não tem experiência, você vai devagar. Hoje eu faço da maneira que eu quero. Só no começo, para você pegar o fio da meada, para ver onde você está andando, quer dizer, eu não tinha experiência prática, eu tinha a experiência do outro lado (...) mas tem coisa que você não faz para não complicar, mesmo sabendo que não é certo. O que você vai fazer, vai brigar? Vai [é] ficar quieto e ignorar. (E08)

Ou seja, o auditor fiscal é “livre” para atuar como deseja, mas apenas após ser devidamente condicionado. A postura adotada de “ficar quieto e ignorar” a que se refere o entrevistado reflete a situação onde os recém chegados são freqüentemente assolados com expressões do gênero “daqui a seis meses você vai pensar diferente”. Tais expressões revelam a certeza, por parte dos funcionários mais antigos, de que o ímpeto do funcionário novo será paulatinamente dissolvido, com o novato aos poucos adotando a postura submissa que dele se espera<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Período de trabalho no qual o funcionário público ainda não adquiriu estabilidade de emprego prevista em Lei. Recentemente esse período foi alterado de dois para três anos.

<sup>42</sup> Cabe notar que o processo de mortificação do eu torna-se mais impressionante ainda quando se considera que a chegada de novatos na Receita Estadual normalmente é em grande número. Somente no último concurso público realizado, mais de setecentos funcionários novos foram admitidos, em quatro turmas distintas ao longo de dois anos (1994 a 1996). Apesar da grande quantidade de novatos, que em princípio poderiam constituir uma certa resistência, o processo de mortificação do eu fez-se valer, como mostra o trecho a seguir, onde o funcionário acredita ter liberdade por fazer parte de um grande grupo de novatos, mas acaba por contradizer-se ao temer ser rotulado caso questione certas práticas organizacionais: “como somos um número maior de novatos, a gente foi conquistando esse espaço [liberdade de se expressar], então hoje percebo que numa reunião de IRF, coisa assim, é solicitada a opinião (...) sempre esteve aí [carga exacerbada de trabalho], sempre funcionou [dessa maneira], não sou eu quem vai chegar lá e levantar uma bandeira, de repente só ganhar uma marca de laser na testa”. (E07)

Aliás, a esse respeito, afirma ENRIQUEZ (2001a, p. 183) que os “exotas”, os marginais, os “não amoldados”, os questionadores, são objeto de ódio e desprezo. Logo, “aquele que não está conforme deve ser liquidado”. Cabe notar que o processo de socialização joga igualmente com as aspirações profissionais do funcionário, que percebe que para subir na hierarquia ou ser respeitado na organização deve estar preparado para submeter-se a certos padrões de comportamento, padrões estabelecidos por uma certa estrutura, ou uma “máquina”:

A máquina é muito forte. Quando eu entrei, tinha aspiração de chegar a Delegado, se você entrar politicamente falando, vai dever favor a muita gente (...) aí por mérito é muito complicado, porque tem de ser amiguinho do fulano de tal, tem de falar a linguagem do fulano de tal, tem de aceitar as regras do fulano de tal. (E03)

Com efeito, como bem esclarece MOTTA (1986, p. 44), “como sistema de poder, a burocracia não significa o mesmo poder para os burocratas. É preciso conformar-se aos seus símbolos e rituais para galgar os seus degraus. Nesse processo, o eu é inevitavelmente mortificado”. Desse modo, o processo de mortificação do eu em ação na Receita Estadual faz com que o auditor fiscal, para poder conviver entre seus colegas, tenha de se tornar uma outra pessoa, alguém que não é ele. Ao longo dos anos, acaba por tornar-se uma sujeito diferente, não necessariamente devido a uma evolução natural do pensar e do saber, mas em virtude de exigências exteriores, a ele impostas pela organização.

Você acaba sendo falso para poder conviver, porque não é você. Eu entrei de um jeito e hoje em dia eu sou outra pessoa, porque na época que eu entrei eu falava o que pensava e eu me prejudiquei muito nisso, porque as pessoas não sabem ouvir, não existe aceitação e de repente você acaba tendo que mudar o seu procedimento, usar paliativos que você possa chamar de educação, para poder lidar, mas você não é natural. (E23)

Ora, a Receita Estadual, ao fazer com que seu funcionário não possa ser ele mesmo, está na realidade jogando com a vida psíquica dos sujeitos. Isso porque as organizações propõem a seus funcionários uma representação delas mesmas (um imaginário social), que eles devem interiorizar se desejarem continuar sendo membros da organização (ENRIQUEZ, 2000).

O funcionário sofre uma mortificação de seu eu quando tenta modificar algo em seu trabalho – aliás, um anseio natural por parte de quem acaba de ser admitido em uma organização – mas percebe que não há espaço para modificações que sejam vistas como ameaças por seus superiores, guardiães do *status quo*. É preciso adaptar-se.

Você já começa assim: então vamos mudar isso, porque podemos simplificar isso, porque nós podemos fazer [assim]. (...) O que teu chefe faz, a primeira coisa? [o chefe diz] “Olha, você entrou aqui, você não pense que você vai começar a mandar, isso aí está sendo feito há dez anos e eu não vou mudar isso por sua causa, então você trate de se adequar ao seu ambiente”. (E24)

É nesse sentido que a aparente imutabilidade da organização, a sensação de que nada muda, de que o funcionário subordinado, “das bases”, não tem relevância alguma nos destinos da Receita Estadual, relaciona-se com o fato do funcionário não possuir o controle sobre o processo de trabalho, ou seja, suas atividades são reguladas e direcionadas pela sua chefia, pela administração, pelo governo estadual:

Quando eu entrei, tinha essa visão que as pessoas de fora tem, [da Receita Estadual] ser um órgão de pessoas treinadas, de elite de estado, pessoas que tem grande conhecimento da legislação, Direito, tanto é que quando você entra, você entra com aquela força [de vontade] mesmo (...) com o passar do tempo você vê que nada muda, é uma questão de quem está [no poder], de administrador de plantão, você vê que é isso, as pessoas não valorizam o trabalho que o outro fez, isso é uma questão do próprio estado, do governo direcionar seu trabalho. (E15)

O aspecto da mortificação do eu, especialmente no que se refere ao que GOFFMAN (1990) alerta quanto ao novato ser despido de suas disposições sociais estáveis de seu mundo doméstico, pode ser observado na Receita Estadual e exemplificado pela exposição a seguir de um entrevistado:

De repente você faz coisas na contramão do que você aprendia em família, de repente você está fechando empresas, destruindo empregos, então é uma coisa que chocou um pouco, até você tomar consciência de qual a sua função realmente, então em um primeiro momento assustou um pouco, mas com o passar do tempo você vai percebendo que um erro não justifica o outro, não é porque ele gera empregos que tem o direito de fazer isso ou fazer aquilo. (E07)



Com efeito, a angústia de exercer seu papel de agente repressor, “fechando empresas e destruindo empregos”, decorre do contraste entre o comportamento que o auditor fiscal deve adotar no exercício de sua profissão e as atitudes que detinha antes de entrar na organização. Mas, com o passar dos anos o funcionário acostuma-se, ou seja, amolda-se. Enfim, é o processo de mortificação do eu que se faz prevalecer, é a busca da organização em criar “indivíduos individualizados”, e não sujeitos no sentido a que se refere ENRIQUEZ (2001b). E isso, por sua vez, favorece o surgimento de toda a sorte de sofrimentos psíquicos.

#### 4.3 SOFRIMENTOS PSÍQUICOS SOMATIZADOS

Uma das facetas do controle físico é a somatização de sofrimentos psíquicos, pois além das doenças físicas propriamente ditas, há aquelas cuja origem também encontra-se em processos psíquicos e que, por não encontrarem uma forma de descompensação, eclodem no corpo do sujeito. De fato, caso as atividades desempenhadas pelo funcionário em seu trabalho não lhe forneçam um meio de descarregar suas pulsões, essas descarregar-se-ão de alguma outra maneira, surgindo então a possibilidade de que o sofrimento psíquico possa vir a somatizar-se.

Isso porque se o trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Caso contrário, é fatigante. O acúmulo da carga psíquica é assim a origem do sofrimento no trabalho. Em outras palavras, uma vez que a organização do trabalho é rigidamente imposta “de cima para baixo”, isto pode levar a um sofrimento psíquico dos funcionários, pela impossibilidade de descarga pulsional (DEJOURS, 1992, 1996; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

No entanto há uma tendência nas organizações de negar uma relação entre sofrimento psíquico e doenças físicas no trabalho, pois “a difícil mensuração quantitativa e qualitativa das doenças decorrentes da violência psíquica não permite afirmar categoricamente que a responsabilidade é da organização. A alegação é sempre na tentativa de desvio da responsabilidade para a esfera particular da vida do sujeito (FARIA; MENEGHETTI, 2002a, p. 07).

Porém, dados qualitativos e quantitativos coletados sugerem que as pressões no trabalho na Receita Estadual possuem um forte vínculo com uma série de doenças físicas nos funcionários. Com efeito, o departamento de psicologia organizacional, vinculado ao setor de Recursos Humanos da SEFA (GRHS), em Curitiba, atende diariamente uma significativa quantidade de funcionários, inclusive aqueles lotados no interior do estado e até mesmo, eventualmente, funcionários de outras Secretarias.

Como o referido setor atende demandas oriundas às vezes dos próprios funcionários e às vezes da chefia, acaba enfrentando situações nas quais determinados tipos de chefes e gerentes encaminham ao setor seus “funcionários-problema” para que eles possam ser “consertados” e em seguida devolvidos ao chefe, como uma peça recauchutada a ser recolocada em seu devido lugar na maquinaria do processo de trabalho. Um bom exemplo da visão da organização como tendo de ser uma “máquina bem azeitada” (ENRIQUEZ, 2000).

No entanto, há também aqueles administradores genuinamente preocupados com as pessoas, sem que no entanto isso elimine o fato de que o fundamento do encaminhamento do “funcionário-problema” seja o mesmo: ajudá-lo a se reconstituir para poder voltar ao trabalho. Ou seja, o funcionário não é o fim, mas o meio. De fato, independentemente do gerente sinceramente preocupar-se com o bem-estar de seu subordinado ou encará-lo como um mero recurso, permanece o caráter da coisificação do funcionário, uma vez que a relação de subordinação persiste; afinal, em organizações hierarquizadas, “o trabalhador, independentemente da maneira como a gerência o encare, é comandado por outros” (FARIA, 1985a, p. 56).

Isso porque o gerente, como preposto da administração, tem como dever zelar pela organização, e não pelo funcionário. Como explana um entrevistado,

Às vezes você é obrigado a tomar algumas ações no interesse da organização, você tem de se posicionar [assim], você é um gerente, então você às vezes acaba mexendo com o interesse das pessoas, melindrando, magoando certas pessoas, então é um processo complicado, um processo complicadíssimo mesmo. (E05)

Digno de nota, vale ressaltar, é o fato de que alguns chefes e gerentes espontaneamente procuram o setor de psicologia para buscar auxílio em suas próprias

angústias e sofrimentos, o que na realidade nada tem de surpreendente, afinal os gerentes também são vítimas do sofrimento psíquico, contra o qual erigem estratégias coletivas de defesa<sup>43</sup> específicas (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Entre as somatizações que acometem os funcionários na Receita Estadual estão o absenteísmo, o alcoolismo, o drogatismo, as enxaquecas, as dores na coluna, a depressão. Há ainda casos, e com certa frequência, de crises de choro. Os auditores fiscais choram na privacidade de suas salas ou então no refúgio dos banheiros coletivos ou nos pátios dos Postos Fiscais. Choram de raiva, choram de desespero, choram pela pressão a que estão expostos dia após dia em seus trabalhos. Choram devido à precarização das relações de trabalho.

Depressão tem bastante (...) então acaba sobrando para você, então para não brigar, para não dar porrada, você acaba chorando. Se você dar porrada, tem que agüentar as conseqüências, mesmo que você tenha razão, então o jeito é chorar, não é feio, homem também chora, quantas vezes já tive vontade de dar porrada, então [você] dá uma volta, chora, depois retorna, é uma maneira de extravasar. [Isso acontece] pela natureza do próprio trabalho, algumas pessoas se impõem, tentam fazer o que não é muito bom e você não aceita. Para não brigar, então você procura evitar [o confronto]. (E08)

A instabilidade no ambiente de trabalho, proveniente do sentimento de que as normas e regras são instáveis (na medida em que não seriam suficientes para proteger o subordinado contra injustiças sofridas) também contribui para o surgimento de doenças entre os funcionários:

Todas as regras ficam modificadas, todas as regras não valem. Essa insegurança toda [regras que não valem, punição e perseguição] produz um sofrimento, temos pessoal que fica deprimido, fica doente, temos fiscal deixando a carreira, não porque são corruptos, escória, mas porque as regras são todas instáveis e elas não permitem que a pessoa encontre um lugar e muitas vezes tampouco puderam [permitir], ou você aceita ou você está fora, se você pode, você pode, se você não pode, você tem de aceitar. (E12)

---

<sup>43</sup> A estratégia de defesa é um conceito da psicodinâmica do trabalho para tentar explicar como os funcionários, apesar da enorme carga psíquica que acumulam devido ao fato de estarem submetidos (graças à separação entre pensamento e execução) a uma organização do trabalho de caráter impositivo, conseguem ainda assim realizar seu trabalho. Dito de outro modo, o conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico é fonte do sofrimento, o qual por sua vez suscita estratégias defensivas. Enfim, “tudo se passa como se, por falta de poder vencer a rigidez de certas pressões organizacionais irreduzíveis, os trabalhadores conseguissem, graças a suas defesas, minimizar a sua percepção que eles têm dessas pressões, fontes de sofrimento”. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 128)

As modificações das regras e a conseqüente insegurança refletem não apenas as mudanças naturais oriundas da dinâmica das relações, mas principalmente as mudanças relativas aos interesses particulares de grupos. Ora, como explana FARIA (20001b, p. 74), “na medida em que aquilo, antes definido como ético ou democrático, venha a se constituir em obstáculo ao exercício ou à luta pelo poder, toda a lógica passa a ser reconstruída, de maneira a abarcar as novas regras, atitudes ou comportamentos agora necessários e, portanto, aceitos.”

Ainda sobre as doenças relativas ao trabalho na Receita Estadual, em especial as relacionadas a trabalhos em estrada, continua o entrevistado:

Nós temos muita gente doente, muita gente doente. Como todas as outras profissões, em todos os outros lugares, só que a doença no Fisco é uma coisa que entra dentro da instituição (...) o fiscal adoce bastante, deprime, entristece muito, tem muito fiscal com problema de saúde, a maioria dos fiscais tem uma relação afetiva extremamente complicada com a família (...) e isso tem muita relação com essa inconstância, com essa coisa de você estar o tempo inteiro sem saber o que vai ser o amanhã (...) o pessoal que fica no Posto Fiscal é lógico tem muita lombalgia, cálculo renal, o pessoal fuma muito então tem problema de pulmão, tem caminhão lá o tempo inteiro [respira fumaça], perturbação de sono é uma coisa terrível, o cara que chega [em casa] do Posto Fiscal, ou mesmo no [próprio] Posto, deita e fica escutando aquele tchxxxxxxxx [entrevistado imita o barulho de uma freada de caminhão], o cara não consegue dormir, porque ele sonha com a freada do caminhão. (E12)

Cabe notar também que, segundo dados quantitativos coletados, 43,12% dos funcionários retornam para casa, após um dia de trabalho, com algum tipo de dor física (Q35), fato que sugere uma confirmação do que argumentou-se a respeito das somatizações, uma vez que trata-se de um número altamente significativo.

O longo trecho de entrevista transcrito a seguir exemplifica a questão do sofrimento psíquico na Receita Estadual, utilizando como base para argumentação o serviço externo. O entrevistado aborda fatores como a relação com o contribuinte, o estigma da corrupção, a simplicidade das atividades executadas, a incompreensão de sua utilidade para o processo produtivo, a insalubridade das condições de trabalho, a falta de autonomia decorrente da clivagem dirigente-dirigido. Todos esses fatores entrelaçam-se para evidenciar as pressões psíquicas do trabalho na organização:

O funcionário que está fora, aquele que vai para Volante, que vai para Posto Fiscal, ele está sujeito a vários estressores. Ele está o tempo inteiro em contato com um grupo de pessoas,

que é o motorista de caminhão, motorista de caminhonete, são pessoas que estão o tempo todo prevenidas contra ele ou que o encaram de uma maneira bastante negativa, quer dizer, ele é o fiscal, é o trapaceiro, o ladrão, e por isso a relação já é uma relação tensa simplesmente na abordagem. Porque tanto o contribuinte acredita que o fiscal não vai ficar se importando se está tudo certo ou não, o que importaria ao fiscal seria tirar alguma vantagem da relação de poder, bem como o fiscal também está esperando que o indivíduo esteja escondendo alguma coisa, e isso gera uma desconfiança mútua. Então na realidade a relação do fiscal dentro da Volante e Posto Fiscal é uma relação paranóide, ou seja, de desconfiança, de tensão o tempo inteiro. Um outro problema nesse tipo de trabalho é que para o fiscal de campo ele é absolutamente inútil, estar lá no Posto Fiscal, e na realidade ele o é. Então, é o tipo de trabalho que você fica sentando em uma cadeira carimbando notas fiscais, cheirando óleo diesel e escutando motor de caminhão o dia inteiro para fazer uma coisa que você não tem a menor idéia da sua utilidade, porque na realidade não tem utilidade. Isso gera um sofrimento, uma queda de auto estima bastante importante, é como se o indivíduo não fosse preparado ou bom para fazer outra coisa que ficar carimbando nota fiscal e pondo ela num saquinho [notas fiscais de certos tipos de operação precisam ter retida uma via, a qual tem de ser depositada em um malote]. Se for para isso você contrata pessoas de nível de escolaridade inferior ou tenha um outro tipo de fiscalização, até porque esse tipo de fiscalização é absolutamente sem sentido. Na Volante esse stress já não é tão presente, mas você está exposto aos mesmos estressores, os mesmos tipos de pressão (...), mas ela [a atividade do serviço externo] está revestida mais de uma prepotência, de um poder da administração que exige de você um determinado comportamento, quer dizer, você não tem autonomia para fazer aquilo que você [deseja], você faz aquilo que lhe mandam. (E12)

#### 4.4 HORÁRIO E VIGILÂNCIA

A vigilância direta se apresenta difusamente e sob várias manifestações na Receita Estadual. Um costume histórico na organização são as vistorias-surpresa efetuadas nos Postos Fiscais. Como funcionam vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, tais vistorias chegam a ser executadas em plena madrugada, para verificar se os funcionários plantonistas estão de fato trabalhando. Apesar de não ser um procedimento freqüente, é utilizado até os dias de hoje.

Tem as surtidas [investidas] no Posto Fiscal durante a madrugada para ver se tem alguém dormindo, quer dizer, qual é o imbecil que criou a idéia de que alguém pode ficar vinte e quatro horas acordado? Depois de doze, treze horas, a perna está doendo, a cabeça está voando, aí passa até um elefante cor de rosa com nota [fiscal] de jaguatirica. (E12)

O horário é controlado através de formulários preenchidos e assinados pelos próprios funcionários e sancionados pelos chefes, ou através de assinatura em livro-ponto. Houve ocasião inclusive em que foi instalado em uma Delegacia Regional um ponto eletrônico. Há casos de chefes circularem pelos seus locais de trabalho para

verificar quem já chegou ou não ao trabalho ou quem está trabalhando e quem está ausente de seu posto de trabalho. Situações curiosas chegam a ocorrer, como o caso de chefes que fazem ligação telefônica (anônima ou não) cinco minutos antes do término do expediente para a mesa do funcionário, para averiguar se seu subordinado está cumprindo o horário.

Além da vigilância física sobre o horário (e sobre o trabalho, conforme visto na seção 4.1.3 sobre o *layout* físico), a Receita Estadual vem recentemente avançando para a vigilância eletrônica. Através do uso de certos *softwares* de rede corporativa, é possível o monitoramento completo de todas as atividades desenvolvidas por funcionários em seus respectivos microcomputadores, desde os documentos que elabora até os *websites* que acessa na Internet<sup>44</sup>.

Isso pode ser feito pela captura da tela do microcomputador utilizado pelo funcionário. Os *softwares* que permitem essa vigilância foram desenvolvidos para agilizar o suporte técnico, pois a captura da tela de um micro por outro significa que o suporte pode ser feito à distância: o computador a ser diagnosticado passa a ser controlado remotamente, tornando desnecessário o deslocamento físico da pessoa prestando o suporte. Um interessante exemplo do papel contraditório da tecnologia: ao mesmo tempo em que liberta, aprisiona.

Ora, um *software* de tal natureza chegou a ser utilizado em determinados locais de trabalho na Receita Estadual. No entanto, devido a seu caráter profundamente intrusivo (haja vista que qualquer atividade<sup>45</sup> dos funcionários submetidos a esse controle poderia estar a qualquer momento sendo monitorada pelos seus superiores) e a uma certa falta de sutileza no processo de implantação, movimentos de resistência

---

<sup>44</sup> Esta possibilidade de vigilância remete à questão do panóptico eletrônico. O conceito de panóptico vem do filósofo utilitarista inglês Jeremy Bentham, que idealizou um sistema de prisão com disposição circular de celas individuais, com a parte frontal de cada uma delas exposta à observação dos carcereiros a partir de uma torre no centro da estrutura. Seria possível assim facilmente vigiar os prisioneiros a qualquer instante. O conceito do panóptico foi trabalhado por FOUCAULT (1987) como a materialização de uma microfísica do poder centrada na dualidade entre vigilância e punição, instaurando-se a disciplina. Shoshana Zuboff traz o conceito do panóptico para relacionar tecnologia da informação a processos organizacionais, no entanto trata-se de uma concepção funcionalista. Para uma crítica a essa concepção e o uso do conceito de panóptico eletrônico em um estudo empírico que identifica formas de controle sutis, ver SEWELL (1998).

<sup>45</sup> Inclusive, por exemplo, a leitura de correspondência eletrônica, fato que estaria caracterizando uma violação de correspondência, em que pese a questão da inviolabilidade de *e-mails* ainda ser um tema jurídico polêmico.

formaram-se: em um dos locais de trabalho onde essa vigilância panóptica eletrônica foi introduzida alguns dos funcionários reclamaram em reunião; em outro local, a resistência se deu através de apelo junto ao sindicato. Após tais manifestações, o *software* foi removido das estações de trabalho onde havia sido instalado.

Em que pese essa tentativa de vigilância ter malogrado, um outro processo de vigilância eletrônica obteve maior sucesso. É o chamado *proxy*, um conjunto de *hardware* e *software* que torna o acesso à Internet mais rápido (pois armazena as páginas visitadas pelos funcionários cujos microcomputadores estão conectados ao servidor de *proxy*). Ora, torna mais rápido o acesso exatamente porque registra os endereços das páginas da Internet acessadas. Ou seja, ao mesmo tempo em que facilita o trabalho, o faz exatamente através de uma forma que inibe as atividades do funcionário. Na Receita Estadual, os microcomputadores em todo estado estão sujeitos a essa vigilância, a qual gera relatórios individualizados de acessos (pois o registro é individual, através de *login* e senha), que podem ser enviados aos chefes.

Dessa forma, a organização, que se utiliza da vigilância física sobre horário (em que pese tal vigilância ser difusa, ou seja, efetivada de modos distintos em cada localidade e/ou momento histórico) e sobre o trabalho (nos locais onde o *layout* assim permite) começa a se utilizar de uma forma mais sutil e ubíqua de vigilância, semelhante ao que se denomina de panóptico eletrônico.

Um outro ponto a ressaltar e que relaciona-se à vigilância e bloqueio da palavra, é a política de uso do correio eletrônico. O estado do Paraná utiliza como ferramenta de correio eletrônico o *software* chamado Lotus Notes. Seu uso está regulamentado pela Resolução n. 1.314/99-SEAD:

A SECRETÁRIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei nº 8485/87, em seu artigo 25 e pelo Decreto nº 1.036/87, em seu artigo 2º, inciso I, alíneas a e f, e considerando que:

- a SEAD é a gestora dos dispêndios com os recursos de tecnologia da informação no serviço público estadual;
- é elevado o crescimento do número de horas dispendidas pelos servidores públicos em sites da Internet;
- a Internet constitui-se em um repositório infundável de informações de natureza variada, de acesso fácil e atraente, induzindo os seus usuários ao consumo excessivo de informação sem o devido retorno para as suas atividades de trabalho;

- a utilização indevida de ferramentas de correio eletrônico (Notes e Internet) para mensagens relativas a correntes, pirâmides e similares prejudica o desempenho do sistema, tomando o tempo dos usuários e causando aborrecimentos;
- as senhas de acesso pertencentes a cada usuário são de uso pessoal e intransferíveis e que a ele cabe, exclusivamente, a responsabilidade pelos acessos realizados e pelas informações transportadas no sistema;
- há necessidade de racionalizar as despesas de custeio e de melhorar a prestação dos serviços públicos,

RESOLVE:

Determinar o que segue:

1. A utilização dos recursos Notes e Internet no serviço público deve ser feita de forma parcimoniosa e restringir-se a assuntos de interesse da administração estadual, cabendo aos gestores de cada instituição o respectivo acompanhamento.
2. Fica vedado o uso destes recursos para remessa de mensagens relativas a correntes, pirâmides e similares.
3. O descumprimento desta Resolução implicará em sanções administrativas, podendo resultar no cancelamento das autorizações de acesso do usuário. (D10)

Além destas restrições legais relativas ao uso do Notes, nos últimos anos foram sendo bloqueados os acessos a grupos gerais. Tais grupos são um conjunto de endereços eletrônicos de funcionários específicos. Por exemplo, o grupo “SEFA-CRE-DELEGADOS” contém os “endereços Notes” de todos os Delegados da Receita Estadual. Para enviar um memorando a todos eles, basta utilizar o endereço do grupo, ao invés de manualmente inserir o endereço de cada um deles. Atualmente não é permitido o envio de memorandos a certos grupos gerais: quem desejar expressar-se sobre algum assunto para todos seus colegas (enviar um memorando para o grupo “SEFA-CRE-FISCAIS”, por exemplo) deve submeter o conteúdo de sua mensagem a uma análise prévia por parte dos dirigentes.

Esse conjunto de proibições quanto ao uso do correio eletrônico tenciona evitar “abusos” como envio de *spams* ou mensagens referentes a assuntos que não sejam “de interesse da administração estadual”. Na Receita Estadual, recorre-se ao bom senso, à ética profissional, à Resolução da SEAD, ao uso adequado de equipamentos do estado como razões para justificar as proibições. Isso lembra o alerta de THIRY-CHERQUES (1993) sobre os detentores do poder sustentarem suas decisões utilizando o caráter místico de invocação a entidades externas ou superiores ou a princípios abstratos como os Instrumentos Formais, os Estatutos, a Verdade.



Assim, o conjunto de restrições do uso do correio eletrônico acaba por tolher o processo de comunicação eletrônica na organização, nele introduzindo a censura. O que significa exatamente “assuntos de interesse da administração estadual”? Quem define o que é de interesse e o que não é? Percebe-se assim que as restrições de uso do correio eletrônico acaba por eliminar a possibilidade do Notes tornar-se um canal onde o espaço de discussão<sup>46</sup> a que se refere DEJOURS (1999a) poderia instalar-se.

O aspecto fenomênico deste controle eletrônico mostra a restrição do uso do correio eletrônico como sendo um cuidado com o bem público (uma ferramenta do governo disponibilizada aos funcionários deve ser bem utilizada), racionalização dos custos (utiliza-se menos recursos computacionais, funcionários não “perdem tempo” lendo e-mails “inúteis”), ética de uso (ser um profissional é utilizar computadores do estado apenas para assuntos exclusivos de serviço), entre outros.

Sua essência porém revela a instauração, consciente ou não, de formas de vigilância eletrônica sobre os funcionários e o estrangulamento de um possível canal de comunicação entre eles, onde a limitação do uso para assuntos “de trabalho” impede seu emprego para manifestações, reivindicações, troca de informações e notícias, enfim, para a articulação entre as pessoas, impedimentos esses que acabam por reforçar o estabelecimento do monopólio do discurso.

---

<sup>46</sup> O “espaço de discussão” é aqui entendido em seu sentido para a psicodinâmica do trabalho dejournaliana: a possibilidade da criação de locais onde os funcionários possam discutir a organização científica do trabalho, tanto a prescrita quanto a real. É, enfim, um local onde é possível expressar opiniões, falar sobre o trabalho, suas inconveniências, suas dificuldades, suas facilidades, seus prazeres e suas angústias. A idéia é que, com tal liberdade de expressão, a organização real do trabalho possa aproximar-se da prescrita, e possibilitar assim a diminuição da carga psíquica dos trabalhadores. O espaço de discussão não é algo criado artificialmente para esse fim; deve ser uma criação espontânea por parte dos funcionários, cabendo às chefias permitir tal surgimento, abstando-se de reprimi-lo.

## 5 CONTROLE NORMATIVO

### 5.1 NORMAS E PROCEDIMENTOS

A Receita Estadual repousa sobre uma estrutura burocrática onde a hierarquia e o sistema de normas e regras fornece pouco espaço de manobra ao funcionário para o agir e principalmente para o pensar. Com efeito, estão limitados a mover-se dentro do exíguo espaço que a jaula de ferro (*iron cage*) weberiana lhes permite. As atividades dos auditores fiscais, mesmo as de cunho administrativo, estão regulamentadas por uma ampla gama de exigências legais referentes a todas as facetas de seu trabalho. Essa ampla gama de corpos jurídicos é constituída de Leis, Decretos, Convênios, Normas de Procedimento, Resoluções, Portarias, Ofícios, Manuais, entre outros<sup>47</sup>.

Apenas a título de exemplo inicial, para abrir a discussão a respeito das normas e regras<sup>48</sup> e seu impacto nas relações de trabalho, tome-se a Lei n. 8.666/93, que estabelece as regras para licitações e contratos administrativos realizados pela União, estados, Distrito Federal e municípios. A referida Lei, que também prevê punições, desde sanções administrativas até penas de detenção ao funcionário público que a infringir, regulamenta portanto as compras efetuadas pela Receita Estadual, as quais devem estar devidamente adequadas a essa Lei.

Ora, tendo em vista a natureza preventiva do processo licitatório (que impõe uma série de ações administrativas como divulgação prévia e ampla da intenção de compra, concessão de prazo para apresentação de propostas pelos fornecedores interessados, recebimento e análise de propostas, entre outras formalidades exigidas), cria-se um engessamento do recurso financeiro, o que pode levar a uma angústia por parte tanto dos funcionários que lidam diretamente com o processo de compras na organização, por não poderem agilizar a aquisição de um bem que pode ser de extrema

---

<sup>47</sup> Mesmo o RICMS (Regulamento do ICMS), documento legal que contém mais de seiscentos artigos que regem as operações e prestações relativas ao ICMS, possui alguns dispositivos que estabelecem certos procedimentos a serem adotados pelos funcionários e setores da Receita Estadual, como no caso da concessão de Regimes Especiais ou então quando do deslacre de caminhões que transportam café cru, em coco ou grão. (D13)

<sup>48</sup> Neste estudo, ao se referir a “normas e regras”, está-se se referindo ao conjunto de regulamentações que regem as relações de trabalho na organização, desde Leis até Manuais.

importância e urgência para o processo de trabalho, como por parte dos demais funcionários, que muitas vezes se vêem privados de materiais e equipamentos para a execução de suas atividades. A esse respeito, diz um entrevistado:

Você não tem, por exemplo (...) liberdade para gerir um recurso, tudo é centralizado, tudo é dependente (...) se você vai comprar um lápis em uma Delegacia sua você tem de fazer um relatório de trinta paginas [justificando] para o Tribunal de Contas por que você comprou aquele lápis, ou como é que você gastou, você não tem liberdade. (E22)

Vale notar que não é escopo deste estudo emitir juízo de valor acerca dos benefícios e malefícios da legislação estadual ou federal. O que se pretende é mostrar como as normas e regras características de organizações burocráticas afetam o comportamento e o subjetivo dos funcionários submetidos a essas regulamentações, pois tais organizações são inerentemente autoritárias, uma vez que a burocracia é uma forma de dominação que tem exatamente nas regras racionais legais sua legitimidade.

A seguir apresentar-se-á dois dos principais instrumentos legais que a Receita Estadual utiliza para legitimar a estrutura de dominação burocrática, as Normas de Procedimento Fiscal e as Normas de Procedimento Administrativo. Apesar do fato de existir vários tipos de normas e regras, optou-se por apresentar o controle normativo a partir desses dois instrumentos, uma vez que é o suficiente para o escopo deste estudo.

### 5.1.1 Normas de Procedimento Fiscal

As Normas de Procedimento Fiscal (NPFs) constituem um conjunto de procedimentos a serem adotados pelos funcionários no que tange a assuntos específicos às atividades de fiscalização. Até 2003, havia em vigor cerca de 130 NPFs<sup>49</sup>. Expedidas pelo Diretor da Receita Estadual, autoridade máxima da organização, disciplinam as atribuições e procedimentos relativos à execução de serviços de cunho fiscal. Dessa forma, cada departamento (por exemplo as ARs, as IRFs, as DRRs), e cada funcionário têm definidas suas respectivas atribuições no

---

<sup>49</sup> Na realidade, são mais de seiscentas NPFs, porém considerou-se nesse cálculo apenas as relativas a procedimentos a serem executados, desconsiderando-se normas como as referentes a exclusão de acréscimos financeiros e as tabelas de valores de produtos.

processo de trabalho ao qual se refere a NPF. O detalhamento das tarefas chega a ser minucioso. A título de ilustração, reproduz-se a seguir o Anexo IV da NPF 083/2003, norma que regula as atividades relativas ao cadastro de contribuintes (CAD/ICMS).

FIGURA 3 – EXEMPLO DO CONTEÚDO DE UMA NPF

TERMO DE VERIFICAÇÃO FISCAL – EXCLUSÃO NO CAD/ICMS			
Protocolo – SID			
Contribuinte			
CAD/ICMS			
Item	Tarefa	Executado	
		SIM	NÃO
1	Conferir e recepcionar o DUC		
2	Conferir e recepcionar os livros e documentos fiscais entregues		
3	Cadastrar o DUC no sistema da Celepar (CIF-C)		
4	Confrontar as Notas Fiscais entregues com as AIDFS concedidas		
5	Não foram apresentados todos os documentos		
	Houve comunicação formal do contribuinte		
	Houve publicação da ocorrência		
	Houve reconstituição da escrita		
	Foi expedido Ofício para declaração de inidoneidade		
6	Inutilizar e encaminhar os Selos Fiscais em brancos previsto no art. 57 do RICMS		
7	Verificar a emissão de notas fiscais Mod 1 com destaque do ICMS por Microempresa e Pequeno Porte;		
8	Exigir do contribuinte obrigado à entrega, os arquivos magnéticos		
9	Reter e inutilizar os documentos fiscais em branco preenchendo o Termo de Retenção e Inutilização de Documentos Fiscais – Anexo V		
10	Verificar a venda ou transferência de fundos de estoques e bens do ativo imobilizado e respectivo estorno de crédito, se for o caso;		
11	Exigir a DFC do exercício		
12	Exigir a GI do exercício		
13	Exigir, dos usuários de Máquina Registradora e Terminal Ponto de Venda e Equipamento Emissor de Cupom Fiscal, o pedido de cessação de uso de tais equipamentos		
14	Lavrar termo fiscal de dispensa de levantamento fiscal		
15	Devolver os livros e documentos fiscais e contábeis ao contribuinte, mediante Termo de Devolução e Responsabilidade pela Guarda e Conservação de Livros e Documentos Fiscais		
16	Outras informações		
Com base nos dados acima, o presente deve ser:			
<input type="checkbox"/> ARQUIVADO NO DOSSIÊ DO CONTRIBUINTE <input type="checkbox"/> ENCAMINHADO À IRF PARA ANÁLISE.			
Ag. de Rendas de _____, _____ de _____ de _____			
Auditor Fiscal			
RG:			

FONTE: D04

Como se observa, há um alto nível de detalhe das atividades a serem desenvolvidas pelo funcionário. Ressalte-se que o Termo de Verificação Fiscal é apenas **um dos** documentos que devem ser preenchidos em **uma das** etapas do processo de trabalho de **um caso** específico de que trata a NPF 083/2003 (no exemplo utilizado, exclusão do CAD/ICMS). Há outros termos e outras exigências (além de outros processos) regulamentados por esta NPF e por sua vez esta norma é apenas um dos dispositivos legais que regulamentam as atividades dos funcionários.

### 5.1.2 Normas de Procedimento Administrativo

Da mesma forma que as NPFs, as Normas de Procedimento Administrativo (NPAs) também são um conjunto de procedimentos a serem adotados pelos funcionários, mas aqui regulamenta-se assuntos referentes a atividades de cunho administrativo. Até 2003, havia em vigor cerca de 50 NPAs. Também são expedidas pelo Diretor da Receita Estadual, definindo as atribuições de funcionários e setores. Observe-se como exemplo a NPA 004/2002, que versa sobre critérios para montagem e guarda dos documentos de arrecadação:

O DIRETOR DA COORDENAÇÃO DA RECEITA DO ESTADO, no uso de suas atribuições que lhe confere o inciso XII do artigo 5º do Regimento da CRE, aprovado pela Resolução nº 134/84 - SEFI e, tendo em vista o disposto no Regulamento do ICMS, resolve expedir a seguinte Norma de Procedimento Administrativo:

SUMULA: Estabelece critérios para montagem e guarda dos documentos de arrecadação das Agências de Rendas e Postos Fiscais. Revoga a NP 011/97.

1. Os documentos de arrecadação recepcionados pelos Postos Fiscais e Agências de Rendas serão agrupados em ordem cronológica e farão parte do Balancete Mensal, protocolado no S.I.D. que deverá ser enviado mensalmente à Inspeção Regional de Arrecadação da Delegacia Regional da Receita de sua jurisdição.

1.1. O Balancete Mensal será composto pelo conjunto diário dos seguintes documentos:

1.1.1. Dos Postos Fiscais:

- Controle de Caixa devidamente preenchido e assinado;
- fita da máquina autenticadora contendo todas as autenticações e os valores de abertura e fechamento do dia (anexo no verso do Controle de Caixa);
- 2ª via da GR-PR de repasse da arrecadação do Posto Fiscal;
- Relatório de GR-PRs digitadas, extraído do sistema SGR, função "ARELA", com assinatura e identificação do funcionário responsável pelo plantão;
- 1ªs vias das GR-PRs autenticadas pelo Posto Fiscal;
- 3ªs vias das notas fiscais, quando for o caso, anexas as respectivas guias de recolhimento;
- outros documentos relacionados ao movimento de arrecadação.

1.1.2. Das Agências de Rendas:

- 2ª via da GR-PR de repasse da arrecadação de Grupos de Fiscalização Volante que atuaram em municípios jurisdicionados à Agência de Rendas;
- 1ªs vias das GR-PRs autenticadas pelos Grupos de Fiscalização Volante.

2. Os Postos Fiscais e Agências de Rendas ficam obrigados a:

- 2.1. agrupar em ordem cronológica os documentos relativos ao movimento de arrecadação do mês, capear e protocolar no SID;
- 2.2. no início de cada mês, enviar o balancete relativo ao movimento do mês anterior à Inspeção Regional de Arrecadação;
- 2.3. manter controle relacionando o número do protocolo SID com o período de referência dos balancetes, a fim de facilitar a busca quando solicitados;
- 2.4. a Agência de Rendas deverá controlar o retorno de seus respectivos balancetes e dos Postos Fiscais que pertencem a sua jurisdição, vistoriados pela I.R.A.; e estando em situação regular, registrar o arquivamento do protocolo no Sistema AGA (opção "Arquivado no Setor").

3. A Inspeção Regional de Arrecadação fica obrigada a:

- 3.1. conferir os documentos arrecadados pelos Postos Fiscais e Agências de Rendas;
- 3.2. verificar a exatidão do repasse do numerário ao Estado e o seu cadastramento no Sistema SGR, conforme item 12 da NPF 008/97;
- 3.3. adotar as medidas cabíveis em caso de erro ou descumprimento do item 2, conforme previsto no item 12 da NPF 008/97, bem como medidas disciplinares previstas na Lei Complementar 92/2002, se for o caso;
- 3.4. vistar a capa dos balancetes, apondo data e carimbo identificador do funcionário e devolvê-los à respectiva Agência de Rendas para arquivamento;
- 3.5. elaborar inspeções periódicas nas Agências de Rendas a fim de verificar a correta guarda dos documentos.

4. A Delegacia Regional poderá designar, mediante ato, outro local para arquivamento dos Balancetes.

5. Os balancetes serão arquivados por um período mínimo de seis anos, a partir do ano seguinte ao do respectivo movimento, ficando os mesmos à disposição para quaisquer verificações. Após esse período, tais documentos serão destruídos conforme Norma de Procedimento vigente.

Esta Norma de Procedimento Administrativo entra em vigor na data de sua publicação, surtindo seus efeitos a partir de 1º de janeiro de 2003, ficando revogada a NPA nº 011/97 e demais disposições em contrário. (D02)

Observa-se que, entre outras exigências, tal NPA determina qual a ordem em que documentos de arrecadação recebidos pelos Postos Fiscais e Agências de Rendas devem ser reunidos, obriga o visto na capa dos balancetes, “apondo data e carimbo identificador do funcionário”, bem como especifica quais documentos devem compor o Balancete Mensal. Percebe-se aqui a adoção de um profundo nível de minuciosidade acompanhado de uma linguagem de caráter impositivo.

### 5.1.3 A Concretude das Normas e Regras na Receita Estadual

Vale lembrar mais uma vez que as normas de procedimento (NPFs e NPAs) juntam-se a outros documentos racionais legais que de uma forma ou de outra regulam o processo no qual a atividade fiscal insere-se, formando um conjunto de normas e regras na organização. É esse conjunto de normas e regras que limita o espaço de ação. E limita fortemente, como expressa um entrevistado<sup>50</sup>:

Nosso trabalho é muito regulamentado, é muito dirigido, ele não permite que você tenha espaço para idéias novas ou formas novas de se fazer o teu trabalho, tudo no nosso trabalho é regulamentado. (E22)

Outro entrevistado resume em apenas cinco palavras o controle normativo na Receita Estadual:

Aqui tem norma para tudo. (E42)

O trecho a seguir fornece um exemplo concreto de como as regras e normas podem ser tão intrincadas e bastante confusas:

Está complicadíssimo, você tem de emitir uma LCA [Listagem para Conferência e Análise de notas fiscais], tem de emitir uma Ordem de Serviço, você passa para a carga do fiscal, tem essas variantes. Para emitir uma LCA, tem de tramitar o processo, para tramitar o processo, tem de fazer uma carga disso daí, aí para você fazer essa carga você tem de pedir a uma outra pessoa que tem aquela senha de tramitação no AGA [sistema eletrônico de tramitação de processos], e essa pessoa vai para quem tiver LCA, que são duas ou três pessoas na Delegacia que tem acesso à LCA, aí o que acontece? Essa pessoa vai emitir a LCA porém ela não pode tirar uma Ordem de Serviço e sem Ordem de Serviço não pode emitir uma LCA, então uma coisa vai levando a outra. (E15)

No entanto, contraditoriamente essa limitação deve sua existência exatamente por criar uma zona de ação. Isso porque as normas e regras existentes na organização, ao mesmo tempo em que restringem as ações dos funcionários, oferecem um certo

---

<sup>50</sup> Interessante notar a respeito dessa limitação que o cumprimento à risca do sistema de normas e regras chega a resultar em situações inusitadas e mesmo bizarras, como o caso do auditor fiscal que, por “excesso de zelo”, dirigiu um Ofício a si mesmo. (N27, p. 12)

espaço de manobra. Os funcionários dispõem de uma certa sensação de liberdade no exercício de suas atividades, decorrente da “autonomia controlada” já mencionada.

Essa contradição entre sensação de autonomia e falta de liberdade pôde ser observada também nos resultados da coleta de dados quantitativos, uma vez que em que pese a maior parte (66,97%) dos funcionários entender que os trabalhos na Receita Estadual não possuem prazos e atividades bem definidas (Q12), apenas 28,44% acreditam que existe liberdade para que realizem suas tarefas da maneira que acharem adequada (Q24). Em outras palavras, há uma noção de autonomia, a qual pode manifestar-se, por exemplo, na forma diferente que cada auditor fiscal encontra para realizar seu trabalho. Como explana um entrevistado:

Eu já trabalhei como apoio técnico, acabava chegando o serviço dos colegas em mim, cada um faz de uma maneira diferente do outro, por exemplo a Informação que o pessoa faz. Um faz um encaminhamento no outro lado da folha [do processo sendo atendido], informando sobre o que fez e manda embora e outro faz uma planilha cheia de floreios, não existe padronização. (E20)

Porém, o que o entrevistado não percebe é que ambos os funcionários que menciona fizeram o mesmo trabalho seguindo as mesmas normas e regras. O que mudou foi meramente a forma de realizarem. Nesse exemplo, um funcionário fez uma Informação simples e outro uma Informação mais completa, no entanto ambos anexaram a um processo a Informação que deles era exigida.

Ou seja, o que não está padronizada é a forma, pois o conteúdo é determinado pelas normas e regras (as quais são estabelecidas pelas chefias), daí tratar-se de uma “autonomia controlada”. Dito de outro modo, “o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, **mas em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões** [grifo dos autores]” (PAGÈS et al., 1987, p. 51).

Outro exemplo pode ser encontrado no caso dos prazos determinados pelas normas e regras. Ocorre que a possibilidade de postergar certos trabalhos (sempre, é claro, que tal postergação seja devidamente justificada junto às chefias imediatas) é percebida como uma liberdade de ação gozada pelo funcionário:



Na realidade, se a gente for analisar as normas de procedimento fiscal, as normas de procedimento administrativo, o Regulamento, blá, blá, blá blá, [sic] você vai ver que existe tempo determinado para cada coisa, para cada tipo de serviço, na realidade isso não acontece, de fato não acontece, eu acho que a gente consegue administrar esse tipo de restrição que o papel lá, a norma, diz. Se você tem dez dias para fazer uma contestação de um auto de infração a partir do momento em que ele chegou na sua carga [ou seja, carregado no sistema informatizado para o funcionário], se você demora trinta dias ou quarenta dias, seria três ou quatro vezes mais, ninguém vai te cobrar, desde que você justifique, [afinal] você não tem só esse serviço, vai ter uma Volante, vai ter outras coisas para fazer, então eu acho que isso (...) é administrável, o pessoal da chefia considera (...) às vezes a gente mesmo consegue se policiar em relação a isso, você sabe que em trinta dias não consegue fazer o serviço, também sabe que não precisa de cem, cento e vinte dias para fazer, acho que a gente consegue, dentro de um bom senso, dentro de uma coisa plausível a gente consegue administrar [o tempo], cumprir o serviço, justificar, sem problema. (E07)

Outro trecho, do mesmo entrevistado, exemplifica a noção das regras como segurança, como uma forma de proteger o funcionário que segue as regras à risca:

Eu acho que algumas coisas quando foram escritas talvez tenham sido pensadas na preservação de uma responsabilidade que a gente tem quando assina um crédito, quando assina um levantamento, então talvez esses itens a verificar (...) são importante para você conseguir administrar seu trabalho, você segue o roteiro [determinado pelas regras] para de repente não pecar por omissão e futuramente não ser cobrado (...) eu acho interessante você traçar, de repente até prazos mesmo, até para que você consiga se policiar dentro do seu próprio serviço, eu acho que isso não cria de imediato nenhum tipo de restrição. (E07)

Um outro entrevistado exalta a importância das normas em direcionar e padronizar os procedimentos porém admite que podem ser “exageradas”:

Elas [normas e regras] delimitam o que você deve fazer, elas te dão uma diretriz, então você segue a norma, até porque se elas não existissem cada fiscal ia fazer de uma maneira que ele acha [que deve ser feito] e isso ia gerar procedimentos diferentes para cada pessoa, não ia ser cada Delegacia, cada pessoa ia poder fazer diferente, então as normas têm esse lado que é bom porque ela limita o que você deve fazer, diz para você o que deve fazer, como deve seguir, [mas] tem algumas que estão exageradas no procedimento. (E06)

Uma vez que o trabalho do auditor fiscal tem forte relação com dispositivos legais (isto é, a legislação) as normas e regras seriam uma ajuda ao funcionário no sentido de padronizar as interpretações jurídicas e assim estabelecer tarefas e atividades adequadas aos preceitos legais. Nesse sentido, as normas e regras

Ajudam porque é um desmembramento, de uma certa forma, uma interpretação, uma orientação, porque interpretação você pode ter várias, mas você vai ter aquelas que são mais corretas juridicamente, então ela [a norma] te dá uma orientação nesse sentido. (E02)

Ora, a proteção e padronização oriundas de seguir as regras e normas é acompanhada da previsibilidade e, portanto, do controle. Dito de outro modo, como as normas e regras pretendem englobar todo o processo de trabalho de uma organização, buscam dessa forma tornar o comportamento dos funcionários previsível. Assim, a alta administração mantém mais firmemente o controle, pois limita a autonomia dos subordinados, ao mesmo tempo em que facilita o trabalho deles, na medida em que o subordinado não precisa correr o risco de tomar uma decisão, já que encontra-se acobertado por uma normatização (MOTTA; PEREIRA, 1981, p. 30-31).

Como afirma um entrevistado:

Nós só podemos fazer aquilo que está determinado numa legislação (...) nós não podemos na verdade nos afastar daquilo ali, temos de fazer cumprindo a lei, nós existimos para isso, temos essa finalidade na nossa condição de auditor fiscal nós temos de fazer com que a lei seja cumprida [e no processo seguir as regras e normas]. (E05)

É nesse sentido que, uma vez que o funcionário age com base nas diretrizes, nos roteiros predeterminados, nas regras e normas da organização, seu comportamento torna-se desse modo muito mais previsível e portanto muito mais controlável. Com efeito, a mencionada possibilidade de postergar prazos e a noção de segurança ao seguir um roteiro predefinido pelas normas e regras não eliminam seu caráter regulador e aprisionador:

Tem as atividades predefinidas, não tem liberdade não, você recebe seu roteiro de trabalho, (...) tudo com prazo limitado, nem sempre cumprido. Eu percebo na IRF que os prazos nem sempre são cumpridos, mas todas as normas, Ordens de Serviço, vêm com prazo e hoje o próprio sistema [informatizado] trava, se o fiscal não cumpre o prazo, daí já não pode sair outra Ordem de Serviço no nome dele. (E16)

De fato, o espaço de manobra se abre ao funcionário, desde que ele se movimente dentro de seus limites, ou seja, desde que se mostre eficiente:

Embora haja essa predeterminação de tempo, se você tiver problema você vai justificando, [isso] se você não se mostrar um funcionário preguiçoso, enrolador, sendo eficiente no mínimo. (E03)

Além disso, caso o funcionário se defronte com algo não previsto pelas normas e regras, quem define o que será feito é seu superior imediato, ou, como prefere o entrevistado, seu “definidor de tarefas”:

É aquela história, [se] você encontrou uma certa situação ali não contemplada [pelas regras], como é que fica? Fica sujeito aos humores e dissabores do seu superior, dele acatar ou não acatar, você não tem autonomia, vai querer lavar um auto não vai passar [pelo sistema informatizado], não está previsto, ou você enquadra dentro [dos códigos previstos pelas normas] ou você pode incorrer em um erro de enquadramento [de penalidade aplicada ao contribuinte no auto de infração] e já é motivo para anular um auto de infração ou você vai ter de convencer o seu definidor de tarefas. (E02)

As normas refletem a cisão entre dirigentes e dirigidos, entre quem pensa e quem executa, pois a liberdade de pensamento estaria vinculada aos chefes e gerentes. Aos subordinados, ficam as restrições. Nesse sentido, as normas e regras

De certa forma amarram, não digo que não sejam necessárias, então você tem normas rígidas que te regulam, mas elas têm esse lado de travar o trabalho, por outro lado também elas têm liberdade de pensamento, muito embora esteja vinculado à gerência, Delegado, Inspetor Geral, etc. (E09)

Ademais, para o funcionário que escape aos limites impostos pela normas paira sempre a possibilidade de punição, que pode vir na forma de glosa de quotas:

Porque eu acho que você exigir, ter uma norma que penalize, que glose quotas, tem de ser dado primeiramente uma condição do funcionário exercer sua função, dele fazer seu trabalho de maneira correta (...) nunca tive [glosa de quotas], mas sempre paira em cima da gente aquela nuvem negra, ninguém vai gostar de ser o primeiro. (E20)

As normas e regras acabam portanto constituindo forte restrição às ações dos funcionários, tolhendo a criatividade e iniciativa, favorecendo assim uma postura de submissão, uma vez que o funcionário se vê incapaz de questionar aquilo que é o fundamento da autoridade burocrática:

No serviço público você tem de ter esse cuidado porque você está gerindo o recurso público, recurso da sociedade, do povo, então é criada uma série de mecanismos de controle e tem de ter, concordo que tem de ter, só que esses mecanismos, eles são tão rígidos e não permitem nenhuma flexibilização que isso acaba tolhendo a tua criatividade, a tua intenção de se fazer as coisas, mostrar uma melhora (...) você não tem flexibilidade para fazer as coisas, você tem de seguir estritamente o que está escrito ali no papelzinho que te deram (...) você não tem como questionar isso, são instruções partindo da Direção, alguma Resolução de Secretário, o que está na Lei que para você mudar depende da Assembléia. (E22)

Ora, não se trata aqui de afirmar que é preciso abolir as regras e normas porque constituem um controle excessivo sobre os funcionários. Trata-se de apontar o caráter impositivo dessas regulamentações. O controle exercido na Receita Estadual pelas normas e regras não possui caráter democrático, pois que estabelecido à revelia da maioria dos auditores fiscais. Como explana um entrevistado, quando uma norma é criada, é simplesmente passada aos funcionários:

Ninguém fala nada. Chegou aqui, você pegou aí do Notes [correio eletrônico interno da organização], de qualquer lugar, imprimiu, está aí. Você começa a aplicar ela. (E08)

Há essa percepção de que as normas são impostas de cima para baixo, porém não há questionamento aberto a essa prática, que passa a ser legitimada através de seu aspecto fenomênico pelos próprios funcionários:

Um órgão público não pode funcionar sem as normas, claro, [o problema é que] tudo foi imposto de cima para baixo então na verdade foi uma falha no sentido de que elimina a possibilidade das bases, do pessoal que está no campo, de ter uma maior participação na tomada de decisões, o momento de se estabelecer diretrizes de trabalho, com isso não quero dizer que deva abandonar a hierarquia e cada um trabalhar por si, precisam existir normas, agora o que seria ideal é na tomada da decisão, no estabelecer essas normas, que houvesse um maior intercâmbio de informações, maior contato do pessoal da administração com as pessoas da base. (E13)

O controle é portanto uma categoria necessária ao funcionamento de qualquer organização, essa é uma percepção generalizada na organização, e de fato trata-se de uma noção correta. Porém, ao estabelecer-se “de cima para baixo”, sem o efetivo controle por parte dos funcionários que as executam (tal imposição é inclusive um dos aspectos mais fundamentais de organizações calcadas em uma estrutura burocrática, uma vez que são organizações heterogeridas), reforça a estrutura hierárquica, a qual é

o fundamento da burocracia enquanto sistema de dominação<sup>51</sup>. Ora, a autonomia (em oposição à heteronomia burocrática) instaura-se apenas quando as leis, normas e regras explícitas ou implícitas resultam de uma prática reflexiva e dos interesses coletivos (FARIA; MENEGHETTI, 2002b), e não da imposição de uns sobre outros.

A questão das normas e regras remete, em seu aspecto fenomênico, à noção de eficiência da burocracia weberiana, haja vista que há pouco espaço para um debate ou ação dentro dos limites das regras<sup>52</sup>. Talvez pelo conceito ter sido descaracterizado ao longo do tempo (a burocracia passa a ser vista pelo senso comum como equivalente a ineficiência), o não-dito, a essência começa a aparecer com maior clareza, apesar de ainda não ter sido compreendido seu caráter dialético.

Ou seja, os funcionários começam a perceber que há algo mais na noção de burocracia, porém limitam-se ao escopo da dicotomia entre eficiência e ineficiência, não chegando a compreender seu caráter contraditório: as normas e regras têm como aspecto fenomênico a necessidade de ordem para o funcionamento da organização, são vistas como a condição para sua própria existência, pois sem regras, sem delimitação de atividades e atribuições, a organização colapsa sob si mesma.

A essência porém mostra uma estrutura de dominação mantenedora do *status quo* na medida em que as normas e regras possuem papel crucial na moldagem do comportamento dos funcionários e ainda são impostas de cima para baixo, elaboradas por uma minoria, reproduzindo as relações de poder. Os funcionários de fato percebem esse caráter impositivo das regras, entretanto esse autoritarismo não é questionado, pelo contrário, é bastante aceito.

De fato, de acordo com dados quantitativos, os funcionários, em sua maior parte (88,99%), percebem esse caráter impositivo, pois afirmam que as normas, regras e procedimentos são elaborados sem a participação da maioria dos auditores fiscais (Q17). Porém, não relacionam essa imposição a um autoritarismo, pois 70,64% dos

---

<sup>51</sup> Aliás, curioso notar no relato anterior que o entrevistado percebe o caráter autoritário das normas porém é incapaz de questionar a hierarquia, esta permanece um conceito intocável. A ampla noção, na Receita Estadual, da imprescindibilidade da hierarquia será explorada mais adiante.

<sup>52</sup> Afinal, como expôs um outro entrevistado, quando você tem muitas regras a seguir, “não gera muito atrito de idéias.” (E18)

funcionários acreditam que as normas, regras e procedimentos são criadas por pessoas que sabem o que estão fazendo (Q05).

Dessa forma, sustenta-se a noção de que quem elabora as normas e regras são pessoas capazes, ou seja, é a competência quem dita o modelo, e não um grupo dominante. Com efeito, na Receita Estadual acredita-se que as “normas são elaboradas pelos competentes” (N29). Afinal, como informa um entrevistado:

Quando chega uma norma, você imagina que isso já foi estudado por gente que entende, então você vai ler a norma e procurar se inteirar dela, talvez discutir com alguém sobre ela, mas não há um movimento contra as normas. (E14)

Assim, ao perceber o caráter impositivo do conjunto de normas e regras, os funcionários acabam por apenas vislumbrar a relação entre seu aspecto fenomênico (a necessidade de ordem para funcionamento da organização) com a sua essência (homogeneização de comportamentos e conseqüente perpetuação da estrutura de dominação). Reconhecem a imposição mas no entanto não a relacionam com um autoritarismo e uma legitimação da dominação. Em outras palavras, o caráter dialético das regulamentações organizacionais permanece desconhecido a eles<sup>53</sup>.

No entanto, é esse vislumbre que possibilita o surgimento de algumas formas de resistência a esse modelo impositivo de regras e normas, na medida em que certas regras são parcialmente desobedecidas por serem “ilógicas”. Como expõe um entrevistado, quando a regra torna-se muito próxima do inexequível, o funcionário precisa realizar um verdadeiro malabarismo com as exigências normativas:

Tem de saber até onde pode ir, até onde pode chegar, você se acostuma com a coisa (...) se tudo que está aí [todas as normas e regras] for levado à risca, pára tudo, porque tem tanto detalhezinho que para ir ao banheiro tem de pedir licença para o chefe, daí o chefe está ocupado, tem de esperar dez minutos, é mais ou menos por aí, a gente vai levando, porque não tem condições de cumprir [à risca]. (E08)

---

<sup>53</sup> Interessante notar ainda que na Receita Estadual, tendo em vista o onipresente fantasma da corrupção, muitas vezes o rigor das regras é justificado como um modo de vigiar não o funcionário comum (que seria apenas uma “vítima de guerra”), mas apenas o funcionário corrupto. Como expõe um dos entrevistados, “estamos totalmente travados, até para irmos em qualquer empresa tem de ter a tal Ordem de Serviço (...) se você tem liberdade, o pilantra [corrupto] vai usar essa liberdade, se você tiver muito controle, o camarada eficiente vai se sentir muito travado”. (E03)

O entrevistado expõe ainda que quando as normas e regras dificultam em demasia o andamento do trabalho, o funcionário

Acha um meio de fugir dela (...) tem muitas regras que não funcionam, tem muitas regras que ninguém cumpre, ninguém faz nada. (E08)

Um outro entrevistado expõe em poucas palavras uma outra forma de resistência ao controle normativo: desta feita o funcionário

Faz que faz mas não faz. (E17)

Ora, isto nada mais é do que o quebra-galho, ou seja, a resistência a normas inexecutáveis é na realidade a manifestação do zelo do funcionário na busca de fazer com que seu trabalho possa fluir. Isso porque “o zelo é, precisamente, tudo o que os operadores adicionam à organização prescrita, para torná-la eficaz” (DEJOURS, 1999a, p. 26). Ou seja, para não travar seu trabalho, o funcionário transgredir certas regras. Mas é preciso notar que inexistem o questionamento, a contestação, o confronto ou a mobilização contra essas normas inexecutáveis.

Isso porque, como afirma DEJOURS (1999b, p. 50), o quebra-galho “designa as maneiras de proceder que permitem alcançar os objetivos procurados, afastando-se da regra, **mas sem trair seus princípios** [grifo nosso]”. Assim, achar um meio de ignorar ou fugir da regra, ou então simplesmente fingir que faz, são portanto transgressões à organização prescrita do trabalho, sem no entanto configurar uma resistência no sentido de questionamento do caráter autoritário das regras.

## 6 CONTROLE FINALÍSTICO OU POR RESULTADOS

### 6.1 METAS E RESULTADOS

O controle finalístico instaura-se na Receita Estadual através da sistemática salarial. Para compreender a relação dessa forma específica de controle com as relações de trabalho, é preciso primeiramente lembrar o funcionamento da composição da remuneração dos auditores fiscais, descrito em detalhes na seção 2.3 e que ilustra a situação na qual o auditor fiscal tem sua remuneração vinculada, por um lado, a quotas de produtividade de caráter individual e, por outro lado, a metas de caráter coletivo (estabelecidas para cada Delegacia Regional).

Pode-se aqui identificar quatro aspectos contraditórios principais: a facilidade e dificuldade em fechar as quotas; o afrouxamento do trabalho que acompanha sua intensificação; o processo de “gerenciamento” das quotas; e ainda o surgimento de sentimentos de prazer e de angústia. A seguir discorrer-se-á sobre como as metas e resultados materializam-se como processos de controle.

Sabe-se que nos primeiros anos de vigência das quotas de produtividade, em 1970, era extremamente difícil, trabalhoso e desgastante atingir o limite estabelecido de quotas (e assim receber o salário em sua integralidade). Porém, a partir do ano de 1974, com uma modificação estabelecida pela Lei n. 6.569, de 25/06/1974, o “fechamento das quotas”<sup>54</sup> tornou-se factível (PÁDUA, 2001).

Desde então, os auditores fiscais, de um modo geral, acreditam existir uma certa facilidade para fechar as quotas, uma vez que não seria excessiva a quantidade de autos de infração pagos necessária para atingir as quotas do mês. De uma forma um tanto quanto exagerada, um entrevistado resume tal sentimento:

Tem que ser muito vagabundo para não fechar as quotas. (E14)

---

<sup>54</sup> Gíria utilizada pelos funcionários para indicar o atingimento do limite de quotas variáveis permitido para acumulação no mês, e, assim, para receber o salário em sua integralidade.



No entanto, a essa percepção de facilidade para fechar as quotas contrapõe-se contraditoriamente a noção de que, apesar de fácil,

O pessoal tem que se desdobrar um pouco. (E09)

Dentro dessa dinâmica de facilidade e dificuldade muitos fatores entram em jogo, como o tipo de trabalho realizado e a quantidade de serviço, ou seja, depende da relação do funcionário com sua chefia:

Eu acho que é fundamentalmente fácil [fechar as quotas], desde que a pessoa se disponha a trabalhar, tem épocas e épocas, depende muito do seu chefe imediato, da quantidade de serviço que ele te passa, se torna fácil ou difícil dependendo disso daí, eu já tive em determinada ocasião há tempos atrás, em administrações passadas, preocupação em fechar as quotas, eu sentia que não me eram passados serviços que a gente chama assim comumente de *filet mignon*, era passado mesmo carne de pescoço, difícil de extrair alguma [quota], para determinadas pessoas eram passados serviços mais fáceis e para alguns serviço mais complicados<sup>55</sup>. (E20)

Ora, mesmo admitindo-se que maioria dos auditores fiscais, na maioria da vezes, fecham as quotas sem muitos infortúnios, é preciso perceber ainda que mesmo assim permanecem atrelados a uma exigência de produção, sob pena de redução em sua remuneração. Dito de outro modo, a sistemática do salário vinculado a quotas de produtividade não desaparece pela sua aparente facilidade de execução, ela permanece. De fato, a lógica é simples, como explana um entrevistado:

Você tem as metas para cumprir, além das metas da administração você tem as suas metas pessoais porque o salário depende de quotas, depende de produção, tem bolão (...) dentro do serviço público (...) dificilmente vai encontrar alguém que trabalhe por prazer, você trabalha por salário, tanto é que dificilmente você vai encontrar alguém aqui [além do horário], se é das oito às onze e meia, 11:31 dificilmente vai encontrar alguém aqui dentro, se tem que entrar uma e meia e sair às dezoito, 18:01 dificilmente vai encontrar alguém aqui dentro (..) então se você trabalha pelo seu salário e se seu salário depende de produção, você vai produzir o mais possível. (E07)

---

<sup>55</sup> Percebe-se aqui uma estreita relação entre o controle por resultados e o controle disciplinar, uma vez que uma forma de punir o funcionário é exatamente alocá-lo em trabalhos onde é difícil fechar as quotas. Como expõe um outro entrevistado, “pode acontecer você pegar um trabalho que demore noventa dias para ser feito, para ser executado, até ele ser julgado e virar quota, aí pode [ter preocupação de fechar quotas], pode até virar uma penalização por perseguição”. (E02)

Como se percebe, se o salário depende de produção, o funcionário está necessariamente preso à sistemática das quotas. Note-se porém que, como será visto adiante, engana-se o entrevistado quanto à inexistência do prazer no trabalho e quanto a não dedicação além do horário por parte dos funcionários<sup>56</sup>.

O trecho a seguir ilustra a questão de como o auditor fiscal acaba sucumbindo à lógica de produção de quotas, especialmente após a implantação da transformação em salário do fundo de quotas (“bolão”), apesar do sistema ainda ser “ineficiente”:

Eu acho que é incompetente, ineficiente, porque você limita o esforço do cara até ali [até o limite de quotas mensais] (...) o que fizeram agora de incluir aquelas quotas do saldo acumulado [fundo de quotas] já é uma melhoria bastante boa, porque o cara vai ter interesse, apesar do acúmulo ficar no limite de seis mil [quotas], não é perfeita, mas de qualquer maneira você zera ele [o saldo de quotas] e obriga o cara a abrir o ano produzindo. (E02)

Além do mais, nem sempre o fechamento das quotas mostra-se algo que não requer esforço: não é incomum as ocasiões em que o auditor fiscal encontra-se angustiado por ainda não ter fechado as quotas do mês, o que o leva às vezes a sucumbir a uma “obsessão em multar”. Isso porque o funcionário acaba por autuar e imediatamente exigir o pagamento do auto de infração pelo contribuinte.

Ocorre que o contribuinte não é legalmente obrigado a pagar os valores lançados em auto de infração, pois possui o direito de recorrer (de fato, a Lei n. 11.580/96, em seu artigo 56, inciso VI, garante ao contribuinte o direito à Reclamação); tem-se assim uma situação na qual o funcionário, para fechar as quotas do mês, é forçado a cometer nova transgressão no trabalho, infringindo a organização prescrita (que permite ao contribuinte o não pagamento), exigindo o recolhimento de auto de infração, e então acumular as tão ambicionadas quotas.

Cumprе notar que a organização, em que pese não declarar formalmente, incentiva a cobrança do auto de infração no ato de sua lavratura, para evitar acúmulo de processos administrativos em trâmite de julgamento e eventuais acúmulos em dívida ativa (resultantes de autos de infração lavrados e não pagos e nem reclamados

---

<sup>56</sup> Aliás, interessante notar que esse mesmo entrevistado que negou a existência de funcionários que trabalham além do horário exigido admite que ele mesmo faz isso (ver citação à p. 55), em um interessante paradoxo entre discurso e prática.

pelos contribuintes, ou então de autos de infração decididos a favor do estado mas que o contribuinte ainda assim não recolheu os valores exigidos).

Ora, já se argumentou em como a transgressão no trabalho tem um impacto profundo na subjetividade dos funcionários (DEJOURS, 1992, 1996, 1999a). Portanto, o contínuo processo de gerar quotas tem impacto angustiante na psique dos auditores fiscais, seja pela sempre presente possibilidade de não fechar quotas, seja pelo incentivo implícito de transgredir a organização real do trabalho e exigir o pagamento imediato de suas autuações.

Uma outra contradição se apresenta na medida em que, quando o funcionário fecha as quotas, tem uma tendência a afrouxar o ritmo de seu trabalho, uma vez que já garantiu o recebimento de salário em sua plenitude. No entanto, como foi visto anteriormente, o ritmo de trabalho na Receita Estadual mostra-se bastante intenso. Isso significa que, por mais que o funcionário já não precise produzir as quotas, ainda lhe resta desempenhar as inúmeras atividades de seu trabalho. Isso é ainda mais notório nos casos do trabalho em Postos Fiscais:

Principalmente em Posto Fiscal o pessoal cumpre as quotas, fechou, acabou, não tem mais aquele interesse de sair correndo atrás, aqui [serviço interno] também, se você fechar, aqui você sempre tem quota acima (...) não é falta de trabalhar, trabalhar você trabalha. (E08)

Como se observa, o funcionário acelera seu ritmo inicialmente para fechar as quotas e depois de atingi-las busca arrefecer o ritmo, mas isso não significa que deixe de desempenhar suas funções, uma vez que permanece preso ao processo de trabalho. Isso leva a uma outra situação: a existência de quotas, ao mesmo tempo em que prende o funcionário a uma necessidade de sempre produzir (uma vez que a cada mês deve atingir o limite de quotas estabelecidos), dá a ele a condição de gerenciar seu saldo.

A Resolução diz que ele tem de lavrar tantos mil reais de auto [de infração] para que você atinja as suas 950 quotas, então ele [o funcionário] lavra um auto que dê as 950 quotas e já não tem aquela motivação, hoje eu vejo situações em que o colega diz que já fez suas quotas e vai deixar qualquer coisa para o mês que vem, vai deixar para contestar um auto mês que vem, porque daí a IRT julga no outro mês e nesses dois meses como eu já tenho quotas vou precisar de quotas só no outro mês. (E16)

Interessante notar ainda que esse processo de gerenciamento de quotas (como deixar para lavrar autos de infração no mês seguinte ou então acelerar ou postergar Contestações<sup>57</sup> de autos de infração para futuros julgamentos), um jogo que o auditor fiscal faz costumeiramente, é muitas vezes visto pelas chefias também como resultado de uma falta de motivação ou comprometimento, uma vez que se espera que o funcionário produza mesmo quando inexistente o incentivo financeiro.

Por fim, há um outro processo intrinsecamente contraditório na sistemática de prêmio de produtividade: ao trazer ao funcionário a possibilidade de significativo incremento financeiro em sua remuneração, favorecendo assim o sentimento de prazer pelo reconhecimento do esforço no trabalho, traz também a angústia de submeter o auditor fiscal ao cumprimento de metas e quotas de produção. É um processo semelhante ao exposto no estudo de PAGÈS et al. (1987), onde em nível psicológico a organização configura-se como uma fonte de prazer pela remuneração financeira e ao mesmo tempo fonte de angústia pelas exigências de se atingir metas.

O sentimento de prazer quanto ao recebimento do salário é reforçado ainda pelo prazer da conquista e do domínio que existe na relação entre auditor fiscal e contribuinte, bem como pelo prazer da competição pela liderança em autuações, situações que serão exploradas mais adiante. Ademais, a luta histórica da categoria dos fiscais por melhores salários<sup>58</sup> (a qual chegou a eclodir em greve geral em setembro de 1989) torna as quotas um objeto simbólico de conquista e realização, fatores que contribuem para o princípio do prazer, em que pese o salário recebido ainda não ser considerado adequado pelos funcionários.

Até aqui discorreu-se sobre as quotas de cunho individual. Enquanto as quotas variáveis por esforço fiscal referem-se ao desempenho individual dos funcionários, outro componente salarial vincula parte dos vencimentos ao desempenho coletivo, na figura das quotas por esforço de arrecadação, as quais referem-se a metas de

---

<sup>57</sup> O procedimento chamado Contestação da Reclamação, regulamentado pelo inciso VII do artigo 56 da Lei n. 11.580/96, determina que o funcionário autuante (que lavrou auto de infração cuja defesa foi apresentada pelo contribuinte) deva contestar a defesa apresentada, ou seja, atuar como “advogado” do estado em primeira instância, defendendo seu ato (a lavratura do auto de infração).

<sup>58</sup> Essa luta histórica reflete a situação do Fisco paranaense em termos de remuneração: o estado do Paraná, em que pese figurar entre os cinco maiores arrecadadores de ICMS entre os estados da União, sempre orbitou nas últimas posições em termos de salário de seus funcionários fiscais.

arrecadação projetadas para as Delegacias Regionais da Receita, além de projetos e ações previstas em Plano de Trabalho Anual (D14, p. 07).

Trata-se de um apelo ao esforço coletivo para atingir metas predeterminadas pela administração central (as DRRs participam da mensuração das metas, através de suas respectivas chefias). Dessa forma, o trabalho do funcionário recebe outro incentivo financeiro, já que o cumprimento das metas de sua Delegacia Regional implica em recebimento de quotas. Com efeito, como informa um relatório gerencial da organização, “a implantação destas quotas por ‘esforço de arrecadação’, demonstrou ser o melhor mecanismo no sentido de criar a motivação necessária para que o cumprimento das metas estabelecidas seja alcançado” (D14, p. 07).

O estabelecimento dessas metas coletivas favorece o surgimento de duas situações que se entrelaçam: cobrança e competição. As administrações regionais (através das chefias de cada Delegacia) apelam, exortam ou exigem dos funcionários que trabalhem com maior dedicação e maior empenho para que as metas sejam atingidas. Desse modo, sempre que as metas estiverem “a perigo”, os funcionários recebem cargas extras de trabalho ou então têm suas atividades acompanhadas mais de perto para garantir a produção e o atingimento das metas.

Isso porque, e aqui entra o segundo aspecto, cria-se entre as Delegacias uma competição interna: cada DRR deseja estar à frente das demais na percentagem de atingimento das metas. Torna-se imperativo vencer os demais, a imagem da Delegacia (e por conseguinte a de seus chefes) está em jogo. Como explana um entrevistado:

Às vezes quando está meio ruim [o atingimento das metas da Delegacia] o pessoal da chefia pede para caprichar na produção e o pessoal trabalha mais pesado, às vezes tem gente que dá uma forçada [ou seja, lavrar arbitrariamente autos de infração]. (E14)

Nas reuniões de trabalho onde se avaliam essas metas (reuniões dos chefes das Delegacias e da administração central, realizadas em Curitiba), a primeira preocupação passa a ser não a discussão do trabalho em si, mas a leitura cuidadosa, atenta e esperançosa da lista de atingimento de metas das Delegacias. Com efeito, ao serem apresentadas as planilhas de resultados de atingimento de metas, uma das primeiras

preocupações que surgem é a classificação da Delegacia, se ficou na frente ou atrás de suas “rivais”. A pauta da reunião é momentaneamente esquecida para que se possa identificar a posição da DRR. Ficar à frente de seus “concorrentes” é motivo de regozijo automático dos “vencedores”, para o desânimo dos “perdedores”.

Faz-se mister ainda argumentar que, de acordo com dados quantitativos levantados, 77,06% dos funcionários afirmam que a existência de metas e quotas os fazem trabalhar com maior empenho (Q26). Além disso, 57,80% dos funcionários informam que seus chefes os incentivam a dedicar-se ao trabalho para que as metas de suas respectivas Delegacias sejam atingidas (Q14). Mais ainda, de acordo com dados secundários coletados (D14, p. 08), tem-se que após a implementação das quotas por esforço de arrecadação as Delegacias Regionais normalmente superaram as metas de incremento da arrecadação estabelecidas.

O salário vinculado a quotas aparece como um benefício ao funcionário, um modo que a benevolente organização encontrou para melhorar as condições salariais de seus “colaboradores”. De fato, a vinculação do salário a quotas é chamada na legislação de **prêmio** de produtividade. Com efeito, a recente modificação da sistemática de quotas variáveis para acrescentar as quotas por “esforço de arrecadação” tinha “como objetivo principal aumentar o grau de motivação no Fisco Estadual” (D14, p. 02).

De fato o sistema do prêmio de produtividade traz um benefício (e, como foi apontado anteriormente, um sentimento de prazer) ao funcionário e reflete a incessante e histórica luta da categoria fiscal por melhores salários. No entanto, este é tão somente um aspecto da realidade, sua forma fenomênica. É preciso compreender o caráter contraditório desse sistema e perceber que as quotas agem como um elemento reforçador da coisificação humana, do funcionário reduzido a uma peça que deve não apenas funcionar (fato representado pelas quotas fixas, que refletem a obrigatoriedade de se estar presente no local de trabalho e realizar as tarefas designadas pelos superiores), mas agregar cada vez mais valor ao processo produtivo (conforme determinado pelas quotas variáveis, que refletem tanto a produtividade individual como o esforço coletivo).

Preso às engrenagens da organização-máquina, o funcionário vê a si mesmo como um fator de produção (um que merece respeito, condições de trabalho, incentivos, entre outros, mas ainda assim um fator produtivo: a organização deve sempre vir primeiro). Com efeito, a necessidade de produzir (mesmo quando isso não é possível) jamais é questionada, pelo contrário, é aceita como parte natural do processo de trabalho, da vida organizacional.

Reduz-se o sujeito a um ser produtivo, a organização passa a ser o local de troca (ENRIQUEZ, 1974): o funcionário troca seu trabalho e esforço pelo salário. Uma **coisa** é trocada por outra **coisa**. Coisificado e preso a um imaginário da *performance* (como será visto mais adiante), a capacidade de questionamento de suas condições reais de trabalho perde-se ou fica relegada a um segundo plano.

## 6.2 COMPROMISSO

Mesmo quando insatisfeitos, revoltados ou indignados com as situações de trabalho, os auditores fiscais cumprem seus deveres, fazem o que tem de ser feito, em que pese a revolta. Dito de outro modo, mesmo que não “dedique-se de corpo e alma” ao trabalho, o funcionário faz o que lhe cabe nos processos de trabalho. Por não encontrar espaço para discutir seu trabalho, externar suas reivindicações, por sentir que não existe a possibilidade de mobilização, o funcionário muitas vezes recorre a “fazer o mínimo” ou mesmo a “sabotagens suaves”<sup>59</sup>.

A forma que encontra para manifestar-se contra as situações de trabalho não é rebelando-se nem questionando, mas limitando-se a fazer o mínimo. Exceto em casos extremos, quando as contradições tornam-se gritantes e grupos de auditores fiscais mobilizam-se, os funcionários adotam posturas submissas e encontram no “fazer o mínimo” uma forma de protesto, que afinal não atinge a organização, pelo contrário, acaba reforçando a situação a ajudando a manter as relações de poder.

---

<sup>59</sup> Tal tipo de sabotagem pode ser sintetizada na seguinte frase de um dos entrevistados: “coisas que resolveriam rapidamente, o funcionário termina antes do prazo, deixa na gaveta e espera o fim prazo”. (E14)

A percepção dessa situação, como não poderia deixar de ser, remete a noções da teoria funcionalista-sistêmica a respeito de motivação e dedicação: quando o funcionário não produz o máximo que pode, é porque está desmotivado. Em tal estado de ânimo, sua produção passa a ser mínima, ou seja, o funcionário limita-se a fazer o estritamente necessário, como explana um entrevistado:

Tem colegas que fazem sete plantões por mês, trabalham sete dias, têm vinte e um [dias] de descanso, acabou o mês, os seus processos ficam paradinhos na mesa. Se estivesse mais motivado, se estivesse mais contente, descansava um dia, no outro dia vinha trabalhar, resolver algum processo (...) existe uma situação hoje que o fiscal, se estiver bem, ele vai produzir muito (...) se ele [não] estiver motivado ele só produz o suficiente, ele não produz o máximo. (E16)

O interessante aqui é que dificilmente vislumbra-se a ideologia por trás das teorias motivacionais, ou seja, é como se os funcionários desejassem ser valorizados não pelo ato em si, mas para serem mais produtivos para a organização. De qualquer modo, vale ressaltar esse aspecto: por mais opressiva que seja sua realidade, o auditor fiscal não deixa de trabalhar, na pior das hipóteses ele se limita a um trabalho mínimo. Ou seja, a forma de resistência encontrada não é a recusa em se trabalhar, nem o questionamento, mas apenas fazer o “suficiente”.

Isso é emblemático no trabalho em Postos Fiscais. De fato, em plantões nos PFs, não é incomum o funcionário proceder a uma análise superficial e sem engajamento da documentação fiscal, pois percebe que, mesmo que investigue a situação e aprofunde os procedimentos de fiscalização em relação a determinadas operações, encontre irregularidades e proceda à autuação, ele imagina que o auto de infração será mais tarde julgado improcedente, mesmo se bem documentada, descrita e enquadrada a infração, haja vista a percepção de que a interpretação da legislação, quando do julgamento de autos de infração, ser muito favorável aos contribuintes.

Ou seja, o funcionário raciocina que de nada adiantará o esforço dele em instaurar um processo administrativo fiscal porque o mesmo será “derrubado” mais tarde: o contribuinte autuado pode vir a anexar documentos que tornem a autuação apenas formal, as provas anexadas pelo autuante podem ser desconsideradas no julgamento, entre outras situações. Ademais, cada auto de infração lavrado que resulte



em posterior julgamento (auto de infração não pago) implica em mais um acúmulo de tarefas ao auditor fiscal autuante, que mais tarde será chamado a fazer a defesa do auto em nome do estado (Contestação).

Dessa forma, tendo em vista a dificuldade de manter os autos de infração lavrados, o auditor fiscal percebe que autuações realizadas em fiscalização de estrada que não sejam objeto de pagamento no ato da autuação, ou seja, autos que serão reclamados pelo contribuinte e alvo de julgamento posterior, são autos “perdidos” e assim limita-se a trabalhar apenas o necessário para autuar aquilo que tem certeza não será perdido. Essa conduta de fazer apenas o necessário é reforçada também pela rigidez do processo de trabalho quando das autuações: os vários procedimentos exigidos nesses casos desestimulam a instauração do auto de infração.

Com efeito, isso é notório em casos de fiscalização em estrada (Postos Fiscais, operações Volante e de Carga e Descarga). Por exemplo, à lavratura de um auto de infração segue-se anexação de documentos, argumentação com o autuado<sup>60</sup>, geração da guia de recolhimento, recebimento do pagamento, preenchimento de relatórios ao final do plantão, repasse do valor arrecadado a instituição bancária, entre outros procedimentos. Para livrar-se de todas essas ações, prefere-se relevar a infração do contribuinte e não instaurar o auto de infração, principalmente se o plantão estiver próximo de seu término.

Contraditoriamente, tem-se as situações nas quais o auditor fiscal procede a uma autuação mesmo quando a mesma não cabe, com o intuito de acumular valores em sua produção e aparecer entre os primeiros colocados nas listas de produção mensais. É como se fosse o “condenado a vencer” a que se referem PAGÈS et al. (1987), há uma certa canalização da energia dos sujeitos para a produção, desta forma desviando-se essa energia de uma possível revolta contra a necessidade de sempre estar produzindo quotas.

Nas palavras de um entrevistado,

---

<sup>60</sup> A respeito disso, cabe notar que, como obviamente as pessoas não desejam ser multadas, muitas vezes essa argumentação torna-se cansativa, ríspida e, em casos extremos, próxima inclusive da violência física.

Isso vira uma obsessão, é a maneira dele ter uma auto afirmação, ele [acha que] se arrecadar mais e mais, vai ser visto como um bom funcionário. (E19)

Tem-se assim um funcionário refém da produtividade aplicando muitas muitas vezes arbitrarias, aparecendo no topo das listas de produção, apreciando o gozo narcísico. É a materialização do “obstinado em arrecadar”. Essa obstinação reflete um sentimento de necessidade de provar a competência, mostrar que é capaz de trabalhar, de produzir. O sujeito imagina que é isso que se espera dele:

Eu sinto que o funcionário imagina que se espera isso dele, independente da direção pensar que ele tem de produzir ou não, mas ele pensa que a direção exige (...) então o próprio funcionário pensa que deve produzir, tem essa preocupação, seja trabalho interno ou externo. (E09)

Em ambos os casos, tanto o fiscal que foge da autuação quanto aquele que a busca freneticamente, temos casos que remetem a formas de controle. Isso porque ao não autuar, o sujeito esconde-se atrás do trabalho mínimo, não passa pelo seu plano mental buscar mudar a situação que julga injusta (no exemplo supramencionado, autos de infração decididos favoravelmente aos contribuintes devido a uma legislação permissiva), não se manifesta nem se mobiliza, enfim, adota uma postura submissa.

Por outro lado, aquele obstinado em autuar esconde-se atrás de seu narcisismo, de sua ânsia de ser o maior e mais fecundo autuante; como seu colega do trabalho mínimo, a ele também não ocorre de refletir sobre seu trabalho, de tão engajado na ininterrupta luta pelas primeiras posições no *ranking* dos autuantes. Nesse caso a submissão manifesta-se no total envolvimento no processo produtivo, banindo o questionamento: não há espaço para sequer pensar em questionar seu trabalho; a produtividade é tudo e nada mais importa.

### 6.3 CUMPLICIDADE

Um assunto considerado por muitos como um “tabu” na Receita Estadual, a corrupção, possui profundas implicações nas relações de trabalho. Por enquanto, ressaltar-se-á o seu papel enquanto um processo de controle através da cumplicidade,

na medida em que o funcionário corrupto, pela própria natureza de suas ações, busca não se expor à organização, enquanto que o funcionário honesto silencia-se, apesar de sua proximidade com situações de natureza ilícita, tornando-se conivente na medida em que teme denunciar.

Em outras palavras, “a corrupção se torna um mecanismo de controle na medida em que gera cumplicidade. Assim, cada um controla o outro e é por ele controlado. No entanto, provavelmente existem regras desta prática, as quais estabelecem os seus limites e as suas possibilidades” (FARIA, 2003c).

Isso porque “a corrupção é um paradoxo do aparelho administrativo (também do legislativo e do judiciário), na medida que este tem o aparato legítimo de executor da ordem e das leis e, entretanto, acaba por burlar o que devia garantir. Este paradoxo é uma expressão administrativa da contradição [do Estado].” (FARIA, 2003c)

Como a tendência é cada funcionário “ficar na sua”, tem-se a corrupção como elemento que favorece a desarticulação. A cumplicidade do funcionário honesto pode também ser vista como uma defesa psíquica contra a angústia do enfrentamento:

Você continua a fazer o seu trabalho e não se preocupar com aquilo. Eu faço o meu, não vou me envolver no que você faz, no como você faz (...) é a maneira de você lidar, senão você vai entrar em depressão, vai entrar em desespero, o ambiente vai ficar pesado. (E08)

A força da corrupção enquanto elemento desagregador, controlando as ações dos funcionários, pode ser observada na passagem a seguir:

Se nós não podemos fiscalizar porque o governador não deixa, porque não sei quem é amigo de não sei quem, porque não dá, você faz fiscalizações paliativas, vai para o Posto Fiscal e autua o caminhãozinho do bobão que parou lá porque tá passando paquiderme voando na sua frente e você não enxerga. Por que você não enxerga? Porque você não quer enxergar. Você é fiscal, você sabe onde buscar as coisas, você não pode buscar porque o governo não deixa? Ótimo, então sente, redimensione a atividade e faça um plano, daqui a dez anos nós vamos conseguir fazer isso. (E24)

Pode-se aqui estabelecer duas constatações: em primeiro lugar, a corrupção acaba por reforçar a obsessão pela autuação, uma vez que o funcionário, impedido de autuar certos contribuintes, volta-se para o “bobão” (o pequeno contribuinte ou as pequenas infrações) e ignora o “paquiderme” (os grandes contribuintes ou infrações

vultosas). Em segundo lugar, ao invés de questionar a prática da corrupção e a conseqüente impossibilidade de executar seu trabalho plenamente, a solução dada pelo entrevistado foi a de aceitar a situação como natural e “planejar” e “redimensionar” a atividade. O questionamento não é uma opção.

A corrupção atinge diretamente o trabalho do funcionário honesto, preso entre sua postura profissional e o receio de denunciar. Estabelece-se um sentimento de inferioridade e insignificância frente às pressões recebidas. Isso acontece

Porque eles é quem mandam. É político. Quem é você perto deles? Pega lá um político que tenha uma empresa, qualquer coisa, pega a empresa dele e começa a ficar em cima para ver o que vem de telefonema para você (...). Não pode mexer. (E08)

O mesmo entrevistado fornece as dicas para a resistência a essas pressões:

Você quando vê já sabe mais ou menos se tem política na história. O que você faz? Antes que o telefonema venha, você vê qual é a infração, faz o auto de infração, aí não tem como cancelar, se tiver que cancelar, são eles quem vão cancelar. É uma forma de ser mais rápido do que eles (...) para político, gente grande, gente boa, gente cheia do ouro você não autua? Os pequeninhos você autua porque ninguém defende eles? (...) pega uma empresa grande aí, tem telefonema de secretário, de governador para eu não autuar, aí digo que não tem isso, já lavei auto, você não deixa [interferirem], [te falam] que você pode autuar, mas pedem para manear. (E08)

Como se vê, a resistência trata de ser mais rápido, de tentar evitar a pressão instaurando o processo administrativo fiscal antes de qualquer tentativa de ingerência. Novamente, o ato de questionar está fora de questão. Eis porque a corrupção acaba configurando-se como importante mecanismo de controle sobre os funcionários, tanto os corruptos (presos nas rédeas de uma organização ilícita e informal) quanto os honestos (cujo sentimento de incapacidade diante das pressões os leva à submissão).

## 7 CONTROLE COMPARTILHADO OU PARTICIPATIVO

### 7.1 FORMAS DE GESTÃO

De acordo com FARIA (1985a), existem basicamente cinco formas de gestão: a heterogestão, a cogestão, as cooperativas de produtores associados, os conselhos operários e a autogestão. A heterogestão é a mais comum, ou seja, é a forma de gestão predominante na sociedade moderna, sendo um de seus fundamentos a distribuição não igualitária de poder, isto é, trata-se portanto de uma relação preponderantemente unilateral de dominação.

A heterogestão é pautada em uma estrutura hierárquica de comando e subordinação, instituindo a distinção entre chefes e subordinados. O processo de trabalho é controlado por uma elite, há limitação do acesso a informações, divisão e desqualificação do trabalho, rigidez da organização do trabalho (sendo imposta “de cima para baixo”), tudo isso gerando um processo de alienação e coisificação do homem (FARIA, 1985a). Trata-se assim de uma forma de gestão fundada em um forte “código autoritário” pois os funcionários “não participam das decisões que presidem o processo de trabalho.” (FARIA, 1985a, p. 58)

A cogestão é uma tentativa de amenizar a alienação no trabalho. Aqui o trabalhador não é meramente uma peça a ser utilizada, busca-se a reintegração de parte da iniciativa de organizar os detalhes das tarefas práticas através de técnicas como *job enrichment* (enriquecimento do trabalho) e *job enlargement* (alargamento do trabalho).

A chamada gestão participativa enquadra-se nessa forma de gestão. Porém, na cogestão o autoritarismo organizacional não foi eliminado, apenas mascarado, pois “participar, nos pressupostos da cogestão, não significa, no entanto, criar, mas participar de uma atividade que já existe, que já possui sua própria estrutura e seus objetivos. O indivíduo junta-se ao grupo e com ele colabora, presta, seu concurso, contribui, mas carece de iniciativas.” (FARIA, 1985a, p. 62)

Já a autogestão é a negação da heterogestão, pretende ser uma mudança radical, destruindo noções como lucro, exploração, dominação. Ela reconhece a

necessidade de planejamento mas não a outorga a uma minoria. A autogestão não propõe a participação no processo decisório, mas seu controle.

A autogestão pretende ser, destarte, uma organização social que não aliena, pois, não submete; que repousa no princípio de igualdade absoluta de todos os membros, pois, não dicotomiza; no princípio da liberdade total de cada indivíduo, pois não reprime e, sobretudo, uma organização que, sendo percebida por todos como necessária a cada um, não seja imposta de fora por quem quer que seja, tampouco outorgada pela benevolência dos sábios, dos reis, dos legisladores, dos governantes, enfim, dos que se acreditam portadores da capacidade de definir e realizar os interesses dos outros. A autogestão resulta, portanto, da autonomia das pessoas e não da usurpação. (FARIA, 1985a, p. 77)

Fica fácil perceber, pelo que já foi exposto neste trabalho, que a Receita Estadual é uma heterogestão. Com efeito, as organizações burocráticas (como órgãos públicos, escolas, empresas privadas e Igrejas) são os tipos característicos de organizações desta forma de gestão. Não há necessidade de alongar-se nesse ponto, uma vez que as várias características dos processos de controle exercidos pela organização relacionados à sua estrutura burocrática de heterogestão estão tratados em outras seções.

Porém, e neste aspecto o acima exposto a respeito da heterogestão será de grande utilidade, discorrer-se-á sobre o passado e o futuro da Receita Estadual no que concerne à sua forma de gestão. O passado porque a organização envolveu-se, em um certo momento histórico, em uma ousada tentativa de mudanças em suas formas de gerenciar; tal tentativa malogrou, porém deixou raízes e marcas que podem ser percebidas ainda hoje. E futuro porque a organização recentemente embarcou em nova ousada empreitada que pretende introduzir novas técnicas de gestão.

Assim, o processo de controle pela forma de gestão, característico da forma de controle compartilhada ou participativa, está presente nas relações de trabalho da Receita Estadual tanto no sentido de ter existido uma profunda experiência de implantação de uma forma de gestão participativa quanto no sentido de estar sendo projetada a implantação de uma série de novas formas de gestão não apenas para a organização, mas para todo o estado do Paraná. A seguir serão apresentadas essas duas perspectivas, uma que remete ao passado e outra que remete ao futuro.

## 7.1.1 No Passado, o SIAP

### 7.1.1.1 Do programa

O SIAP, Sistema Intermediário de Administração Participativa, foi um “modelo sistêmico proposto para implantar Administração Participativa [ADP] na CRE” (D20, p. 52), tendo sido parcialmente implantado entre os anos de 1987 e 1990. A implementação da “ADP” previa cinco estágios distintos: Concepção; Incubação; Implementação; Transição e Maturação:

1º) CONCEPÇÃO - Este estágio tem como desafio o entendimento de ADP, através da internalização de conceitos fundamentais, considerando-se a compatibilização da cultura organizacional "vis-a-vis" as possíveis mudanças relacionadas com a implementação de ADP, como um novo processo de administração para a CRE. Neste estágio, a Comissão Central estudou o contexto das Delegacias, treinou os membros dos Grupos Integrativos e buscou saber das condições favoráveis e desfavoráveis à adoção de mudanças;

2º) INCUBAÇÃO - O desafio deste estágio é a aceitação de ADP através do desenvolvimento de credibilidade e confiança no SIAP, dando-se oportunidade para que as pessoas discutam e apoiem ADP em seu local de trabalho. O desenvolvimento do cognitivo dos participantes é crucial neste estágio. Os Grupos Integrativos foram preparados para fazer isto em suas Delegacias e Inspetorias Gerais. A Comissão Central realizou dois seminários com os presidentes destes grupos, os quais têm repassado o conteúdo aos membros, visando aumentar aceitação de ADP, preparando as pessoas para o estágio de implementação;

3º) IMPLEMENTAÇÃO - Fazer ADP funcionar é o desafio maior do SIAP. As pessoas são muito imediatistas, querem ver resultados de curto prazo, mas mudanças organizacionais têm que ser aceitas para darem certo, e a aceitação dá-se somente com a preparação das pessoas envolvidas. É isto que o SIAP está fazendo na CRE, preparando as pessoas para assumirem ADP e, a partir do crescimento holístico delas, começar a implementação. Não se pode parar a organização para que isto ocorra, é preciso aproveitar tudo que aí existe para, intercaladamente, iniciar o novo processo, resolvendo problemas de forma participativa, através de grupos;

4º) TRANSIÇÃO - A consistência com ADP é o principal fator a ser considerado neste capítulo. Ela se dá através do crescimento contínuo dos participantes, melhor aproveitamento de habilidade e maior disseminação de informações na organização. Os estudos e solução de problemas têm que ser contínuos e os grupos assumem autoridade para tomar decisões importantes em suas unidades; e

5º) MATURIDADE - O desafio neste estágio é manter ADP em desenvolvimento através da perpetuação bem sucedida de um sistema de gerência participativa, que deverá continuar envolvendo e mudando, exigindo também o contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento de grupos. Qual seres humanos mesmos depois de maduros precisam aprender e renovar. (D20, p. 03-05)

O SIAP propunha uma gestão participativa utilizando como fundamentos teóricos obras de autores como Abraham Maslow, Elton Mayo, Frederick Herzberg, Victor Vroom, Ken Blanchard, William Ouchi, Edgar Schein e Douglas McGregor, entre outros. Enfatizava questões como trabalho em grupos e participação, técnicas de solução de problemas, democratização da informação, desenvolvimento gerencial, desenvolvimento do cognitivo, eficiência e eficácia, motivação, aprendizagem, otimização do aproveitamento do funcionário, estratégias para resoluções de conflitos, avaliação de desempenho.

Importante ressaltar que o SIAP era materializado em quatro níveis hierárquicos distintos: A Comissão Central (no topo da pirâmide hierárquica), cujo presidente era o consultor responsável pela implementação do sistema, contava com cinco membros (sendo quatro funcionários fiscais) e coordenava quatro áreas de atuação (de “Desenvolvimento Organizacional”, de “Desenvolvimento de Recursos Humanos”, de “Estudo e Pesquisas do *status quo*” e de “Relações Públicas”). Cada membro da Comissão Central coordenava uma das áreas.

Além dessas áreas, a Comissão Central ainda coordenava três grupos que ficavam no nível inferior da pirâmide: Os Grupos Integrativos (eram vinte grupos, um em cada Inspeção Geral e Delegacias Regionais<sup>61</sup>), sendo que cada grupo contava com cinco funcionários); os Grupos de Classes (Inspetores Regionais e chefes de SAA); e os Grupos Interface (composto de cinco a dez funcionários em cada Delegacia Regional e Inspeção Geral).

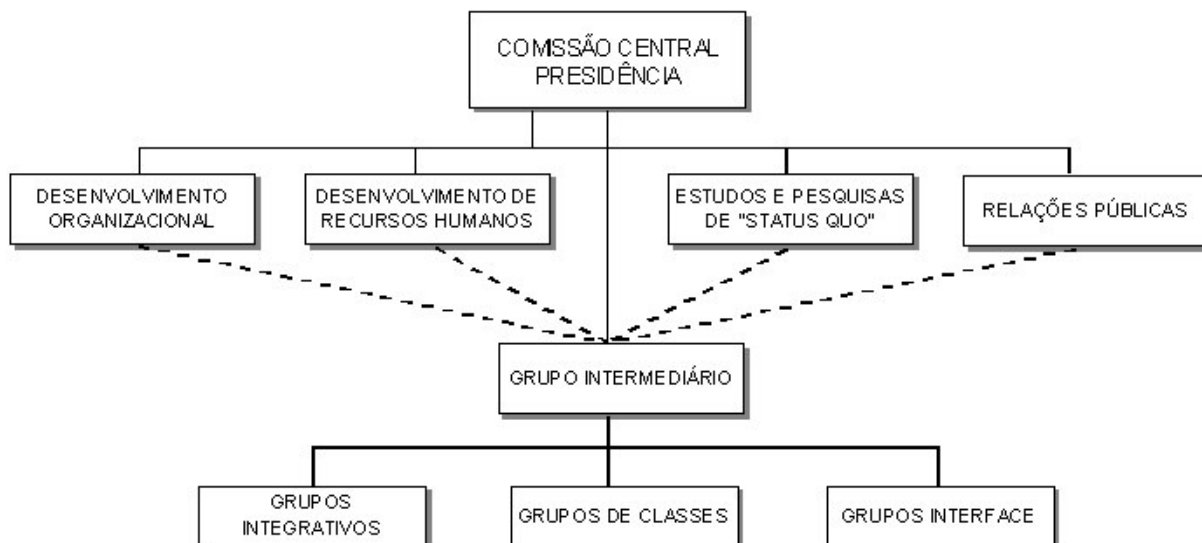
Para reduzir a distância entre a Comissão Central e os Grupos Interativos, foi ainda criado o “Grupo Intermediário”, composto por cinco integrantes efetivos e dois suplentes (todos eles presidentes de Grupos Integrativos). Havia também a figura do “elo” (um funcionário selecionado conforme perfil definido pela Comissão Central e Grupo Intermediário), responsável pela aproximação dos Grupos Interativos com os demais funcionários das suas respectivas unidades). A figura a seguir mostra como se configurava a estrutura hierárquica do SIAP.

---

<sup>61</sup> Na época, a Receita Estadual contava com dezesseis Delegacias Regionais, sendo duas sediadas na capital do estado, em Curitiba.



FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DO SIAP



FONTE: D20, p. 12

Os dois primeiros estágios do sistema, “concepção” e “incubação” tratavam basicamente do entendimento e aceitação da administração participativa (D20, p. 32). Para isso, realizaram-se inúmeros treinamentos, seminários, encontros, palestras e reuniões, em todas as Delegacias Regionais e na sede da CRE, em um processo que atingiu centenas de funcionários<sup>62</sup>. Isso porque o SIAP preconizava que para estabelecer as modificações que ele trazia na gestão da Receita Estadual eram “necessárias mudanças comportamentais para que haja participação (...) [as mudanças] requerem internalização de conceitos, adaptação de comportamentos e participação intensiva na organização” (D20, p. 08).

Com efeito, o SIAP defendia que os funcionários fiscais deveriam ser “organólatras”, ou seja, pessoas que “se envolvam profundamente com a organização onde atuam”, além de “laborólicos”, isto é, funcionários que “assumem o trabalho e se envolvem com ele da mesma forma que se envolvem com os prazeres da vida. Para eles o trabalho é um prazer” (D21, p. 47). O SIAP trazia em si a oportunidade para o funcionário participar da organização, pois “a proposta do SIAP é a de trabalhar,

<sup>62</sup> Até janeiro de 1989, “já são 150 treinados e envolvidos no sistema”. (D20, p.49)

através de grupos, na pesquisa e apresentação de soluções a problemas organizacionais.” (N47, p. 19)

O SIAP propunha ainda a idéia de que “em Administração Participativa a tomada de decisões é partilhada entre superiores e subordinados” (D20, p. 07), fato que deixaria o funcionário mais motivado e conseqüentemente mais eficaz, eficiente e produtivo. Esperava-se desse modo que o SIAP fosse “instituir o caos criativo na organização” (D20, p. 08) permitindo assim a colaboração e participação de todos os funcionários no processo decisório da Receita Estadual.

#### 7.1.1.2 Da análise

Sem dúvida, as intenções (expressas) do SIAP eram louváveis. Democratizar a organização, tornar a informação ubíqua, fornecer poder de decisão aos funcionários são objetivos de fato relevantes para instaurar-se uma gestão democrática nas organizações. Uma cuidadosa análise dos pressupostos teóricos e epistemológicos do SIAP revela, porém, algumas inconsistências em suas propostas ditas democráticas.

Ora, toda a teoria que o fundamentava, e que era insistentemente reproduzida nos seminários, palestras, treinamentos e encontros, remete a uma teoria administrativa e a uma psicologia organizacional que ocultam formas autoritárias de administração<sup>63</sup>. Isso porque sabe-se que a própria origem da teoria administrativa não é a busca pelo conhecimento, é antes a preocupação com a produtividade (MOTTA, 2001a). Desse modo, as teorias administrativas acabam por refletir os interesses das classes dominantes, pois são respostas intelectuais aos problemas da realidade produtiva (TRAGTENBERG, 1977). É nesse sentido que atuam em favor do *status quo*.

Ademais, as mudanças que eram pretendidas pelo SIAP não tinham origem em um desejo coletivo e espontâneo dos auditores fiscais, pois estes eram “preparados” para as mudanças através de um vasto processo de inculcação ideológica para a

---

<sup>63</sup> Como viu-se na apresentação das idéias defendidas pelo programa e na relação dos principais teóricos, as concepções do SIAP são todas elas oriundas da teoria administrativa funcionalista-sistêmica. Apenas a título de exemplo, defendia-se que a Teoria Z de William Ouchi seria o remédio para todos os males da organização (N47, p. 21).

“internalização” dos valores “adepistas”<sup>64</sup>, inculcação essa que estrategicamente iniciou-se com todos os chefes e gerentes, que então, com seu cognitivo preparado (ou seja, moldado), tornar-se-iam líderes e multiplicadores das teorias e valores que o SIAP propunha a todos<sup>65</sup>.

Chegou-se ao requinte de ser elaborado um manual ensinando estratégias de persuasão e convencimento para estimular os funcionários a aceitar o SIAP, ou seja, “fazer as pessoas fazerem o que queremos que elas façam para o bem delas” (D25, p. 01). O trecho a seguir ilustra a busca incessante do programa em manipular o pensamento e comportamento dos funcionários, em uma interessante exemplo daquilo que CHOMSKY (1998b, p. 87) chama de “batalha eterna pelas mentes dos homens”:

O SIAP tem estendido seus longos braços em todas as direções da CRE. Idéias e concepções de ADP já foram parcialmente implantadas em alguns dos seus melhores cérebros. Todavia, precisamos de alongar ainda mais os braços e atingir mais cérebros. Concretamente temos de convencer mais pessoas, para depois fazê-las agir como Adepistas (...) nosso trabalho é mudar mentalidades sedimentadas com idéias, atitudes e comportamentos anti-adepistas ao longo de muitos anos. (D25, p. 01)

Dessa forma, o “caos criativo” que era pretendido jamais poderia ser criativo, uma vez que o sistema pautava-se na homogeneização das consciências pela inculcação ideológica de determinados conceitos, valores e pressupostos da teoria administrativa funcionalista-sistêmica. De fato, como permitir o surgimento de seres criativos se fabricava-se a heteronomia?

O SIAP preconizava participação nas decisões, defendendo que “administração participativa é um processo em que influência ou tomada de decisão é partilhada entre superiores hierárquicos e seus subordinados. A partir do momento em que os subordinados passam a influenciar e participar das decisões, eles desenvolvem seus trabalhos com mais eficácia, pois são eles que decidem o que fazer” (D24).

---

<sup>64</sup> Adepista era um termo utilizado para identificar os funcionários simpáticos aos preceitos da administração participativa, em oposição àqueles ainda não cooptados.

<sup>65</sup> Cabe notar que o SIAP implementava esse processo de inculcação não apenas pela profusão de cursos, seminários e palestras, mas também pela incessante repetição de sua ideologia, pois acreditava que a “pura repetição tem grande valor persuasivo, se feita por um período razoável de tempo. Quando [as] pessoas ouvem algo ou vêem algo com suficiente frequência, começam a acreditar que a coisa é pra valer. Naturalmente, no caso da ADP, a repetição não é de palavras, mas da idéia, apresentada de muitas formas”. (D25, p. 09)

Porém, acreditava-se que “são necessárias mudanças comportamentais para que haja participação” (D24). Ou seja, os funcionários deveriam ser “habilitados” a participar. Após (e somente após) a moldação de seu pensamento e comportamento é que seriam “capazes” de participar.

Dito de outro modo, a participação era aberta, desde que o sujeito fosse devidamente preparado e cooptado. Isso era particularmente notório no caso dos chefes e gerentes, que tinham de ser bem preparados e escolhidos para tornarem-se verdadeiros “líderes”, uma vez que o programa acreditava firmemente que “são necessários certos comportamentos de liderança para que haja alto desempenho na administração participativa. Assim, os membros do grupo integrativo e os do grupo interface devem ser verdadeiros líderes, isto é, **escolhidos e treinados para sê-lo** [grifo nosso]” (D26, p. 08).

Fica claro portanto o objetivo fundamental: o desempenho da organização. O funcionário é visto como “gente” e não mero “recurso” somente na medida em que, ao ser chamado para participar, seria mais eficiente em seu trabalho. Nesse contexto, o papel dos “líderes” é o de controlar não os seus subordinados, mas “controlar o contexto em que as pessoas trabalham para produzir resultados” (D26, p. 09).

Mas o SIAP ia ainda mais longe: não bastava ao chefe ser um líder, pois é preciso venerar, adorar e cultuar as doutrinas da administração participativa, ou seja, os “membros dos grupos deverão possuir uma certa ‘paixão’ pelo sucesso do SIAP, um claro entendimento do que resulta para todos um SIAP bem desenvolvido e um profundo desejo de entender e trabalhar a ‘cultura’ organizacional da CRE. Em outras palavras, eles serão membros que deverão liderar, facilitar, capacitar e acompanhar o desenvolvimento de todos” (D26, p. 08).

Eis aqui um interessante exemplo da canalização das pulsões a que se refere ENRIQUEZ (2000), ao afirmar que as organizações “estratégicas” reconhecem as paixões e pulsões dos seus funcionários, mas buscam canalizá-las para seus objetivos. Diz ainda o autor que “a organização se instaura, funciona e se estabiliza no interior de um campo pulsional e passional” (ENRIQUEZ, 2000, p. 19-20) e para que possa combater suas angústias e processos autodestrutivos, seus dirigentes devem construir

um imaginário enganoso e edificar uma doença de idealização, criando-se assim um mito coletivo que impede outras visões de mundo. É nesse sentido que o SIAP buscava essa idealização, pois desejava tornar-se o ponto de referência para toda a organização, pretendia tornar-se algo indiscutível e inquestionável, pois se colocava como o melhor sistema de gestão, o mais democrático, o que melhor atendia as necessidades de todos.

No entanto, em que pese a noção democrática de participação, uma das mais importantes (e efêmeras) modificações nas relações de trabalho realizadas pelo SIAP foi a implantação, de **cima para baixo**, de um sistema de avaliação de desempenho. Esse sistema de avaliação orgulhava-se de sua cientificidade, pois estabelecia um sistema científico alicerçado em ferramentas estatísticas para a avaliação de desempenho dos funcionários e determinaria questões como promoção, demissão, transferência, entre outros (N47, p. 18).

Assim, a concepção de ciência que sustentava o SIAP remete à epistemologia positivista, o que significa que acreditava-se que era possível matematizar o real, podendo-se avaliar as ações de um ser humano utilizando números oriundos da média, do desvio padrão, da distribuição normal e do escore z, como se a estatística descritiva tivesse a capacidade de apreender toda a complexidade das relações de trabalho e dos processos psíquicos a elas inerentes<sup>66</sup>.

O “imprescindível embasamento científico” (N54, p. 25) do SIAP reflete a crença na racionalidade instrumental como isenta de valores e capaz de avaliações justas e eficientes, desprovida de julgamentos subjetivos: a estatística como a virtude das virtudes. No entanto, pode-se afirmar que, ao não considerar a paixão e as pulsões, ao limitar-se ao racional e ao mensurável, essa metodologia de avaliação de desempenho cai naquilo que ENRIQUEZ (1990) chama de armadilha da “obsessão estatística”, a qual faz parte do mundo criado pelo poder. Afinal, como explana um entrevistado a respeito do sistema de avaliação:

---

<sup>66</sup> Não se deseja aqui entrar no extenso debate metodológico a esse respeito, quer-se apenas ressaltar que a matematização do real, a noção de que a ciência pode despir-se de valores e tem a capacidade de se isolar das relações sociais e de poder (a crença em uma neutralidade axiológica) recebem duras críticas. Por exemplo, para DEMO (2000), a estatística não revela a essência dos fenômenos e TRAGTENBERG (1977) alerta que negar a existência do valor em pesquisas científicas, declarar-se como neutro, é em si mesmo um valor.

Era um sistema de avaliação de cima para baixo e de baixo para cima, foi muito legal de implementar, e foi para Curitiba para preparar, eles vieram para cá, então você como membro de uma equipe avaliava a sua chefia, a tua chefia te avaliava, você avaliava o Delegado, o Assessor, todo mundo, era uma coisa realmente muito bonita, mas aí aconteceu um acidente. Quem avaliou realmente bonitinho levou pau porque duas Delegacias, Pato Branco e Apucarana, fizeram uma avaliação em conjunto, fizeram uma reunião e deram dez para todo mundo, [ficaram] duas Delegacias perfeitas. (E03)

O sistema de avaliação era portanto passível de manipulação, tanto em nível individual (afinal, sendo o sujeito um ser pulsional, suas ações e avaliações não podem ser apenas racionais) quanto em nível de Delegacias. Em outras palavras, as relações de poder se fizeram valer dentro da sistemática de avaliação. Note-se ainda que o próprio fundamento de tais avaliações de desempenho são, em sua essência, mecanismos sutis de controle dos funcionários, uma vez que leva a um processo de auto-disciplina: submetido a um processo de avaliação, o funcionário acaba controlando a si mesmo para não ser mal avaliado pelos seus chefes e colegas.

A esse respeito, aduz o entrevistado que com o sistema de avaliação

Você iria se policiar, iria melhorar. (E03)

No entanto, independente da polêmica questão da avaliação de desempenho, talvez a grande fragilidade na proposta de democracia na administração participativa pretendida pelo SIAP pode ser encontrada em sua própria nomenclatura:

A implantação de ADP - Administração Participativa na Coordenação da Receita do Estado é o principal propósito do SIAP. A opção por um sistema intermediário foi feita tendo em vista as características organizacionais e a natureza dos serviços da CRE, que tornam **inviável descongelar a hierarquia ou desconsiderar a estrutura centralizada** [grifo nosso]. (D20, p. 03)

Percebe-se assim que o SIAP repousava em uma contradição fundamental: pretendia partilhar as decisões sem eliminar a hierarquia; desejava democracia mas mantinha intacto o cerne do autoritarismo e da dominação burocrática. De fato, seu caráter “intermediário”, que recusou-se a “descongelar” a hierarquia, naturalizando-a e mesmo declarando-a imprescindível, fê-lo permanecer preso à noção intrinsecamente ditatorial da dicotomia chefe/subordinado.

Também reforçou a distinção dirigente-dirigido ao clivar a organização em líderes e liderados, insistir em termos que reforçavam o imaginário da clivagem (como “corpo de dirigentes”) e em propor a seus adeptos que se auto rotulassem “adepistas” e classificassem os demais em “não membros<sup>67</sup>” ou “anti-adepistas”, negando-lhes com tais termos a própria identificação com a organização a qual pertenciam.

Ao abraçar a estrutura hierárquico-burocrática da Receita Estadual, e ao buscar nas teorias ideológicas seu sustento intelectual, o SIAP acabou por reproduzir em seu seio o autoritarismo: criou para si mesmo um organograma, escolheu e formou seus líderes e responsáveis pelos rumos da organização e tratou de impor-se ao resto dos funcionários, aos quais chamou a participar, pois queria aproximá-los de seus dirigentes, sem entender no entanto que o simples fato de aproximá-los os lembrava que permaneciam subordinados e que ainda tinham de responder a chefes e superiores.

Com efeito, a Comissão Central do SIAP exercia papel de coordenação dos Grupos Integrativos criados em cada Delegacia Regional, supervisionando a formação dos Grupos Interface em cada DRR. Dito de outro modo, o modelo de gestão proposto pelo programa “se funda na existência de uma Comissão Central que lidera a implantação, coordena e acompanha o desenvolvimento das ADPs nas Delegacias, Agências e Postos Fiscais” (D26, p. 06). Como se observa, a estrutura gerencial do próprio SIAP era fortemente hierarquizada, com a coordenação e liderança sendo exercida pela cúpula administrativa.

O SIAP recomendou ainda à “cúpula da CRE” (para emprestar o termo utilizado pelo próprio programa, outro exemplo do reforço à distinção dirigente-dirigido) que “os Vencedores devem ser motivados” e que “não deve ser dividido com os acomodados os resultados do sucesso e esforço de uma minoria” (D21, p. 30). Isto é, aos “Vencedores” (com “V” maiúsculo) o espólio, aos perdedores o esquecimento.

Ora, tal recomendação lembra o alerta de DEJOURS (2001) de que a ideologia da guerra invade as organizações modernas, onde os funcionários não aptos para enfrentar as batalhas devem ser excluídos ou marginalizados. Enfim, tem-se aqui uma

---

<sup>67</sup> Os “não membros” seriam os “funcionários que não estão diretamente integrados ao SIAP, ou seja, que não participam dos grupos até agora formados”. (D20, p. 54)

nova clivagem: agora os auditores fiscais são divididos entre vencedores e vencidos, esforçados e acomodados<sup>68</sup>.

Percebe-se então que o SIAP, ao imaginar que a estrutura hierárquica e a dominação burocrática pudessem conviver pacificamente com a democracia, ignorou a noção de que uma forma de gestão democrática é aquela que tem as características de uma “autogestão”, cujo fundamento é exatamente a ausência de relações de subordinação (FARIA, 1985a).

Dessa forma, o SIAP acabou por cair em uma armadilha que ele mesmo vislumbrou ao se auto caracterizar como “intermediário”: fundamentar-se em teorias administrativas que propõem a democracia sem eliminar aquilo que é sua principal barreira: a hierarquia. Como expõe FARIA (1985a, p. 57), tais teorias

Postulam o paradoxo ingênuo de criar padrões participativos de administração para dirigir pessoas (...) Weber, advertindo que a racionalidade burocrática constitui-se no meio mais eficiente de dominação, criticava a burocracia e a eficiência monocrática da heteronomia. A despeito destas advertências, encontra-se na literatura hodierna tentativas de conciliar a burocracia com a participação democrática.

Pode-se observar portanto que a implantação de uma gestão democrática é um percurso perigoso e enganador, afinal, como aponta ENRIQUEZ (1990, p. 11), os caminhos para a autogestão estão “repletos de ciladas”. Desse modo, não é de surpreender que o programa malogrou.

Como foi exposto, o SIAP assentava-se em uma contradição fundamental, uma vez que o cerne do autoritarismo (a estrutura hierárquica) permaneceu intocado e

---

<sup>68</sup> Digno de nota ainda é que o SIAP, em sendo um programa conduzido por uma consultoria cujo fundamento teórico, epistemológico e metodológico remete à teoria administrativa funcionalista-sistêmica, possuía desse modo uma visão a-histórica do real. Assim, ignorou a história secular repressora da Receita Estadual, uma história que teve capítulos hediondos a ponto de dirigentes transferirem funcionários para regiões inóspitas na esperança de que pistoleiros os assassinassem: ao relatar sua vida no Fisco, um auditor fiscal aposentado narra a ocasião em que, em conversa com seu superior a respeito de possível remoção, este lhe teria informado que “Pato Branco, sabe como é, o funcionário quando não presta nós mandamos para lá para os bandidos matarem”. (D36) Como se observa, a Receita Estadual repousa sobre uma história violenta. Ademais, é relativamente comum auditores fiscais serem ameaçados de morte, envolverem-se em tiroteios e assaltos em Posto Fiscal, em fogo cruzado em Volantes. A violência direta é tão presente nas relações de trabalho que muitos funcionários chegam a carregar armas de fogo para proteção. Esse aspecto nefasto da Receita Estadual é aqui ressaltado para lembrar que tal historicidade não pode ser ignorada ou mascarada caso se deseje instaurar uma verdadeira mudança. Afinal, como bem lembra AMADO (2000, p. 107), “o movimento das relações humanas, os grupos de encontro, a abordagem sociotécnica e mesmo o *empowerment* dos assalariados nada farão; é preciso compreender os mitos, os símbolos, os ritos, as linguagens que são parte integrante da identidade da empresa”.



desse modo o funcionário do nível operacional participava das decisões apenas através do Grupo Interface (cujos membros, aliás, eram indicados pelo Delegado, comandante máximo da DRR). Tal grupo na realidade não recebia as reivindicações e opiniões dos funcionários, ele as prospectava. O que existia portanto era a sondagem das opiniões e anseios que então eram repassadas ao nível superior na estrutura do programa, até chegar nas pessoas que de fato detinham o poder decisório.

Em outras palavras, o funcionário, na melhor das hipóteses, participava com opiniões e sugestões: a decisão se tais opiniões e sugestões seriam acatadas ou não permanecia no topo da hierarquia. Ora, em um processo democrático de gestão, não existe **participação** no processo decisório, existe o seu **controle** (FARIA, 1985a). Os auditores fiscais não tinham esse controle (exceto aqueles da cúpula decisória): eram chamados a participar, mas a efetiva decisão sobre os destinos da organização lhes permanecia estranha<sup>69</sup>.

A explicação da Comissão Central do SIAP para, depois de dois anos do início do programa algumas pessoas ainda não terem aceito inteiramente a sua implantação, é a de que existiria um “alto nível de alienação”, decorrente de uma “despreocupação do fiscal com a organização”, além de um “desnível intelectual”, pois os funcionários relutantes haviam sido incapazes de compreender que o SIAP é a melhor forma de gestão para organização (N61, p. 11).

Observa-se portanto a noção de que o comprometimento é uma obrigação do funcionário; se ele não abraçou as causas do SIAP, é porque era um ignorante que não sabia o que é melhor para ele. Os gestores do programa não se preocuparam em compreender esse “descomprometimento” historicamente a partir das relações de poder a que os sujeitos estão submetidos em seu trabalho. Tudo se passa como se a

---

<sup>69</sup> Para uma crítica contundente a programas de gestão participativa, ver, além de FARIA (1985a), também FARIA (1987, 1997). Cumpre ainda lembrar que, em nível societal, se de fato houvesse uma “gestão participativa”, isso significaria o colapso do sistema capitalista, como explana MÉSZÁROS (2002, p. 713): “Uma vez que deixe de dominar e explorar implacavelmente o trabalho – como espera a noção ilusória do ‘trabalho participativo compartilhando poder com o capital’, ao projetar uma forma ‘iluminada’ do capital e seu dedicado ‘mercado social’ como a estrutura de uma feliz relação futura – o capital perde a capacidade de controlar completamente o processo sociometabólico”. Em que pese este estudo tratar de uma organização não capitalista, o princípio permanece: se a administração ceder o controle sobre o processo de trabalho aos funcionários, sua estrutura de dominação desintegra-se.

organização fosse perfeita e fizesse de tudo pelo funcionário que, ingrato, não retribui e não se compromete.

A explicação fenomênica para o descontinuação do SIAP busca na mudança de governo a razão principal. A tendência dos novos governantes de não desejar continuar algo que foi construído no governo anterior teria sido o motivo do fim do programa. Outra razão seria a resistência dos funcionários em serem avaliados, ou seja, houve uma resistência à avaliação de desempenho, um dos pilares do SIAP.

É preciso no entanto ir além do mundo fenomênico e compreender que, além da contradição fundamental já apontada (gestão participativa hierarquizada), o programa em si não surgiu dos anseios dos funcionários, foi algo implantado a partir de uma determinação ao nível de Secretaria. Ora, como expõe FARIA (1997, p. 114), “a gestão participativa, **que não aquela decorrente da organização dos trabalhadores nos locais de trabalho** [grifo nosso], é uma estratégia de gestão, cujo objetivo é subordinar os operários na razão de um novo invólucro para o controle dos gestores sobre o processo de trabalho”.

Ademais, o próprio sistema de avaliação instituído igualmente não surgiu de propostas dos funcionários da organização, mas da consultoria que gerenciava a implantação do programa. Os ajustes desse sistema de avaliação foram realizados pela cúpula diretiva, e ao funcionário comum restou aceitar. Não é de surpreender portanto que tal avaliação foi aplicada apenas uma vez, pois o processo foi controverso, e nem poderia ser diferente, uma vez que foi instituído à revelia da maioria dos funcionários, além de fundamentar-se em uma metodologia positivista, mistificadora do real. Como um entrevistado resumidamente explana,

O que matou o SIAP foi a avaliação de desempenho. (E43)

Porém, o SIAP foi um programa de grande amplitude e esforço, deixando raízes profundas na organização. A tentativa de implantação de um sistema sutil de controle sobre a força de trabalho espalhou, através do processo de inculcação ideológica, noções gerencialistas da teoria administrativa funcionalista-sistêmica que até os dias atuais permanecem no vocabulário dos funcionários, notadamente daqueles

que à época detinham cargos de gerência. O sistema ruiu, mas seus pressupostos ainda são amplamente aceitos na organização, ainda que não sejam muito praticados.

## 7.1.2 No Futuro, o PNAGE

### 7.1.2.1 Do programa

O PNAGE, Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal, é um recente e ambicioso programa em nível nacional que aspira “modernizar” a gestão dos governos estaduais. Seu objetivo é “modernizar a administração pública mediante a integração das funções de planejamento, orçamento e gestão, visando a melhoria da prestação de serviços para atender às demandas da sociedade” (D30). O programa, que prevê um investimento total de trezentos e dez milhões de dólares a serem gastos em seu período de vigência (2004 a 2009), subdivide-se em seis componentes, focados em determinados aspectos da gestão dos governos. Os componentes e seus respectivos objetivos são:

#### 1 – Reestruturação organizacional

Implantar novos modelos organizacionais que permitam aos estados e ao DF a execução de políticas públicas integradas, baseadas em padrões de transparência, efetividade, eficiência, accountability, participação e controle social.

#### 2 – Gestão de recursos humanos

Desenhar e implantar modelos de Gestão de Pessoas visando à melhoria da qualidade do serviço público prestado aos cidadãos, assegurando o redimensionamento e desenvolvimento da força de trabalho (formação e capacitação), alternativas de contratação e de remuneração, avaliação de desempenho, organização de carreiras, tendo em vista a necessidade de atender à nova configuração da Administração Pública Gerencial. Adequar a legislação, os cadastros e os processos de gestão de pessoas, estabelecendo mecanismos de controle, monitoramento e responsabilização, que possibilitem a obtenção de informações gerenciais, bem como a racionalização de recursos, adequando os Estados e o DF aos Limites da Lei de Responsabilidade Fiscal.

#### 3 – Modernização do sistema de planejamento

Dotar, nos estados e no DF, o sistema de planejamento e orçamento de novo modelo organizacional, proporcionando condições e formas de atuação integrada em consonância com as tendências político-institucionais e de gestão pública - nos níveis federal, estadual, municipal - e modernizar os processos de planejamento governamental, desde a formulação de políticas públicas até o orçamento programa e sua execução, garantindo melhor gerenciamento dos planos de governo, maior participação da sociedade, transparência e fidedignidade das informações, acompanhamento e avaliação continuados, e, ainda, a sua

integração com outros processos com os quais mantém interfaces nas áreas de administração e finanças, bem como assegurar a inserção e manutenção do planejamento na cultura gerencial do estado.

#### 4 – Tecnologias de gestão

Desenvolver, implementar e difundir modelos empreendedores de gestão pública, englobando qualidade total, participação, controle social, desburocratização, planejamento estratégico, gestão por resultados, gestão do conhecimento, de modo a contribuir para que a administração pública responda de maneira mais adequada às demandas da sociedade.

#### 5 – Tecnologia da informação e comunicação

Prover o estado das tecnologias da informação e comunicação voltados para a modernização do planejamento e da gestão pública, com modernas e integradas arquiteturas, sistemas e aplicações de hardwares, softwares e redes, e capacitação de servidores, visando a atingir a governança eletrônica e a inclusão digital, com foco na qualidade, agilidade, transparência, eficiência dos serviços prestados aos cidadãos.

#### 6 – Modelos de gestão descentralizada nos setores de saúde, educação e segurança pública

Elaborar novos modelos de organização e de gestão dos setores de saúde, educação e segurança pública, a partir da compatibilização entre a política dos respectivos setores, as normas e os princípios da gestão pública gerencial, em consonância com a CF 88 e as estratégias de municipalização, publicização e demais formas de descentralização, contribuindo deste modo para a melhoria da qualidade da prestação de serviços aos cidadãos. (D30)

Tendo em vista que o governo estadual paranaense é um dos signatários do programa, a Receita Estadual será, a exemplo dos demais órgãos estaduais, alvo das mudanças propostas. Através de uma análise de conteúdo de dados secundários relativos ao PNAGE, foi possível identificar a relação que as características dos objetivos e princípios do programa possuem com os processos de controle que pretende-se instaurar ou reforçar sobre a força de trabalho na organização em estudo.

#### 7.1.2.2 Da análise

Como foi visto, o objetivo do PNAGE referente à “Gestão de recursos humanos” (objetivo 2) busca implantar modelos de “Gestão de Pessoas” que tragam “melhoria da qualidade do serviço público prestado aos cidadãos”. Isso englobaria questões como “desenvolvimento da força de trabalho (formação e capacitação)”, “avaliação de desempenho” e “monitoramento e responsabilização”. Assim, prevê-se a formação e capacitação como estágios necessários ao programa. Ora, tendo em vista os

fundamentos teóricos do programa, isso significa moldar o comportamento dos funcionários através de um processo de inculcação ideológica, a exemplo do SIAP<sup>70</sup>.

Interessante notar que a tentativa de instaurar mecanismos de avaliação de desempenho e monitoramento (ou, o que dá no mesmo, instaurar ou reforçar formas sutis de controle) disfarça-se em “desenvolvimento” das pessoas para atender a Sociedade, a Modernização, a Lei da Responsabilidade Fiscal, entre outros, em mais um exemplo do uso, pelos detentores do poder, da invocação mística a entidades externas ou a princípios abstratos para justificar suas ações, conforme a já citada noção de invocação a que se refere THIRY-CHERQUES (1993).

Em ainda outro exemplo dessa invocação mítica, o programa estabelece como “princípios” o atendimento das demandas do cidadão e a equidade, isto é, o Estado como defensor dos objetivos da justiça social, distribuição igualitária de benefícios, defesa dos direitos sociais e democratização das oportunidades (D29). Ou seja, defende-se a noção do Estado como isento das relações sociais e de poder, tendo como função única o bem público: dissimula-se assim a natureza contraditória do Estado capitalista, buscando reforçar a obediência do funcionário, pois este seria servidor de uma instituição benévola e responsável pelo bem da sociedade, uma instituição imaculada e portanto sua “modernização” não pode ser questionada.

O mesmo ocorre com o objetivo referente ao componente “Tecnologias de gestão”, igualmente revestido do clichê “modernizar para atender melhor a cada vez mais exigente sociedade”. Ao amparar-se na Sociedade, o programa defende um Estado participativo, onde o cidadão comum possa exercer um “controle social” sobre as instituições públicas. Ora, é preciso lembrar, como o fez TRAGTENBERG (1977, p. 190), que “a burocracia age antiteticamente: de um lado responde à sociedade de massas e convida a **participação** [grifo do autor] de todos, de outro, com sua hierarquia, monocracia, formalismo e opressão afirma a **alienação de todos** [grifo do

---

<sup>70</sup> Contrariamente ao SIAP, o PNAGE não esclarece os principais autores que fundamentam suas propostas. No entanto, seus pressupostos teóricos claramente remetem à teoria sistêmica, uma vez que, entre outros exemplos, adota-se a noção democrático-pluralista de Estado (ignorando seu papel contraditório) e a noção da Burocracia enquanto forma de gestão, não de dominação.

autor], torna-se jesuítica (secreta), defende-se pelo sigilo administrativo, pela coação econômica, pela repressão política”.

Desse modo, percebe-se que o PNAGE entende a burocracia como sinônimo de ineficiência, ou seja, ela seria um “modelo de gestão falido”. É a materialização daquilo que ENRIQUEZ (1997b, p. 07) chama de “mal-estar” em relação ao Estado, o qual seria “considerado incapaz de propor um grande projeto e de garantir o desenvolvimento econômico e social das principais instituições educativas, terapêuticas e carcerárias que asseguram a regulação social em seu conjunto”.

É preciso lembrar que o processo de “modernização” do setor público brasileiro teve grande impulso no ano de 1994, quando foi criada a Secretaria de Reforma do Estado no âmbito do MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), a qual imediatamente estabeleceu um plano de reforma cujas diretrizes buscavam a implantação do chamado modelo “gerencial” ou “pós-burocrático” para a gestão do setor público. O argumento para essa reforma seria a crise do Estado, o qual teria desviado-se de suas funções básicas para firmar-se no modelo desenvolvimentista (Estado produtor). Isso teria causado a deterioração dos serviços públicos e agravamento da crise fiscal. A elevação do custo da máquina pública é assim atribuída a benefícios dados a servidores públicos e “excessivos controles”, ou seja, haveria no âmbito da gestão pública brasileira um demasiado formalismo (SILVA, 2002).

A solução preconizada para essa “crise do Estado” seria a implantação do modelo gerencial, o qual fundamentalmente mantém as características da burocracia, com exceção do formalismo, que precisa ser reduzido para que o gestor público tenha uma maior liberdade de ação, para que ele possa “expressar sua criatividade”. Duas características relevantes do modelo gerencial ou pós-burocrático seriam: o foco nos resultados; e o uso de técnicas administrativas do setor privado (como reengenharia e qualidade total). Dessa forma, mudando-se o controle de *a priori* (formalismo) para *a posteriori* (resultados), a sociedade teria maior participação na gestão pública através da fiscalização dos resultados (SILVA, 2002).

Ora, é nesse contexto de “modernização”, de implantação de um modelo dito pós-burocrático que o PNAGE precisa ser compreendido. Ocorre que, ao não

considerar o papel da burocracia enquanto um tipo de dominação legitimada por regras racionais legais, o programa permanece preso ao fundamento principal da dominação burocrática, qual seja, a hierarquia. Não há portanto como se falar em “participação” (seja dos funcionários, seja da sociedade) enquanto o âmago do autoritarismo permanecer intacto, incólume e inquestionável.

Portanto, tornar o Estado mais democrático, mais transparente e mais passível de controle pela população são noções que buscam legitimar a modernização da gestão, ou seja, legitimar a instauração ou reforço de mecanismos sutis de controle sobre a força de trabalho através de técnicas, modelos e ferramentas da administração estratégica. Reforça-se o imaginário do uso de tais técnicas como sendo o “caminho reto” a ser seguido, a solução final para alavancar a eficiência. É o imaginário da empresa como pináculo da virtude, onde o Estado é chamado a adotar ou adaptar as filosofias gerenciais do setor privado, em um interessante exemplo do “mal da modernidade” a que se refere ENRIQUEZ (1997a)<sup>71</sup>.

Tome-se como exemplo desse mal da modernidade uma das propostas do componente de tecnologias de gestão, a qualidade total. Ora, trata-se de um modismo gerencial que se popularizou rapidamente no Brasil e cujos defensores insistem na noção de tornar os funcionários mais flexíveis, estabelecer tarefas padronizadas, incentivar a participação do trabalhador na melhoria dos processos organizacionais. Para tais defensores, como CAMPOS (1992), a qualidade total significa planejar, manter e melhorar a qualidade desejada pelos clientes. No entanto, percebe-se que um dos principais elementos da qualidade total, o envolvimento do trabalhador, implica em um processo de manipulação psicológica dos funcionários ao novo processo de produção. Esse envolvimento é obtido de várias formas: processo de seleção, demissão seletiva, avaliação e incentivos pessoais e treinamentos comportamentais. Desse modo, a gerência reforça seu controle sobre o processo de trabalho, a despeito do discurso de participação dos funcionários (INVERNIZZI, 2000).

---

<sup>71</sup> Para ENRIQUEZ (1997a, p. 137), o mal da modernidade seria a obsessão em “utilizar os métodos recentes de gestão de empresas”. Os “reformadores” que padecem desse mal sucumbem a um sentimento narcisista de se identificar aos dirigentes das grandes corporações, de serem o “animador” que mudará os destinos da organização, que a “modernizará”.

Assim, a qualidade total refina uma série de métodos de dominação, onde o discurso da participação, envolvimento, colaboração, o “vestir a camisa” é o discurso que aparece no objetivo, porém encobre uma forma de dominação em nível psicológico, que atinge o sujeito em seu plano inconsciente. Dito de outro modo, a qualidade total é um exemplo das engenhosas técnicas gerencialistas que permitem à organização um “confisco da interioridade” (ENRIQUEZ, 2001a) dos sujeitos<sup>72</sup>. Vale ressaltar também que o PNAGE defende ainda que

Sistemas normativos coerentes e bem organizados não são importantes apenas para os operadores do Direito. Eles constituem uma ferramenta indispensável da boa administração pública, uma vez que a qualidade e a observância das regras são essenciais para aumentar a transparência e a accountability do Poder público. Uma legislação clara e acessível também é necessária para estabelecer relações confiáveis entre o Estado e seus colaboradores diretos, como seus funcionários, ou entre o Estado e os agentes privados. (D32, p. 73)

Aqui, apresenta-se a noção de que respeitar normas (e portanto não questionar seu caráter autoritário) é vista como transparência e *accountability*. Dito de outro modo, os funcionários são chamados para não apenas serem eficientes e agir com qualidade, mas para serem absolutamente obedientes. Para tentar amenizar o caráter impositivo das normas, recorre-se contraditoriamente a rótulos como “colaborador”.

Tais rótulos são algo bem característico da ideologia administrativa, que pretende criar uma imagem distorcida do funcionário. Tudo se passa como se a mudança de designação automaticamente eliminasse a clivagem da organização entre chefes e subordinados; estes não mais seriam apenas meros seguidores de ordens, regras e normas, seriam sujeitos dignos de respeito e atenção.

Ora, como bem explanam FARIA e MENEGHETTI (2002a, p. 06), “o discurso segundo o qual os trabalhadores fazem parte de uma grande família organizacional preenchida por ‘colaboradores’, serve para encantar os indivíduos e fazê-los trabalhar cada vez mais”.

---

<sup>72</sup> Para uma crítica à gestão da qualidade como sendo uma sutil forma de dominação psicopolítica para tornar o funcionário das organizações modernas um “ingênuo feliz”, ver FARIA e OLIVEIRA (1999).



Com efeito, o uso de rótulos para descrever o papel dos funcionários faz parte de um processo de cooptação<sup>73</sup>, a fim de disfarçar sua condição de subordinados. Como o próprio PNAGE sustenta, “descobrir os problemas não é suficiente, pois, mais do que uma questão técnica, a modernização do aparelho administrativo é um caminho político de convencimento dos atores envolvidos e de aprendizado mútuo” (D32, p. 116). No SIAP, os funcionários precisavam “internalizar” valores. No PNAGE, eles precisam ser “convencidos”. A terminologia muda, mas o processo é o mesmo: o funcionário necessita ser cooptado para que a “modernização” possa ser implantada sem problemas, confrontos ou resistências.

O órgão gestor do PNAGE no Paraná estabelece a eficiência, eficácia e efetividade como “princípios norteadores” do programa (D29), fato que demonstra novamente a vertente gerencialista que fundamenta o programa, cujo foco é a organização, e não o funcionário, este reduzido à condição de recurso ou peça que deve funcionar eficiente, eficaz e efetivamente. O sujeito é chamado de colaborador, no entanto permanece tratado como um meio para se atingir um fim.

Ademais, outro princípio do programa é a “responsabilização”, que seria o “estabelecimento de metas e a responsabilização de servidores públicos pelo cumprimento das mesmas” (D29). Ou seja, o funcionário é responsabilizado e assolado por metas e objetivos alheios à sua vontade ou participação. A respeito disso, expõe ENRIQUEZ (1997b, p. 11-12):

Ora, somente pode ser responsável um sujeito psíquico, um sujeito de direito. A insistência sobre a responsabilidade seria a prova da consideração com o homem em todas as suas dimensões, pela organização. É esquecido nessa afirmação o fato de que a responsabilidade em questão é somente uma responsabilidade **organizacional** [grifo do autor] (de modo que a tarefa efetuada favoreça o desenvolvimento da organização: ou, dito de outro modo, que os objetivos alcançados sejam **transitivos** [grifo do autor] em relação a um objetivo último) e uma responsabilidade **técnica** [grifo do autor] (acionar os meios mais adequados e a

---

<sup>73</sup> A cooptação é aqui compreendida como uma manipulação do pensamento e comportamento dos sujeitos. Destarte, a “cooptação, de longe a mais eficiente arma na conservação do poder, tem o duplo efeito de atrair novas forças e retirar das massas, do corpo dos funcionários, seus líderes”. (THIRY-CHERQUES, 1993, p. 44) A propósito desse processo de manipulação, salienta FARIA (1985b, p. 106): “Em que isto – seria demais perguntar? – difere da abominável ‘lavagem cerebral’? São, ambos os processos [a lavagem cerebral e a manipulação do pensamento], formas violentas de inculcação que privam o indivíduo de seu mais elementar direito: a liberdade de pensar. É uma forma de manipulação subliminar, ou seja, que não permite ao indivíduo sequer o direito de se opor a ela”.

competência mais firme para realizar o trabalho com o menos custo possível e de uma maneira excelente).

Explica ainda o autor que a organização, ao imputar a responsabilização sobre seus funcionários, não está se interessando pela responsabilidade política (indagação das conseqüências da ação considerando o papel que a organização desempenha na dinâmica social), nem pela responsabilidade social (questionar se as decisões tomadas favorecem a autonomia ou a heteronomia dos membros da organização), nem a responsabilidade cívica (perguntar que influência uma ação ou inação do funcionário tem sobre a possibilidade de vida ou de sobrevivência dos outros cidadãos) e muito menos a responsabilidade psíquica (formular opiniões e expressar sentimentos a respeito do valor de seus atos). Dito de outro modo, a única responsabilidade que interessa é aquela que trata da eficiência da organização.

Para o PNAGE, as “modernizações administrativas são favorecidas também pela magnitude de confiança existente, uma vez que todos estarão mais dispostos a dialogar e pensar conjuntamente as mudanças, aceitando mais facilmente, ainda, o papel e a legitimidade dos condutores da reforma” (D32, p. 117). Ou seja, a modernização exige confiança (e portanto uma ausência de questionamento) para que os funcionários aceitem como legítimo o fato de que eles devem ser “liderados” pelos “condutores da reforma”. Busca-se assim naturalizar a clivagem entre aqueles que pensam (ou conduzem) e aqueles que executam. O funcionário precisa não apenas aceitar as reformas, mas crer fielmente, confiar naqueles que estão liderando os novos rumos da organização.

Deve-se ressaltar que o PNAGE sustenta ainda que “a melhor estratégia de modernização administrativa, tomada como um processo contínuo de avaliação e revisão de processos, precisa constituir um bom relacionamento entre os reformadores e os servidores públicos, dando a estes um lugar central nas decisões estatais, por meio do respeito e consideração às suas opiniões e pela busca da criação de um *ethos* público democrático” (D32, p. 121).

Assim, além da confiança, a “modernização” deve ser acompanhada por um “bom relacionamento”. Em outras palavras, exige-se a eliminação, deslocamento ou

encobrimento de conflitos e contradições de interesses, deseja-se criar uma massa conformada; reforça-se novamente a clivagem: de um lado estão os “reformadores”, de outro os “servidores”, onde aqueles pensam e determinam, enquanto estes meramente opinam. Cria-se um imaginário do logro (o “*ethos* democrático”) que esconde a estrutura autoritária de comando hierárquico: os “servidores” devem sentir-se livres e importantes, pois fornecem e tem respeitadas suas opiniões, apesar da aceitação dessas opiniões e o poder decisório efetivo da condução das “mudanças” estar concentrado nas mãos dos “reformadores”.

Outrossim, o Objetivo Geral do PNAGE está vinculado à noção de modernizar a administração pública “para atender às demandas da sociedade”. Observa-se que o PNAGE pauta-se na noção de que o estado precisa “modernizar-se”, pois é ineficiente e não atende as “demandas da sociedade”; o não-dito aqui refere-se ao fato do estado precisar modernizar-se não para melhor atender as demandas da sociedade, mas as demandas do **capital**, conforme argumentou-se na seção 3.1.4.

O bem da sociedade é usado como discurso cobertura, afinal os interesses particulares jamais podem ser representados abertamente, precisam revestir-se de interesse comum, os da “Sociedade”. O modernizar é então simplesmente adotar práticas gerenciais ideológicas da teoria administrativa, é preciso imitar as técnicas de gestão “modernas” das empresas privadas, pois estão são donas da ética a ser seguida. É preciso padecer do “mal da modernidade”<sup>74</sup>.

Assim, pode-se observar que o PNAGE, assim como seu antecessor, o SIAP, constitui um programa de implantação de formas de gestão autoritárias, porém calçadas com luvas de veludo. Formados por uma intrincada miríade de técnicas de cooptação, buscam moldar o comportamento dos funcionários para torná-los “escravos contentes” (FARIA, 1985b): intensifica-se o trabalho ao mesmo tempo em que os funcionários são incentivados a trabalhar mais satisfeitos e entusiasmados.

---

<sup>74</sup> Nesse sentido, tanto o PNAGE quanto o SIAP preconizam a adoção de propostas administrativas “internacionalmente aceitas e em pleno uso nas grandes empresas do Brasil”.

## 8 CONTROLE SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO

### 8.1 MODELOS DE AÇÃO

A distinção chefe-subordinado incrustada nas relações de trabalho na Receita Estadual necessita de uma definição e delimitação dos papéis que cada grupo deve desempenhar. Desse modo, pode-se distinguir na organização fundamentalmente dois modelos de ação que surgem para institucionalizar essa clivagem: o modelo chefe ou “líder” e o modelo subordinado ou “colaborador”.

#### 8.1.1 O Chefe

A noção predominante na Receita Estadual é a de que aqueles funcionários que ocupam posições de chefia ou gerência precisam tornar-se líderes “animadores”, ou facilitadores, uma vez que

Cabe a ele [o chefe] facilitar para que as coisas ocorram. (E04)

Dessa forma, os chefes, ou melhor dizendo, ou “líderes”, possuem como uma de suas principais funções

Agregar as pessoas, unir, fazer convergir, engajamento para trabalhar, ser produtivo, unir para obter mais resultados, etc. (E09)

O chefe é aquele que alavanca a eficiência; deve ser o técnico do time que dita o rumo. Não basta ser um chefe, tem de ser um “líder”; o gerente tem de ser um “conciliador”, buscar unificar o interesse do funcionário com o da organização, conceder para cooptar, ou seja,

O melhor gerente é aquele que tem jogo de cintura, que concilie os interesses pessoais do funcionário com os interesses da Receita. Se [o chefe] não buscar atender os interesses pessoais, o funcionário não vai buscar os interesses da Receita. (E17)

Esse modelo de ação do gerente líder remete a um certo “dirigismo”, onde a liderança eficaz depende do conhecimento dos sentimentos, interações e normas grupais (MOTTA, 2001a, p. 90). Em outras palavras, o líder eficaz deve conhecer seus funcionários e se relacionar bem com eles para melhor manipulá-los, tornando-os mais eficazes, eficientes e submissos. Ou, como expõe ENRIQUEZ (1997c, p. 24), os chefes são chamados a serem “matadores frios”<sup>75</sup>, pois “os tempos não são mais do chefe que manda, mas daquele que seduz, persuade, exala **charme, anima** [grifo do autor] e sabe jogar com as aparências”.

Cumpra-se notar que a noção do papel do chefe como sendo a de “técnico do time” reforça a clivagem da organização entre aqueles que pensam e aqueles que executam, uma vez que claramente separa-se as funções:

O gerente é um coordenador, é um técnico de um time, sua ação tem de ser muito parecida com a de um técnico de futebol. O técnico de futebol nem sequer pisa na quadra, que é onde o jogo está sendo jogado, muito menos faz o gol, muito menos defende o time, mas ele sabe quem colocar em que lugar e que estratégia, que metodologia, que tática deve ser executada pelo time. (E01)

É importante ressaltar ainda que as noções apresentadas relativas ao papel do gerente são reforçadas pelos treinamentos na área comportamental ou gerencial, adquiridos pelos funcionários dentro ou fora da organização<sup>76</sup>. Tais treinamentos moldam o pensamento e comportamento dos funcionários para que não apenas aceitem a distinção chefe-subordinado, mas que trabalhem em direção a um relacionamento não conflituoso.

Há de ressaltar ainda o papel do SIAP no estabelecimento da noção do modelo adequado aos funcionários em posição de chefia. Em seus próprios seminários e cursos

---

<sup>75</sup> A noção de matador frio (ou matador suave, ou ainda matador *cool*) é muito usada pelo pesquisador e psicossociólogo Eugène Enriquez para descrever os “jogadores estratégicos”, e reflete a busca pelas organizações modernas por funcionários que sejam guerreiros estratégicos, ganhadores, responsáveis, eficientes, prontos para enfrentar qualquer desafio, sempre desejosos pela auto-superação. Precisam ser “frios” porque devem cometer os atos mais aberrantes mantendo uma certa fleuma. Dito de outro modo, trata-se de derrotar e dominar os adversários (seu subordinado, seu colega, seu cliente, suas adversidades no trabalho) não com paixão, mas com doçura, pois não se deve eliminar o outro de forma definitiva, já que um dia ele pode ser útil (ENRIQUEZ, 1997c).

<sup>76</sup> Os treinamentos promovidos pela Receita Estadual e sua vinculação com o processo de transmissão ideológica serão tratados mais detidamente na seção 13.

destinados a Delegados e Inspectores buscava “identificar e discutir as habilidades gerenciais necessárias a implantação da Administração Participativa nas unidades Coordenação da Receita do Estado” (T01), além de “instrumentalizar as chefias intermediárias (Delegados e Inspectores Gerais) a participarem ativamente do processo, desenvolvendo habilidades para gerenciar sistemas participativos” (N54, p. 24).

Assim, a Receita Estadual pretende que “os funcionários ocupantes de cargo de chefia sejam reciclados e treinados nos conceitos de gestão para acompanhar a evolução tecnológica do mercado no sentido de atingir cada vez mais com eficácia, eficiência e efetividade os objetivos organizacionais” (T16), pois “numa época em que as máquinas passam a dominar o cenário produtivo, devemos tomar todo o cuidado ao administrar nossos talentos humanos, sem os quais máquina alguma funcionaria. Esta árdua tarefa tem evoluído continuamente, levando-nos a atualizar sempre nossos conhecimentos sobre Gestão de Pessoas” (T36).

O aspecto fenomênico do modelo de ação apropriado para os chefes que foi construído na Receita Estadual seria a necessidade de se formar as chefias para que elas tenham conhecimento em lidar com novas formas de gestão, com as resistências a mudanças e com a complexidade das inter-relações humanas, gerando motivação nos subordinados e possibilitando que a organização seja bem sucedida; a essência aponta um “seqüestro da subjetividade” (FARIA; MENEGHETTI, 2001) dos próprios gerentes para que estes internalizem valores alheios e assim um processo de dominação mais sutil possa ser implantado, eliminando-se as resistências que surgem não apenas dos subordinados, mas das próprias chefias.

No entanto, o processo de instituição de um modelo de ação para os funcionários em posições de chefia e gerência acaba por revelar-se contraditório não apenas porque ao mesmo tempo em que propõe a aproximação entre chefes e subordinados acaba por separá-los ainda mais (na medida em que coopta os funcionários), mas também porque, apesar da organização propor um modelo onde o chefe deixe de ser chefe e passe a ser um líder e facilitador, permite ainda assim o surgimento em seu seio de “pequenos tiranos”.

Com efeito, o mito da falência do gerente autoritário é uma herança dos treinamentos realizados na organização. Mas os pequenos tiranos insistem em permanecer. Aliás, nem poderia ser diferente, uma vez que tal personalidade encontra-se enraizada na história da organização, como explica PÁDUA (2001, p. 16):

Há uma enorme bagagem de histórias curtidas no tempo e no espaço, na esteira de ressentimentos e mazelas suportados na rudeza desses tempos pioneiros, bem como a galhofa de situações ridículas cometidas em desalinho à aptidão funcional. Enfim, um mundo de queixas e lamentações estereotipadas em incontáveis insatisfações. Poder-se-iam citar passagens arrepiantes, sentidas na própria pele, originadas por perseguições movidas pelo prazer mórbido de dirigentes insensíveis em ver o infeliz ser transferido<sup>77</sup> várias vezes para satisfação de seu ego, e vê-lo vergastado sob o peso de sua crueldade.

A respeito de sua experiência pessoal na Receita Estadual, continua o autor: “Nos primeiros contatos com alguns inspetores comecei a sentir a prepotência ao se mostrarem rudes no trato a seus colegas subalternos, com o cargo a subir-lhes à cabeça, quando esporadicamente passavam pela Recebedoria<sup>78</sup>. Era a majestade em pessoa a exigir respeito e acatamento” (PÁDUA, 2001, p. 98). De fato, vale notar que nos dias atuais, tais chefes podem ser chamados de

Capatazes, o cara que veste bota e chicote. (E24)

Ora, pode-se argumentar que a lógica de funcionamento das organizações modernas, com a racionalidade instrumental implementando um verdadeiro culto à eficiência, eficácia e produtividade, acaba de fato facilitando o surgimento de certas personalidades específicas na estrutura hierárquica das organizações. Com a divisão do trabalho e a separação dos homens entre aqueles que pensam e aqueles que executam, naturaliza-se a hierarquia. Esta, gozando de um *status* que a coloca acima de qualquer questionamento, favorece o surgimento de “pequenos tiranos”, chefes a quem são conferidos o direito de fazer sofrer as pessoas sob seu comando:

---

<sup>77</sup> A transferência ou a remoção de funcionário (seja de um departamento a outro dentro de um mesmo local, seja a outro município) como parte do sistema de punição na Receita Estadual será alvo de considerações quando da apresentação do controle disciplinar (ver seção 12, à página 197). Será também analisada quanto à sua inserção no controle simbólico imaginário (ver seção 8.3.5, à página 158).

<sup>78</sup> “Recebedoria” ou “Coletoria” são termos que designavam o que hoje são as Agências de Rendas.

A estrutura burocrática, fato mais grave, estimula a proliferação da autoridade hierárquica ou funcional. Aquilo de que os empregados mais se queixam hoje em dia, nos diferentes ambientes de trabalho, não é de suas condições materiais, mas da maneira como são tratados por aqueles que exercem autoridade. A primeira crítica que fazem é justamente o comportamento de “pequenos tiranos” dos superiores. Denunciam em particular os abusos de autoridade, o autoritarismo e a dureza que marcam ainda muito de suas relações, o menosprezo e a falta de consideração, as repreensões repetidas, as afrontas gratuitas, os comentários descorteses de que seguidamente são objeto, o descrédito do valor de seu trabalho pelos superiores e o não respeito à sua competência. (CHANLAT; BÉDARD, 1996, p. 143)

O modelo de ação para os chefes na Receita Estadual mostra-se assim intrinsecamente contraditório: discursa sobre respeito ao subordinado mas busca sua cooptação; incentiva uma gerência “moderna”, de caráter mais apaziguador porém permite o surgimento de “pequenos tiranos”.

### 8.1.2 O Subordinado

Ao longo da evolução das teorias administrativas, o funcionário não-ocupante de cargos de chefia ou gerência foi chamado de “subordinado”, passando então a ser o “liderado”, depois foi um “colaborador” e nos dias atuais ele é um “talento”. O rótulo altera-se, mas o subordinado permanece subordinado, uma vez que continua submetido aos ditames da dominação burocrática. Na Receita Estadual, o funcionário é exortado a “vestir a camisa do Fisco”, “ajudar nossa Organização”, “arregaçar as mangas”, “criticar apenas construtivamente”<sup>79</sup>.

Aqui, assim como no modelo do chefe, também é relevante o papel desempenhado pelos treinamentos. A adaptação à organização, o respeito pela hierarquia, a busca pela eficiência, eficácia e produtividade são alguns dos temas dos treinamentos ideológicos que buscam moldar o comportamento dos funcionários. O conjunto de conceitos trabalhados em diversos treinamentos tentam criar um ambiente

---

<sup>79</sup> No jornal do sindicato dos auditores fiscais, o “**Notifisco**”, era freqüente, notadamente até meados de 1995, a publicação de artigos de auditores fiscais em cargos de chefia onde havia tais chamamentos. De fato, as exortações eram tão freqüentes que em uma certa oportunidade um funcionário teve publicado artigo, também no Notifisco, onde critica as exortações estilo “vestir a camisa” e “mostrar serviço”, alcunhando-as de “repetidos chavões”. (N74, p. 03)



onde o funcionário sinta-se compelido a colaborar, aprender a ouvir e falar, resolver problemas, evitar conflitos, sempre em nome da eficiência, eficácia e produtividade.

O auditor fiscal deve tornar-se um “funcionário executivo” (T07), ou seja, adquirir um perfil de iniciativa, criatividade, dedicação, deve sempre buscar trabalho e executá-lo, é incentivado a constantemente almejar um crescimento profissional. Tais noções assemelham-se àquela do funcionário com “visão de dono” (capacidade empreendedora), denunciada por LEAL (2003) como sendo uma noção ideológica para mascarar a condição de subordinação do funcionário.

O auditor fiscal deve adequar-se às necessidades da organização, compreender que é parte de um todo, de um sistema e que dele se espera resultados (N66). Deve abraçar filosofias como a qualidade total e criar ilhas de excelência, “sistemas de qualidade em pequenas áreas” (N90, p. 16). O modelo de ação proposto ao auditor fiscal portanto é aquele onde ele contribui para sua organização através do esforço, dedicação, motivação, respeito à hierarquia, evitação de confrontos ou conflitos.

O aspecto fenomênico desse modelo remete à noção de que o sujeito cresce junto com a sua organização, que nela todos são iguais e a sociedade paranaense dos dias atuais exige uma postura profissional e moderna dos funcionários públicos. A essência, porém, revela a tentativa de massificação do comportamento submisso, onde não há lugar para o questionamento das relações de poder. Com efeito, observa-se que um dos aspectos mais exigidos no comportamento do funcionário na Receita Estadual é o respeito absoluto pela estrutura hierárquica. Existe uma forte noção, ensinada desde que o funcionário adentra à organização, de que o subordinado deve ser exatamente isso: um subordinado. Dessa forma, ele deve

Ser o capachinho do seu chefe, baixar a orelha para tudo, dizer amém a tudo (...) como dizem até, ser um bom subordinado. Então na Receita a palavra chave é subordinação. (E23)

Isso significa que o auditor fiscal não deve questionar seus superiores, precisa adaptar-se às idiossincrasias de cada chefe, tem de

Saber com que tipo de chefe ele está trabalhando para poder se adequar a trabalhar com esse chefe. (E21)

Isso porque os funcionários percebem que na Receita Estadual é esperada a adoção de uma postura de submissão absoluta à estrutura hierárquica, às relações de mando e subordinação. Dito de outro modo, sentem que a organização deseja um funcionário que

Recebe as ordens e faz elas sem reclamar (...) é mais importante ter um bando de ovelhinhas, [que sigam as ordens cegamente] para direita, para esquerda, levanta a mão. (E17)

Em outras palavras,

Para manter a capacidade de chefe, para ser ou ter o status de chefe, ele se cerca de nulidades ou ele transforma todo mundo em nulidade, porque quanto mais nulidade ele ter à sua volta, mais ele se perpetua no poder. Então você vê dificilmente pessoas contestadas e as pessoas que são contestadoras são tidas como encrenqueiras. (E24)

Vale notar que nesse jogo pela manutenção do cargo, articulam-se a esse processo de moldagem do comportamento do subordinado dois outros processos: a mortificação do eu (ver seção 4.2, à página 71) e o medo do outro (ver seção 8.3.3, à página 154). Isso porque o chefe, para manter sua posição, exige submissão dos subordinados e, auxiliado pela estrutura hierárquico-burocrática em que se situa, molda o comportamento dos subordinados. A esse respeito, pode-se afirmar que

No esforço cotidiano pela manutenção e expansão do poder, o burocrata defende-se dos aspirantes às posições dirigentes. Em princípio um aspirante é uma ameaça. Especialmente ameaçador é o aspirante competente. Por essa razão, é comum a opção pelos medíocres, salvo em casos de demonstrações seguidas de submissão à oligarquia por parte dos aspirantes competentes. Os rituais de passagem nas organizações burocráticas implicam demonstrações de submissão que devem representar a garantia de que o aspirante ao grupo não o ameaçará, mas ao contrário, contribuirá para sua perpetuação. (MOTTA, 1986, p. 60)

Tem-se assim uma situação na qual a hierarquia na Receita Estadual passa a ser vista como algo natural, o papel do subordinado é obedecer e jamais questionar. Os funcionários acostumaram-se a assumir esse papel, a tal ponto que

Não existe problema na organização de desobediência hierárquica, as pessoas cumprem as normas que são ditadas. (E13)

Dito de outro modo,

O nosso pessoal de modo geral, é muito bem mandado, ele sabe quando tem de cumprir uma ordem, então o pessoal nosso, com algumas exceções evidentemente, mas na média esmagadora, o pessoal é bem mandado, você manda, ele faz (...) mas então é isso, o pessoal nosso é bem obediente, muito obediente (...) você já pensou trabalhar com pessoas indisciplinadas, mau mandado, que não respeitasse hierarquia, nós estávamos perdidos. Essa é uma virtude que a CRE tem. (E19)

Ora, a exigência de que o subordinado seja absolutamente obediente, que respeite profundamente a hierarquia e que execute as ordens mesmo sem concordar com elas, acaba favorecendo um comportamento submisso por parte dos subordinados, que tornam-se receosos de manifestar-se:

Isso me preocupa, nos primeiros passos [desde que entrou na Receita Estadual] já percebi isso, você cria a casta do “talvez é bom não fazer, não me expor muito porque eu não sei o que vão pensar de mim” (...) nós temos um ambiente muito propício para que isso [isolamento, segregação, preconceito entre funcionários] aflore, porque é um local que aflora muitas disputas, que são constantes. (E11)

O aspecto fenomênico do respeito incontestado à hierarquia é a necessidade da ordem para funcionamento da organização: se o funcionário não obedece ordens, o caos se instaura e a organização não funciona. A essência porém revela uma naturalização da hierarquia como necessária à vida organizacional, seu caráter autoritário e mantenedor do *status quo* jamais questionado, a reflexão sobre as relações de poder nem mesmo chega ao plano mental dos funcionários. A estrutura hierárquica como mola da dominação não é percebida. Em alguns casos extremos os funcionários até se ressentem, mas jamais a questionam.

Com efeito, mesmo ordens bizarras são cumpridas, como por exemplo o caso do funcionário que teve de viajar cento e cinquenta quilômetros para buscar um relatório de transmissão de plantão, o qual havia sido esquecido em um Posto Fiscal pela equipe que retornou do PF para a sede da Delegacia. Mesmo sabendo que tal relatório poderia sem maiores inconveniências ser trazido pela equipe que estava de plantão e que estaria retornando do referido PF no dia seguinte, o funcionário ainda

assim, mesmo ciente da não urgência da tarefa, resignado e em plena folga de plantão, obedeceu a ordem sem nem mesmo cogitar de enfrentar seus superiores.

Ora, tal resignação lembra a experiência de ENRIQUEZ (1990, p. 13) em intervenções organizacionais, onde o autor defronta-se com “a inércia das estruturas, a submissão dos indivíduos às ordens (muitas vezes as mais absurdas) e com a enorme dificuldade que os indivíduos encontram para se tornarem atores sociais e imprimirem à palavra o signo da soberania”.

Percebe-se assim que, a exemplo do modelo para o chefe, o modelo de ação para o funcionário encerra uma contradição. Isso porque ao mesmo tempo em que a Receita Estadual preconiza o funcionário motivado, auto realizador, pró-ativo e dinâmico, incentiva posturas submissas. É o imaginário do funcionário lêmure, que deve obedecer sem perguntar, tal qual o mensageiro de Garcia<sup>80</sup>. Expressões fortes como “ovelhinha”, “cachorrinho”, “capachinho”, “bem mandado”, “pessoa amorfa”, entre outras, expressam a auto-imagem que o subordinado tem de si mesmo e reforçam o surgimento de um imaginário da submissão, do indivíduo autômato que meramente segue ordens e cumpre as normas e regras acriticamente.

## 8.2 COMPETIÇÃO INTERNA

Uma das mais comuns contradições nas organizações modernas manifesta-se também na Receita Estadual: a exortação, junto aos funcionários, à colaboração entre si e com os objetivos da organização é acompanhada do incentivo à competição. A colaboração entre os pares surge naquilo que poder-se-ia chamar de “pequenos atos”, como auxílio em relação a uma dúvida em como realizar uma dada atividade, troca de informações sobre um determinado assunto de trabalho, inclusão em autos de infração (para repartir as quotas), entre outros. Como diz um entrevistado,

---

<sup>80</sup> Aliás, o famoso artigo “Uma mensagem a Garcia”, de Elbert Hubbard, uma ode ao funcionário acrítico e submisso, chegou a ser publicado no Notifisco por um auditor fiscal, acompanhado da opinião de que a Receita Estadual precisava de homens para levar a mensagem a Garcia (N51).

O ambiente de trabalho é excelente, o que você perguntar para qualquer um ele responde, todo mundo é disposto a ajudar, não existe rivalidade, concorrência. (E14)

No entanto, percebe-se uma inclinação competitiva: luta-se para ser o melhor atuante, para liderar as listas de produção<sup>81</sup>, para ser o mais eficiente, aquele que mais conhece de seu trabalho. Ser menos produtivo gera reprovações:

A nossa classe não é muito cooperativa não, apenas até certo ponto (...) talvez tenha coisas do tipo o fiscal “A” é mais competente que o fiscal “B” (...) o funcionário menos produtivo não é mal visto, mas há um comentário interno de que ele poderia ser melhor. (E09)

Assim, surge a figura do individualismo exacerbado e com isso aparecem as “patotinhas”, as “panelinhas”, as “caçarolas” os “feudos”: pequenos círculos de grupos competindo entre si, favorecendo portanto uma desarticulação dos sujeitos:

Existe uma tendência normal em toda organização de porte das pessoas se distanciarem e a gente sente muito isso principalmente em função de poucas atividades que provoquem um intercâmbio maior, mesmo no trabalho, atividades que aproximem as pessoas, tem pessoas que estão na mesma atividade, no mesmo cantinho por seis, sete anos, isso é muito, a pessoa se isola lá, nós temos grupos de amigos, mas isolados, cada um tem seu pequeno círculo, na verdade não existe aquela cooperação muito maior. (E13)

Essa desarticulação ajuda a explicar a baixa frequência de movimentos coletivos de reivindicações, uma vez que, segundo dados quantitativos coletados, cerca de dois terços (66,06%) dos funcionários afirmam que jamais participaram de algum movimento organizado para reivindicações sobre situações de trabalho (Q04).

Curiosamente, ocorre um fenômeno de “deslocamento” da competição interna na medida em que a mesma é percebida no tocante a disputa por cargos em comissão

---

<sup>81</sup> Tais listas são publicadas em murais em alguns locais de trabalho e estão disponíveis para consulta na Intranet da organização, sendo atualizadas constantemente. O próprio Notifisco publicou durante alguns anos a lista dos maiores atuantes do estado, a primeira vez na edição de setembro/outubro de 1983. A respeito disso, informa um entrevistado que “aleatoriamente a Direção resolve [divulgar] que no período tal [o] fulano produziu isso, internamente tem um relatório ou outro, mas é mais algo que sempre foi feito mas não no intuito de cobrar, só para [informar] mas no nosso site [a Intranet da organização] tem o ranking dos funcionários mais produtivos, os dez maiores atuantes”. (E09) Cabe notar que a publicação de listagens dessa natureza buscam intensificar o trabalho e constitui aquilo que alguns autores chamam de violência simbólica ou imaginária. Isso porque os “funcionários do mês”, “na medida em que são apontados como os melhores funcionários, declaram aos demais quais as normas de condutas que eles devem seguir”. (FARIA e MENEGHETTI, 2002a, p. 09)

(os quais geram um substancial aumento na remuneração), porém nas demais relações os auditores fiscais seriam cooperativos. Segundo um entrevistado,

A competição é muito mais de ordem política numa parte de que você tem um prêmio como cargo em comissão ou algo assim, nesse sentido nós somos muito competitivos, às vezes até demais, em nível de trabalho nós somos muito mais cooperativos. (E18)

Ademais, quando a competição é percebida fora desse escopo (disputa por cargos), chega a ser entendida como egoísta, na medida em que o funcionário, em sua luta competitiva com os demais colegas, estaria sendo egoísta e pensando em si mesmo, e não no sentido de ser melhor para a organização. Nas palavras de um entrevistado, o auditor fiscal é competitivo

Totalmente, em uma competitividade masoquista e egoísta, porque é competitivo não no sentido dele ser melhor para a organização, mas por ele mesmo, para ele. (E04)

Ora, se o funcionário é competitivo, mesmo que por razões “egoístas” no sentido de ser o melhor funcionário, o modelo a ser seguido pelos colegas, tal competitividade interna serve aos propósitos da organização, na medida em que reforça a desarticulação das pessoas e cria entre elas um hiato cada vez mais difícil de ser transposto. Um grupo que compete internamente torna-se um grupo fragmentado e portanto mais frágil nas relações de poder.

A esse respeito, e notadamente para os serviços “de escritório”, um dos modos de se manter o controle sobre os subordinados é através de uma certa “manipulação psicológica”, que consistiria em permitir e incentivar tanto rivalidades como suspeitas, deslocando assim o conflito do vertical (hierarquia) para o horizontal, como explana DEJOURS (1992, p. 76):

Esta atmosfera de trabalho [de desconfiança] tem como efeito principal envenenar as relações entre os empregados, criar suspeitas, rivalidades e perversidade de uns para com os outros (...) no trabalho de escritório não se consegue efetivar o controle mediado pelo cronômetro da fábrica. Então, a permanência do controle deve ser lembrada por outros meios: assim, a rivalidade e a discriminação asseguram um grande poder à supervisão.

Pode-se argumentar portanto que a Receita Estadual utiliza-se dessa estratégia de manipulação psicológica, uma vez que observa-se que o ambiente de trabalho na organização é permeado por um certo individualismo e mesmo por uma espécie de autofagia, em que desenvolve-se uma expectativa entre os colegas de que o outro tenha algum revés em seu trabalho:

Na Receita é muito difícil de você juntar grupos que pensem da mesma forma, eu não sei se no serviço público em geral é assim porque eu só conheço aqui, mas aqui eu percebo que a gente fica muito preocupado em satisfazer nossas necessidades particulares, então se minhas necessidades estão satisfeitas, o meu colega do lado, da sala, do Posto Fiscal, se o cara está com algum problema no trabalho ou alguma coisa, a impressão que dá é que pouco interessa, eu já vi até casos em que o cara fica torcendo para que o outro se ferre, eu não sei se é uma coisa inerente à função fiscal ou se é do serviço público ou se é do grupo em que eu trabalho. (E07)

A competição interna e o individualismo exacerbado<sup>82</sup> que a sucede favorecem portanto a desarticulação dos funcionários e a degradação das relações humanas, uma vez que cria um isolamento entre os sujeitos e uma falta de preocupação genuína com o colega de trabalho, como explana um outro entrevistado:

Infelizmente a gente está virando mais isolado, você tem bastante colegas e pouquíssimos amigos (...) hoje as pessoas estão ficando cada vez mais distantes, formam-se grupinhos (...) pela própria desmotivação do pessoal (...) eu acho que as relações pessoais vem degradando de uns anos para cá, no início havia uma receptividade maior. (E16)

### 8.3 FANTASIAS

A cultura organizacional, ao propor seus valores e seu processo de socialização, seu imaginário enganador, tem por fim englobar todos os participantes da organização numa fantasia comum proposta por seus dirigentes. Seu sistema de símbolos, que fornece um sentido preestabelecido a cada uma das ações dos indivíduos, tem por objetivo prendê-los totalmente na rede que ela tece. Se o indivíduo se identifica com a organização, se pensa apenas por meio dela, se a idealiza a ponto de sacrificar sua vida privada aos objetivos que ela persegue, quaisquer que eles sejam, então, ele entrará sem saber (sem recriminar-se, pois está de boa-fé) num sistema totalitário, tornado para ele em Sagrado transcendente, que legitima sua existência. (ENRIQUEZ, 2001a, p. 175)

---

<sup>82</sup> Tal individualismo presente na organização pode ser sintetizado na expressão “*gain wealth, forget all but yourself*”, expressão essa que desde meados do século XIX busca moldar o comportamento dos trabalhadores e da população em geral (CHOMSKY, 1998a, 1998b).

### 8.3.1 A Heroicização do Fiscal

O processo de heroicização do auditor fiscal caracteriza-se pela valorização e engrandecimento da importância do auditor fiscal no seio da sociedade. Tal processo ocorre fundamentalmente em três níveis: o *status* adquirido pelo auditor fiscal em um certo momento histórico na comunidade em que atua; a natureza intrépida do trabalho fiscal; e a exacerbação da função social do auditor fiscal como o provedor de recursos financeiros para o funcionamento dos serviços públicos à população.

No primeiro nível, o *status* adquirido ao longo dos anos, deve-se compreender a historicidade da organização. Vários aspectos ajudaram a construir a imagem do auditor fiscal como herói da sociedade. Por exemplo, no início do século passado eram os próprios auditores fiscais que efetuavam o pagamento do salário dos demais funcionários públicos: faziam o papel que hoje em dia é feito pelo depósito bancário automático nas contas correntes. Com efeito, o auditor fiscal era figura importante na sua cidade, tinha *status* equivalente ao do Juiz de Direito, do Promotor de Justiça, do Padre, do Prefeito e dos Vereadores (PÁDUA, 2001). Como lembra um entrevistado:

Eu me lembro bem que principalmente o pessoal da área fiscal, pelo poder de polícia que o fiscal tinha, havia um respeito, um temor na verdade, as pessoas tinham medo (...) na época o coletor em uma cidade era autoridade, como era o delegado de polícia, o juiz, o promotor. (E05)

Já no segundo nível de operação da heroicização do fiscal, a natureza intrépida do trabalho fiscal, tem-se que já nos primórdios da Receita Estadual, o funcionário fiscal criava a seguinte auto imagem:

Qual cavaleiro andante, percorrendo distâncias pelo ignoto sertão, transpondo obstáculos, suportando intempéries, ou em convívio nas cidades, na sofreguidão das noites cálidas no regaço familiar, sobressaía o intemerato aplicador das leis coercíveis a alertar as gentes da obrigação para com o Estado. Devido a esta projeção no meio campesino e citadino, pela sua relevância e compostura, ungiu-se de **status** [grifo do autor] proeminente no contexto da sociedade, um cidadão modelar, um autêntico paradigma, um gladiador servil à coisa pública. Com esta singela apresentação, emerge das cinzas do esquecimento, para ilustrar as páginas da sua trajetória triunfal, como prestimoso representante do governo, pelos rincões de nossa terra, esta figura impoluta, o desbravador destemido, na pessoa do aguerrido Fiscal. (PÁDUA, 2001, p. 46)



De fato, é comum a noção na Receita Estadual de que o funcionário fiscal de outrora era um verdadeiro desbravador, haja vista as dificuldades com que se defrontava, em uma época onde as comunicações eram precárias, as estradas quase que inexistentes, os meios de transporte limitados. De fato, para deslocamento de um local a outro, o funcionário valia-se de

Animais de sela, canoas, embarcações fluviais, estradas de ferro, caminhos carroçáveis, jardineiras e ônibus que encalhavam pelas estradas lamacentas (...) o Fiscal, assim no cumprimento do seu dever profissional, lançava mão desses rudimentares meios de transporte e venciam campinas, matagais, escarpas, prados, charnecas, correnteza dos rios e as águas revoltas na baía de Paranaguá. (PADUA, 2001, p. 47)

Além disso, deve-se ter em mente que o perigo que permeia o trabalho fiscal é intrínseco à própria natureza do trabalho, onde cobra-se impostos e impõe-se a lei a quem nem sempre está ao lado dela. As raízes dessa violência estão na própria história da organização e do estado, uma vez que, como explica PÁDUA (2001, p. 49), “eram jagunços, grileiros de terras, safristas (cria e engorda de suínos) (...) e o Fiscal, em meio a essa turbamulta, lá estava presente, levando consigo a autoridade do governo, como seu expressivo representante”.

Esses sentimentos de ser o desbravador e o portador da Lei foram ao longo dos anos solidificando-se no imaginário dos funcionários e dessa forma a heroicização do fiscal é reforçada também pela natureza contraditória principalmente do trabalho externo, permeado pelo medo e, simultaneamente, pela bravura. Isso porque o trabalho de fiscalização, principalmente aquele em estradas (Postos Fiscais e Volantes) é um trabalho que pode muitas vezes tornar-se perigoso para a integridade física. Trata-se aqui das situações onde o auditor fiscal é ameaçado por agressões físicas por parte de motoristas de caminhão, envolve-se em tiroteios e até mesmo sofre assaltos<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Note-se que já ocorreram casos de funcionários terem de solicitar reforço policial para conter agressões físicas, casos onde funcionários foram pegos de surpresa em fogo cruzado entre policiais e criminosos ou ainda casos em que os próprios auditores fiscais trocaram (ou fugiram de) tiros com pessoas que protegiam contribuintes sonegadores. Ademais, tendo em vista que os Postos Fiscais são também um órgão de arrecadação, são às vezes vítimas de assaltantes. Como se vê, o trabalho fiscal pode muitas vezes resultar em situações de alto risco à própria vida do funcionário, situação essa que atua na relação medo-bravura.

Mesmo nos dias atuais são relativamente comuns as situações em que os funcionários se encontram em meio à violência. Entretanto, o receio de vivenciar tais situações é acompanhado pelo sentimento de galhardia, de ser o bastião do governo. Assim, o processo de heroização passa pelo medo e bravura e nesse sentido parece ser um processo semelhante ao descrito por DEJOURS (1992), quanto ao trabalho dos pilotos de caça: o risco à integridade física no trabalho gera o medo, o qual é tolerado pelo funcionário através de um contrabalanceamento da motivação com a satisfação. No caso dos auditores fiscais, a heroização parece realizar papel semelhante ao que a motivação e satisfação exercem no caso dos pilotos de aviões de caça.

A realidade dos plantões em Postos Fiscais e o trabalho fiscal de modo geral mostra-se dura. Com efeito, “a cada dia que passa fica mais difícil trabalhar nos Postos Fiscais; e, por paradoxal que possa parecer, nós, Agentes Fiscais, temos mais medo dos Postos que os próprios transportadores de mercadorias” (N75, p. 10-11). No entanto, apesar das más condições de trabalho, da insalubridade, da periculosidade, da aflição das longas viagens em estradas para chegar aos locais de trabalho, do ficar longe da família, do acúmulo de serviço, do trabalho em folgas de plantão, entre outros, a precarização é mascarada pelo processo de heroização. Neste contexto, o auditor fiscal seria um “anjo” presente vinte e quatro horas por dia em todo o território estadual fiscalizando e multiplicando a riqueza da sociedade (N82, p. 03).

Finalmente, a heroização que se processa no nível da exacerbação da função social do auditor fiscal encerra uma ênfase do heroísmo pelo aspecto da arrecadação de impostos: o auditor fiscal é aquele que fornece à sociedade as condições de seu funcionamento. O fiscal como provedor da sociedade também tem suas origens nas primeiras décadas do funcionamento da organização e constitui aspecto relevante no imaginário do fiscal herói.

Desse modo, acredita-se que cabe ao auditor fiscal

Zelar pelo cumprimento da legislação (...) então o trabalho dele contribui para que esse volume de recursos adentre ao erário e a partir daí o planejamento do governo aplique da melhor forma. (E4)

Com efeito, é comum a crença na organização de que o auditor fiscal

É a causa para que o efeito seja a possibilidade da sociedade ser viabilizada. (E24)

Ou seja, é ele quem

Vai buscar os recursos financeiros para o estado cumprir o seu papel social. (E22)

Nesse sentido, a Receita Estadual é

Um órgão que tem o papel fundamental de fazer entrar os recursos necessários para construir escola, educação, saúde, etc. (E01)

A deificação da organização é justificada porque

A fiscalização visa a diminuição da sonegação e cobrança de impostos e por conseqüência o aumento da arrecadação e isso reflete em escolas, saúdes, estradas melhores então com certeza diretamente nós somos os principais agentes para que o estado possa andar. (E09)

Como se observa, cria-se uma imagem na qual o auditor fiscal, enquanto funcionário público cujo trabalho garante a entrada de recursos financeiros ao erário do estado, é dessa forma o principal agente para que a sociedade seja provida. Apesar de compreender que a aplicação dos recursos em si não é de sua alçada, o funcionário cria uma relação direta entre seu trabalho e o atendimento das necessidades da população, como escolas, creches, hospitais, segurança.

De fato, vale notar que, segundo dados quantitativos coletados, a grande maioria (82,56%) dos funcionários acredita que o auditor fiscal é extremamente importante para a sociedade paranaense, por ser ele quem garante a entrada de recursos financeiros aos cofres públicos (Q19).

É importante ressaltar no entanto que isso não impede que o auditor fiscal seja vítima do estereótipo do funcionário público preguiçoso e corrupto, e portanto que seja desrespeitado pela população. Dessa forma, ao mesmo tempo em que há a fantasia da

heroicização, há também seu oposto, na figura dos estereótipos do funcionário, como o Barnabé, a Candelária, o Aspone, o Marajá, as Mordomias, entre outros<sup>84</sup>.

O processo de heroicização dificulta a percepção do papel contraditório do Estado. O auditor fiscal protege-se da angústia de ser agente do interesse de grupos particulares reforçando no imaginário o seu papel de coesão. Assim,

O auditor fiscal, enquanto funcionário público defendendo especificamente os interesses públicos que ele tem como meta atingir (...) pode se considerar um agricultor plantando uma semente. (E11)

Ou seja, o papel do governo estadual seria aquele preconizado pela perspectiva democrático-pluralista:

O estado sem o recurso não resolve os problemas sociais, então entendo como fundamental a nossa atividade para que o estado atinja os objetivos sociais a que ele se destina. (E13)

Assim, o papel contraditório do Estado permanece de difícil percepção pelos funcionários, que no entanto eventualmente notam um paradoxo atrelado a esse papel, qual seja, a defesa de interesses de grupos particulares através de meios ilícitos:

Indiretamente o auditor, a fiscalização, ajuda a inibir a sonegação e dessa forma ajuda na arrecadação e daí será revertido para a sociedade, como escolas (...) o lado negativo é que o poder que o fiscal possui gera problemas de esquemas de corrupção. (E14)

Nesse sentido, o auditor fiscal é ao mesmo tempo herói e vilão, é o bastião dos cofres públicos e simultaneamente um agente corrupto. Porém, eventualmente a contradição do Estado, e não seu paradoxo administrativo da corrupção, é divisada:

A legislação às vezes decepciona, você faz um trabalho sério e de repente a legislação joga tudo por água abaixo, favores fiscais. Tem gente [contribuinte] que vende todo o patrimônio que tem para pagar o imposto dele, de repente vem uma lei de anistia que beneficia o mau

---

<sup>84</sup> A esse respeito, MATTOS (1994, p. 31) chama esse processo de estereotipagem de “alienação das imagens”: “no plano da inserção social, o reforço à alienação vem da deterioração das imagens sociais dos serviços públicos e dos próprios servidores, sempre associadas a estereótipos pejorativos que denigrem os funcionários, enquanto profissionais”. Concretamente, isso é vivido pelos auditores fiscais pela contradição do comportamento dos contribuintes em relação ao fiscal, que toma a forma de uma relação de medo e respeito mas também de desdém e ódio.

pagador (...) interesses, geralmente interesses políticos, pois é a política quem manda (...) é uma falha, é uma falha terrível, é um pecado porque está-se beneficiando diretamente aqueles que financiaram a campanha eleitoral, quem tem algum interesse pessoal direto, isso é grave porque tem uma população carente e o trabalho fiscal leva a isso (...) miséria, mas porque tanta miséria, é a concentração da riqueza na mão dos grandes. (E03)

Porém, à heroicização do fiscal e ao mero vislumbre de seu papel repressor junta-se, de forma marginal, a efetiva percepção da Receita Estadual como aparelho repressor de Estado:

Eu já tinha consciência do que o auditor fiscal como agente do estado, repressor até, tem um papel orientador, mas tem muito pouco disso, de fato o que você vai buscar é repressão, eu já tinha consciência disso, de que você vai estar agindo em cima dos mais frágeis e que já não são os que tem maior capacidade contributiva, não é ali que estão centradas as maiores contribuições [arrecadação tributária] (...) tem um “não executa” [não fiscalizar] nessa história, que é o determinante e esse não executa vem da ingerência dos lobbies, que é a materialização da influência das elites em manter a coisa como está aí (...) então você trabalha a legislação já para beneficiar [as elites] e isso é legítimo, o lobbie é aceito na nossa sociedade, é uma ordem estabelecida, ninguém pode contestar seriamente. (E02)

No entanto, de fato o sentimento predominante é a exaltação do papel do auditor fiscal como o agente que garante a entrada de recursos financeiros para que o estado possa prover seus cidadãos. A heroicização do fiscal reflete o sentimento de orgulho da classe fiscal pelo trabalho realizado, escondendo e ao mesmo tempo revelando a precarização no trabalho.

Digno de nota, porém, é a forma como esse processo de heroicização, ao elevar o funcionário, acaba por derrubá-lo, na medida em que ao invés de reivindicar melhorias nas condições de trabalho, o funcionário agarra-se à noção da importância de seu papel na sociedade. É nesse sentido que a fantasia do fiscal herói favorece o comportamento submisso e materializa-se como um processo de controle. Afinal, como afirma um dos entrevistados, no processo de heroicização do fiscal

Tem o interesse geral das elites, que é realmente quem dá um rumo para qualquer agrupamento de pessoas, país, estado, o que for, não há um interesse de trabalhar isso, de se mudar isso, porque para eles [o que interessa] é não mudar o *status quo*, para que, está bom, está ótimo, está excelente [para essas elites], em time que está ganhando não se mexe, só que quem tá ganhando é meia dúzia, não é o time, quem está ganhando são os cartolas. (E02)

### 8.3.2 O Estilo Gerencial

Nesta fantasia, todos os males da organização são explicados por uma psicologização das relações: tudo depende do estilo do chefe. Pode-se perceber na Receita Estadual a existência da noção de que não é a organização que controla o funcionário, é o chefe: uns são autoritários, humilham e subjagam (eis os “pequenos tiranos”), enquanto outros são democráticos, motivadores e camaradas. Tudo se passa como se a relação chefe-subordinado dependesse exclusivamente da personalidade da pessoa no comando. A ossatura, a estrutura burocrática de dominação, não é questionada<sup>85</sup>. A seguir transcrevem-se alguns trechos de entrevista que demonstram a forte noção de psicologismo<sup>86</sup> gerencial na Receita Estadual:

Não tem regra, tem uns que estão na chibata [estilo autoritário], tem uns que estão com um estilo mais moderno [baseado em motivação, participação]. (E14)

Tem hora que isso melhora um pouco, tem hora que isso complica, é tudo falta de uma orientação, fica muito a critério do estilo [dos gerentes]. (E13)

A CRE é uma organização camaleônica, muda de cor conforme o administrador. (E16)

Interessante notar que mesmo as somatizações dos sofrimentos psíquicos seriam resultantes da precarização dessa relação entre os que mandam e os que obedecem, isto é, atribui-se ao estilo do gerente as causas para o sofrimento psíquico e físico dos funcionários; dependendo do estilo de seu chefe, um setor terá funcionários mais ou menos contentes e saudáveis.

Essa noção do estilo gerencial reflete a dificuldade dos funcionários de compreender que estão inseridos em uma teia de relações de poder. De fato, “das numerosas circunstâncias que afetam a produtividade administrativa a menos compreendida é a luta pelo poder. Os estudos sobre o tema costumam estar centrados

---

<sup>85</sup> De forma semelhante, é forte a noção de que cada local de trabalho tem a sua própria administração: uns setores ou Delegacias seriam mais democráticos e outros seriam mais autoritários, o mesmo valendo para governos diferentes e momentos históricos diferentes, sempre de acordo com o estilo dos comandantes.

<sup>86</sup> O psicologismo “consiste em interpretar as condutas humanas, nas esferas privada, social e política, **unicamente** [grifo nosso] a partir da dimensão psicológica e afetiva”. (DEJOURS, 2001, p. 83)

no psicologismo dos estilos gerenciais ou a recair na análise dos sistemas de decisão” (THIRY-CHERQUES, 1993, p. 41).

Porém, o psicologismo dos estilos gerenciais é a forma fenomênica que tenta encobrir a estrutura burocrática de dominação. Isso porque a noção de personalidade autoritária justifica o autoritarismo a partir das idiossincrasias individuais, ignorando equivocadamente a dominação ao nível das estruturas (FARIA, 1985b). Com efeito, independente de chefe autoritário ou chefe democrático, o subordinado tem de trabalhar de acordo com as normas de procedimento, conforme as ordens de serviço emitidas, nos prazos estabelecidos, enfim, deve obedecer as regras instituídas pela organização. A esse respeito, explana FARIA (2003b):

Todo o cargo de chefia, enquanto parte de uma estrutura hierárquica, contém uma impessoalidade. É óbvio que cada sujeito empresta sua personalidade no exercício do cargo, mas se tiver que tomar uma decisão que desagrade os subordinados, o mesmo vai se valer do impessoal e do oculto. O mesmo vale para o sistema de controle: mais autoritário ou mais democrático, o sistema, em si, está ali presente. Os setores não são personalizados. A forma de gerenciar pode variar conforme o chefe, mas este será tão autoritário ou democrático quanto couber na estrutura e nas relações interpessoais instituídas (...) o controle, aqui, apóia-se nas estruturas e organogramas da organização. O indivíduo é inserido nessas estruturas que têm como finalidade controlar o trabalho realizado, a remuneração, as promoções, etc. A estrutura define a função, cargo, salário e tempo de duração do trabalho, seguindo as normas e regras da organização e não do chefe do departamento. Este atuará de acordo com seu estilo e, evidentemente, este estilo reflete sua personalidade. Mas, qualquer que seja o estilo, a organização exige um trabalho correto e eficiente, exige respeito aos regulamentos internos e, neste sentido, o indivíduo se apresenta obediente às ordens dadas e ao objetivo global, mostrando-se ou dócil e submisso ou mais participativo, dependendo do referido estilo da chefia. (...) a forma de ser da chefia, está desde logo limitada entre um autoritarismo e uma “democracia” permitidas, à qual o sujeito alocará seu estilo, sua personalidade. A submissão ocorre independente da personalidade da chefia, pois que se trata de uma impessoalidade, de algo oculto.

No entanto, a fantasia do estilo gerencial não reina absoluta. Eventualmente os funcionários percebem que há algo além do estilo de chefiar, de que estão inseridos em uma certa “estrutura”:

Você está dentro de uma estrutura que tem uma força muito grande, que o ser humano acaba sendo nada, não tem seu valor, não tem seu espaço, você se obriga muitas vezes a fazer o que não quer, ter que agir de forma que você também não quer (...) poderia melhorar, poderia melhorar muito, a partir do momento em que a dita relação humana pudesse ser melhorada, mas melhorada no sentido de você não ver assim como uma organização (...) você tem uma estrutura pública, de repente em que você não é livre. (E23)

Outro entrevistado utiliza interessante metáfora para descrever tal estrutura restritiva, limitadora das ações:

Você tem um limitador, então se você sabe que vai encontrar lá na frente uma porta de chumbo que você não vai poder ultrapassar, de repente você nem começa a caminhar agora, por que [caminhar] se eu vou chegar lá na frente e dar com os burros na água? Então eu acho que insatisfaz nesse sentido, de você se sentir limitado, talvez não atado, mas com uma corrente que você sabe que vai andar dois ou três metros e vai te travar e você não vai conseguir [“andar”, ou realizar seu trabalho]. (E07)

É claro que o estilo dos superiores é um fator em ação na organização, na medida em que, sempre dentro dos limites da estrutura burocrática, o chefe será mais democrático ou mais tirano. No entanto, como bem alerta CODATO (1997, p. 345), “é preciso olhar também e principalmente para a materialidade institucional do Estado e ver aí o efeito de constrangimento que a estrutura política exerce sobre a ação de burocratas e capitalistas”.

Isso porque uma ênfase equivocada no estilo gerencial desvia o foco – e assim a discussão e o questionamento por parte dos funcionários – da estrutura hierárquico-burocrática que controla as ações dos sujeitos, contribuindo assim para o processo de submissão ao autoritarismo organizacional.

### 8.3.3 A Angústia do Despedaçamento

Como já foi apontado na seção 8.1, de um modo geral os funcionários em cargos de chefia e gerência na Receita Estadual possuem uma tendência a criar um ambiente acrítico. Isso porque estão na realidade protegendo a organização em que atuam, pois ao mesmo tempo em que precisam proteger sua posição, seu cargo, seu *status* para que outro não os “roube”, acabam, ao tentar se proteger, lutando pela manutenção da própria organização.

Como expõe ENRIQUEZ (1997a, 2000), as organizações lutam contra seu despedaçamento através do combate a seis tipos de angústias: o medo do disforme e do caos; o medo de pulsões não canalizadas; o medo do desconhecido; o medo dos outros; o medo do pensamento exigente; e o medo da palavra livre. Desse modo, pode-se dizer



que a luta da Receita Estadual contra o medo do disforme e do caos materializa-se na formação de chefes que busquem a manutenção do *status quo*.

Em outras palavras, os chefes buscam manter seus subordinados na mais absoluta submissão fundamentalmente devido a um medo de perder sua posição. Os subalternos que o ameaçam são punidos, sendo enviados para trabalhos torpes ou então sendo isolados, mantidos à distância do chefe receoso:

É o medo, a insegurança, receio de perder o cargo, os chefes preferem cercar-se de pessoas que não falam muito, pois se falar muito, a pessoa pode ser punida, enviada para trabalhos não compatíveis com sua capacidade. (E13)

É um perigo um cara desse [questionador], vai mostrar a incompetência [do chefe], isso é uma realidade, não só dentro de nossa casa [Receita Estadual], como na iniciativa privada, essa abertura você também não tem na iniciativa privada. (E02)

Determinados chefes (...) se colocavam em volta de um grupo de pessoas amorfas e todas as pessoas encenqueiras, que são as pessoas que crescem, eram mantidas longe, botava longe. Então ele só fica com um pessoal que o obedece e que não o contesta, que se acomoda, que não cria caso, porque quanto mais pessoas ele tiver desse tipo, mais tempo ele fica no cargo dele. (E24)

Esses relatos mostram como o imaginário da angústia do despedaçamento instaura-se na Receita Estadual<sup>87</sup>. Seus funcionários são mantidos na submissão pois em caso contrário o caos instaura-se, as pulsões libertam-se, o pensamento aflora e a palavra surge. Caso a coleira seja afrouxada, o *status quo* será questionado. Como a organização não pode deixar isso acontecer, uma vez que luta contra vários medos, o imaginário da angústia do despedaçamento estabelece-se, principalmente nas formas do medo do outro e do medo da palavra livre:

O chefe, pelo menos alguns chefes que eu conheci, nunca quer que o seu subalterno saiba mais do que ele, talvez seja esse o grande problema, você coloca alguém da administração que tenha essa preocupação ou alguém da administração cujo foco é outro, ele tem um foco imediatista. (E16)

---

<sup>87</sup> Note-se ainda a relação com o sistema disciplinar: a punição instaura-se caso o subordinado afronte seu superior: o medo (que o chefe tem) do outro, entrelaça-se assim com o medo do subordinado de expressar-se e ser punido.

Cabe ressaltar ainda que a fantasia gerencial do medo do outro e medo da palavra livre acaba favorecendo o surgimento de comportamentos ditos **normopáticos**. Tais comportamentos podem se manifestar como uma defesa para se adaptar ao sofrimento causado pelo medo relativo a um risco exterior de precarização: para lidar com o medo de ser marginalizado, o funcionário desenvolve uma normopatia, uma “estratégia de defesa individual dos antolhos voluntários” (DEJOURS, 2001, p. 120), adotando uma postura acrítica, amorfa e submissa.

#### 8.3.4 O Primado da Administração Estratégica e das Empresas Privadas

Nesta fantasia estabelece-se uma forte crença na excelência das ferramentas da administração estratégica, uma aceitação acrítica de modelos e técnicas de gestão pré-fabricados. A exemplo da crítica de FARIA (1985b) à concepção administrativa de Peter Drucker, trata-se de venerar livros de receitas para uma “eficaz culinária administrativa” na “cozinha organizacional”.

Alguns dados quantitativos ilustram essa fantasia: A considerável percentagem de 44,04% dos auditores fiscais já realizaram treinamentos que tenham trabalhado com alguns dos conceitos de administração estratégica, como planejamento estratégico, gestão participativa, qualidade total (Q03). Além disso, 58,71% dos funcionários acreditam que para ser chefe e gerenciar um setor com eficiência, o auditor fiscal deve ser graduado em administração ou possuir treinamento ou curso gerencial (Q11).

Esses dados sugerem que a função ideológica da teoria administrativa mostra aqui sua força. A fantasia do primado da administração estratégica facilita a implantação das mais diversas técnicas administrativas, que tendem a instaurar ou reforçar formas sutis de controle sobre os funcionários<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Aliás, o movimento de “modernização da gestão no setor público” já não é de agora. Com efeito, “nos órgãos públicos, tanto na administração direta quanto na indireta, especialmente depois que foram criadas as chamadas **secretarias de modernização** [grifo do autor], é impressionante o número de treinamentos em APO, DO, Grid Gerencial e pacotes semelhantes. Os termos ‘sistema’ e ‘desenvolvimento organizacional’ fazem parte do cotidiano dos indivíduos responsáveis pela modernização, que não possuem dimensão crítica do ridículo. As próprias secretarias de modernização são redutos das mais antigas e autoritárias funcionalizações”. (FARIA, 1985b, p. 129) A esse respeito, a Receita Estadual desenvolve treinamentos ideológicos desde, pelo menos, os fins dos anos 80, sendo essa a expressão concreta na organização desse movimento rumo à “modernização”. Nesse sentido, parece ser o PNAGE uma tentativa de atualização e condensação das “receitas de bolo” a serem aplicadas nos governos estaduais.

Tais técnicas, ou “receitas de bolo”, constituem um subproduto da abordagem pragmática das teorias funcionalistas-sistêmicas e fundamentam-se em um pressuposto epistemológico positivista: a separação entre sujeito e objeto leva a uma separação entre teoria e real. Dito de outro modo, os modelos são impostos ao real, fato que alimenta uma contradição fundamental:

Isso é patente nas teorias sistêmicas de administração (Katz & Khan), onde o modelo aparece como mediador entre a teoria e o real, construído analogicamente, possuindo valor operacional. No entanto, a lógica do modelo padece de uma contradição fundamental: o modelo quanto mais pobre for, mais claro é, porém, possui menor valor explicativo. Quanto mais rico, mais complexo, perde o valor explicativo (TRAGTENBERG, 1977, p. 218).

Os chefes, gerentes ou consultores organizacionais que adotam tais modelos pretendem assim implantar uma ferramenta sem conhecer a realidade específica da organização, sem compreender sua historicidade, desconsiderando assim as relações de poder que estão em movimento.

Uma vez que as ferramentas da administração estratégica são elaboradas fundamentalmente para suprir o setor privado de técnicas mais sutis de controle sobre os trabalhadores, a fantasia do primado desta administração funde-se com a fantasia da crença em outro primado, o do setor privado. Isso porque a noção predominante na Receita Estadual é a de que o Estado deve ser gerido como se fosse uma empresa privada, uma vez que estas seriam o paradigma da eficiência.

Com efeito, dados secundários relativos a treinamentos oferecem uma explicação quanto à origem dessa fantasia do primado do setor privado, uma vez que tal fantasia é um dos componentes inculcados nos funcionários nos treinamentos promovidos pela Receita Estadual. Apenas a título de breve exemplo (uma vez que os treinamentos serão abordados mais adiante), há treinamentos que discorrem sobre os “componentes doutrinários da nova administração pública” (T54, p. 63), onde uma dessas doutrinas é a “ênfase no estilo e práticas gerenciais do setor privado”. Ou seja, ensina-se que é preciso um maior uso de técnicas do setor privado, uma vez que há uma necessidade de aplicar no setor público técnicas gerenciais já “testadas” e portanto “consagradas” nas empresas capitalistas.

Em outras palavras, tem-se o reforço da fantasia de que as empresas privadas são o pináculo da virtude e o Estado, falido e ineficiente, deve segui-las para salvar-se. Esse é no entanto apenas o aspecto fenomênico da questão, uma vez que a essência é tornar as organizações públicas mais aptas para defender os interesses do capital, para isso criando formas cada vez mais sutis de controle sobre seu corpo funcional, desse modo evitando manifestações e uma possível tomada de consciência do servidor público quanto ao seu papel contraditório na sociedade.

### 8.3.5 O Covoquinho

O estatuto dos auditores fiscais, o qual define as atribuições da carreira, possui ainda um dispositivo legal que prevê a possibilidade de deslocamento do funcionário de uma unidade administrativa para outra, como mostra o trecho a seguir:

Art. 37. Remoção é o deslocamento do Auditor Fiscal de uma para outra unidade administrativa da Coordenação da Receita do Estado - CRE e processar-se-á:  
I - a pedido, por ocasião da abertura do concurso de remoção, nos termos definidos em edital expedido pelo Diretor da CRE;  
II - mediante permuta, a pedido escrito de ambos os interessados, e respeitado o interesse e a necessidade do serviço, manifestados pelos chefes das respectivas unidades administrativas;  
III - de ofício, somente no interesse da Administração Pública e sempre de forma justificada.  
(D08)

Tal deslocamento, chamado de “remoção”, pode ocorrer de três formas: por permuta (quando há interesse mútuo entre funcionários na troca de lotação); a pedido (nos casos onde abre-se concurso de remoção – aqui respeita-se uma série de critérios objetivos para definir quem será removido, como por exemplo o tempo de lotação em sua unidade atual); e de ofício (quando a administração acredita que é preciso efetuar algum remanejamento de pessoal, e determina a remoção do funcionário segundo critérios de necessidade de serviço).

O que é relevante na questão das remoções é a sua modalidade “de ofício”. Esse dispositivo legal significa que a administração da Receita Estadual pode, a qualquer momento, deslocar um ou mais funcionários para qualquer unidade

administrativa que deseje<sup>89</sup>. De fato, a alta chefia sempre teve a prerrogativa legal de deslocar funcionários, uma vez que isto torna-se necessário para que adequações na sua estrutura de distribuição de pessoal possam ser realizadas, afinal trata-se de uma organização que possui pontos de presença em todas as regiões do estado.

No entanto, historicamente essa prerrogativa da remoção<sup>90</sup> do funcionário era utilizada não apenas no interesse da administração pública enquanto necessidade técnica de remanejamento de pessoal, mas igualmente no interesse daquilo a que FOUCAULT (1987) chama de “docilização dos corpos”, constituindo importante parte do sistema disciplinar da organização.

Com efeito, em meados dos anos 50, por exemplo, “pairava sempre o risco de mudança, fosse pelas remoções intempestivas por questões políticas ou para suprir deficiências em outros locais, a qualquer tempo (...) todos dançavam pela mesma música, sob a batuta de inspetores, chefes de repartição, à mercê dos humores dos políticos e da alta direção” (PÁDUA, 2001, p. 15). Continua o autor:

A preocupação generalizada estava centrada na ‘dança dos tangarás’, que significava a remoção de funcionários não simpáticos aos detentores do poder. Daí resultavam, num ambiente tragicômico entre nós colegas, lotados em repartições do norte do Paraná, as naturais gozações: ‘Cuide-se para não ser removido para Caixa Prego, Pién ou Covó’. É de se notar que estes três lugares representavam, no imaginário dos colegas, o purgatório em vida. (PÁDUA, 2001, p. 16)

De fato, o imaginário da remoção “política” resulta na Receita Estadual em expressões tragicômicas, mesmo nos dias atuais. Não raro os funcionários gracejam uns com os outros sempre que surge uma situação na qual seus superiores possam ficar

---

<sup>89</sup> Nos dias atuais, a Lei Complementar n. 92/02 é o dispositivo legal que regulamenta as remoções. Antes dela era a Lei n. 7.051/78. Independente das mudanças nos dispositivos legais, ressalte-se que a prerrogativa de remoção acompanha a própria história do Fisco, ou seja, sempre esteve presente nas relações de trabalho da organização, como será visto adiante.

<sup>90</sup> Há uma certa diferença entre a remoção e a transferência: nesta o funcionário é “emprestado”, ou seja, continua lotado em seu local de origem; na remoção propriamente dita, ele muda de lotação. Apesar da remoção possuir um caráter mais definitivo do que uma simples transferência, na prática isso mostra-se irrelevante caso se considere as remoções e transferências em sua manifestação como mecanismos de controle. Nesse sentido, as duas situações possuem fundamentalmente o mesmo impacto no imaginário dos funcionários. Ademais, os próprios auditores fiscais confundem os termos, existindo pouca preocupação em diferenciá-los. Para efeitos deste estudo, referir-se-á ora a remoções, ora a transferências para designar o mesmo processo: o deslocamento de um funcionário de um local de trabalho para outro, seja dentro de sua própria DRR, seja para qualquer outra unidade administrativa da Receita Estadual (por exemplo, de uma Delegacia Regional para uma Agência de Rendas ou para outra Delegacia).

descontentes: “você vai parar no Covozinho” ou então “vão te mandar para o Pontal do Tigre” são exemplos dessas expressões presentes no cotidiano dos auditores fiscais<sup>91</sup>. Com base em dados secundários coletados, e com o intuito de mostrar brevemente a concretude desse processo de punição e recompensa, reconstitui-se a seguir alguns exemplos desse “imaginário do Covozinho” ao longo dos anos.

Em 1952 um funcionário é removido da cidade de Rolândia para Mallet (e depois para Araucária), por pressão do prefeito de Rolândia, que articulou com a cúpula administrativa da Receita Estadual para remover o funcionário, pois ele era responsável pela maioria das autuações na região (N67, p. 21). Este pode ser considerado um caso emblemático, na medida em que mesmo nos dias atuais há o medo de autuar contribuintes que tenham a capacidade de, em conjunto com as chefias da Receita Estadual, remover o funcionário.

Em 1983 foram efetuadas remoções pela nova Direção, onde muitos funcionários foram removidos de Curitiba ao interior. Tendo em vista a grande insatisfação que tal medida gerou, as chefias solicitaram aos funcionários envolvidos que encarassem a situação com otimismo, “vamos enfrentar mais essa, porque a nossa função é servir o Estado, onde nos considerarem úteis” (N02, p. 08). Percebe-se aqui o uso do discurso sedutor apelando para o sentimento de heroísmo (“vamos enfrentar esse desafio”) e fidelidade à instituição (“nossa função é servir”).

Em 1989 as remoções eram consideradas “ossos do ofício”: apesar de gerar toda uma gama de inconveniências aos funcionários, eram necessárias para melhor aproveitamento dos recursos humanos. As inconveniências advinham do fato das remoções resultarem em mudança de uma cidade para outra e normalmente afetarem funcionários casados. Caso o funcionário mude para a nova cidade, tem de procurar moradia, escola para os filhos, comprar vestuário para novo clima; caso não mude, enfrentará viagens constantes, ficará longe da família a maior parte do tempo, terá vida

---

<sup>91</sup> É preciso ressaltar porém que em alguns casos as remoções objetivam beneficiar o funcionário removido. São as situações onde o funcionário foi cedido, em princípio temporariamente, por uma unidade a outra, sendo a remoção a “regularização” dessa cessão. Nesses casos específicos, a remoção prejudica não o removido, mas seus colegas lotados na repartição que o cedeu, uma vez que estariam sendo “passados para trás”. Tal é o caráter contraditório das remoções na Receita Estadual, que funcionam como um sistema não apenas de punição, mas igualmente de recompensa.

solitária de solteiro (N51, p. 27). Reforça-se aqui a noção de que as remoções são necessárias, apesar dos vários problemas que criam para os funcionários.

Em 1991, o descontentamento com a situação dos Postos Fiscais é grande. Fala-se das condições calamitosas do Posto Fiscal do Pontal do Tigre, opina-se que estar lotado em Posto Fiscal é rebaixamento, punição ou “política administrativa”; fala-se de como o referido local de trabalho acabou por tornar-se sinônimo de castigo: “O administrador da CRE não pode ter em sua jurisdição uma unidade ‘conhecida’ como ‘**local de castigo**’ [grifo do autor], para tê-la como opção de punição para comandados que discordam de suas idéias, sob pena de amanhã, o feitiço virar contra o feiticeiro. Afinal, onde não existe plano de carreira, quem sobe, desce” (N72, p. 14).

O parágrafo anterior revela o outro aspecto das remoções ou transferências, aquele que se contrapõe à sua forma fenomênica (a remoção como necessária ao andamento do trabalho na organização): as remoções como parte de um sistema punitivo, possibilitando o envio do funcionário para “locais-castigo” de trabalho. Interessante notar também a origem da expressão a que se referiu anteriormente, “vão te mandar para o Pontal do Tigre”. Com efeito, tal localidade adquiriu ao longo dos anos *status* de precariíssimas condições de trabalho junto aos funcionários, mesmo entre aqueles que lá nunca estiveram.

Em 1998, quarenta e seis funcionários foram removidos de ofício, quarenta deles do interior do estado para Curitiba. Para justificar as remoções, recorreu-se ao caráter místico da invocação a entidades externas ou superiores ou a princípios abstratos<sup>92</sup>, como: Grande Projetos (neste caso, o PNAFE<sup>93</sup>); a Necessidade de Mudança para Modernizar; a Figura do Administrador que Precisa Tomar Decisões Rápidas e Estratégicas, pois a Sociedade Pleiteia Eficiência; o Fato da Maioria dos Funcionários ter sido Beneficiada; e, como quase todas as remoções tiveram como

---

<sup>92</sup> Aqui novamente, pela terceira vez neste trabalho, tem-se de referenciar THIRY-CHERQUES (1993) e seu alerta sobre os detentores do poder sustentarem suas decisões utilizando invocações místicas. Como se observa, tais invocações são comuns na Receita Estadual.

<sup>93</sup> Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros. Trata-se de programa em nível nacional para modernização dos fiscos estaduais, financiado pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), compreendendo investimentos em áreas como infra-estrutura, parque informático, formação, capacitação e treinamento.

destino Curitiba, e uma vez que Curitiba representava à época 76% da arrecadação do estado, invocou-se também a Arrecadação do Governo (N109, p. 10).

Interessante notar aqui que, apesar da eloqüente e insistente invocação a tantas entidades e princípios, essa remoção coletiva de 1998 acabou por gerar uma das mais significativas mobilizações de funcionários no que tange a assuntos relativos a relações de trabalho. Isso porque antes da publicação da Portaria que efetivou a remoção, os funcionários lotados em uma das Delegacias Regionais do interior souberam que colegas seus que estavam cedidos para a sede da CRE em Curitiba seriam beneficiados com essa remoção.

Ocorre que a remoção desses funcionários cedidos seria prejudicial àqueles que permaneciam lotados na DRR, uma vez que a maioria destes tinha mais tempo de serviço (o primeiro critério para remoção por concurso) do que funcionários a serem beneficiados com as remoções. Foi assim que, em novembro de 1997, dezessete funcionários elaboraram um documento contendo as suas preocupações e solicitando a não concretização das remoções pretendidas e criaram uma comissão incumbida da entrega da documento reivindicatório, em mãos, ao Diretor da Receita Estadual. Como resultado, os funcionários cedidos não foram removidos<sup>94</sup>. Uma vez que não houve mobilização nas demais Delegacias Regionais, não foi evitada a remoção de seus respectivos funcionários.

Recentemente, em 2004, três funcionários de uma DRR foram removidos contra sua vontade como punição por terem abertamente questionado a carga horária a que estavam submetidos. Os referidos funcionários debatiam esse assunto com os demais colegas de sua DRR através de reuniões de grupo, conversas informais e mesmo o correio eletrônico interno<sup>95</sup>. Os auditores fiscais punidos chegaram a expressar via correio eletrônico suas opiniões a respeito da punição que sofreram:

---

<sup>94</sup> Cumpre salientar no entanto que entre os anos de 2000 e 2001, quando o grupo reivindicador desarticulou-se, os tais funcionários cedidos foram – enfim – todos removidos, “acertando-se” a situação. Um bom exemplo de que sem mobilização coletiva não há como instaurar uma resistência.

<sup>95</sup> Cabe notar que aquilo que denunciam ocorre na Receita Estadual de forma corriqueira, seja através de uma carga horária exacerbada imposta formalmente pela organização através das escalas de trabalho, seja pela exigência sutil através do imaginário do desempenho. Poder-se-ia indagar por que, se a carga exacerbada de trabalho é uma realidade na Receita Estadual já há muitos anos, somente agora surge resistência organizada.



Como é sabido no nosso meio, **ser removido para uma Agência de Rendas**, contra a vontade, **é uma forma de punição por algo que se fez, que se falou, ou escreveu e que não agradou a administração**, seja a da Delegacia Regional, seja a da Direção da CRE, mesmo que não a contrarie, basta o desagrado (...) estou sendo removido, porque tive coragem e a desfaçatez, por diversas vezes, de abrir a boca. E não só de falar verbalmente, mas também, **de escrever**, o que penso, **em conformidade com a Lei, o Direito e a Justiça e a Jurisprudência** (...) fica claro, que a intenção das remoções é **mostrar quem manda**, e que quem **“fala demais”**, mesmo que **fale o Direito, a Justiça, a Lei e a Jurisprudência, até como um aviso, antes que algo mais grave aconteça**, vai ser retaliado, punido, castigado [grifos do autor]. (D37)

Quero deixar claro que da maneira como se deu nossa remoção, não há como dissocia-la [sic] de mera retaliação, remoção com caráter punitivo, com a clara intenção de nos calar, configurando uma afronta ao Princípio da Impessoalidade. Sinto-me moralmente abalado a cada vez que um colega pergunta porquê [sic] estou sendo castigado. Afirmo que foi por defender uma discussão jurídica quanto a legalidade de determinadas escala de trabalho. Na verdade, já viramos motivo de chacota, onde os colegas brincam dizendo ao outro para não se aproximar de nós, pois corre sério risco de remoção. Já nos chamaram de excluídos, expurgados, dentre outras coisas. Claro, tudo na brincadeira, mas não há como não nos sentir moralmente abalados. (D38)

Aqui se observa como é relativamente fácil para os funcionários, em geral, perceber quando estão sendo punidos com uma remoção, por mais que sejam evocadas questões como a necessidade de pessoal ou o bem da administração pública, afinal trata-se de uma forma de punição por demais aparente, uma vez que é uma resposta normalmente imediata a uma ação ou inação por parte do funcionário punido. Note-se ainda pelo relato transcrito que os funcionários punidos neste caso recente, além de sofrer a punição, foram ainda vítimas de chacotas de seus próprios colegas<sup>96</sup>.

Esse breve relato mostra que ao longo da história da Receita Estadual as remoções constituem um instrumento eficaz para a manutenção das relações de poder, para a criação de funcionários submissos, apesar das eventuais resistências. Mostra também que as remoções, em seu aspecto fenomênico, aparecem como algo natural e necessário, realizadas para o bem da organização, por uma necessidade de serviço.

Porém, uma vez que trata-se de um conjunto de ações com forte conteúdo repressivo e pouco sutil (pois em geral segue-se imediatamente a um comportamento,

---

<sup>96</sup> Mas, em que pese as chacotas, nesse caso chegou a ocorrer uma mobilização dos auditores fiscais da Delegacia Regional em favor dos funcionários punidos, mobilização essa que resultou na criação de uma comissão para solicitar a revogação das remoções. A reivindicação foi atendida, porém em troca os funcionários comprometeram-se a abster-se de questionar judicialmente as escalas de trabalho superiores a 40 horas semanais (limite máximo estabelecido pela legislação trabalhista).

por parte do funcionário, considerado inadequado pelos dirigentes), torna-se mais acessível a revelação da sua essência: uma forma de punição<sup>97</sup> a funcionários que sejam vistos como ameaça ao instituído.

A possibilidade de remoção atua como manipulador das ações dos sujeitos, uma vez que joga com o medo e o receio. Criou-se uma situação na Receita Estadual onde a efetivação de uma remoção para punir o funcionário não é mais necessária, basta sua ameaça, ou seja, o temor de ser removido já é suficiente para impedir manifestações por parte dos subordinados.

De fato, sabe-se que o imaginário da punição possível, representado pelas ameaças de demissão, de transferências indesejadas, de intensificação do *stress* no trabalho, entre outras, são exemplos da sociedade repressiva e do estrangulamento do pensamento crítico e questionador, fatores esses que possuem efeitos consideráveis na práxis organizacional, como alertam FARIA e MENEGHETTI (2002b).

Dessa forma, a disciplina evolui para uma auto-disciplina. Isso porque o receio e o temor, tanto da vigilância quanto da punição, geram no funcionário um processo de autocontrole na medida em que “ter medo de ser vigiado é vigiar-se a si mesmo. O medo e a ansiedade são os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os preceitos hierárquicos” (DEJOURS, 1992, p. 102).

Talvez por essa razão apenas 32,11% dos funcionários acreditam que as remoções e transferências ocorrem porque são necessárias para o bom funcionamento da organização (Q29). Isso mostra como o caráter historicamente repressivo desse mecanismo de punição impediu sua dissimulação perante os funcionários, que afinal percebem muito bem que, caso desafiem seus superiores e questionem o instituído, o “Covozinho” pode ser seu novo destino<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> Interessante ressaltar que as remoções enquanto punições favorecem o surgimento de um imaginário do medo com função disciplinadora, em novo exemplo de como as formas de controle se entrelaçam e se reforçam mutuamente, neste caso o controle pela disciplina com o controle pelo simbólico-imaginário.

<sup>98</sup> Com efeito, a maior parte dos funcionários percebe o caráter punitivo das remoções. No entanto, mesmo em casos onde não há essa percepção, o medo do deslocamento para uma outra unidade de trabalho ou para um outro tipo de trabalho ainda assim instaura-se. Como afirma um entrevistado, “pode existir um medo, mas ele [o funcionário] sabe que a organização tem necessidade de funcionários, há essa noção, mas isso acaba gerando um certo receio, a transferência tem esse papel de trazer um medo, apesar de não ser vista como uma punição, mas a pessoa fica com receio de ser transferida de local, de sair da cidade onde já se acostumou e onde mora”. (E09) Dito de outro modo, com ou sem percepção consciente da remoção como um elemento punitivo, ela já está estabelecida como um eficiente mecanismo de controle sobre as condutas dos auditores fiscais.

O artifício disciplinar de remover o funcionário é, nos dias atuais, pouco freqüente (mas, como foi visto, não foi completamente abandonado). Isso não o torna menos relevante, muito pelo contrário, pois significa que se solidificou como elemento disciplinador – e portanto inibidor de atitudes – a tal ponto que não é necessária sua aplicação, pois que encontra-se presente no imaginário coletivo dos funcionários, como mostram os trechos a seguir:

Eu tenho [medo de transferência], dependendo da vontade do sujeito [chefe], pode acontecer, eu tenho medo, pode acontecer, a gente vê acontecer, ouve falar de casos (...) é difícil, a gente trabalha preocupado, bastante preocupado, não sabe o dia de amanhã. (E20)

Você fica sempre preocupado em ser tirado daquele local e deslocado para um outro local onde você vai se sentir penalizado, isso eu tenho visto nos últimos dezoito anos (...) temos de mudar a política do “olho por olho, dente por dente”. (E11)

Em outras palavras, o imaginário do Covozinho é um elemento real, mesmo se na maior parte do tempo não possui relação no concreto. Isso porque

O real é o que de fato existe, mesmo que esta existência se opere apenas no plano das idéias ou das emoções e não represente o concreto compartilhado. As fantasias, as ilusões, os mitos, o imaginário, as sensações, ainda que não encontrem correspondência no concreto, existem para o sujeito como sua realidade (ainda que dela não tenha plena consciência) e, como tal, são reais, ou seja, embora seus conteúdos possam ser abstratos, metafísicos ou dogmáticos, o plano das idéias e sentimentos têm uma existência real. Nem sempre um real objetivado ou passível de compartilhamento, mas não menos importante na definição da ação concreta dos sujeitos. (FARIA, 2003e, p. 13)

Com efeito, os chefes “brandiam o chicote ameaçador da transferência, e com isto, ‘quem não dançava, caía fora do baile’” (PÁDUA, 2001, p. 109). Ou seja, os chefes na Receita Estadual não precisam usar o chicote, basta brandi-lo. O imaginário cuida do resto, afinal o medo do golpe é tão real quanto a cicatriz que ele deixa.

#### 8.4 SUPOSIÇÕES DE DESEMPENHO

Pode-se observar na Receita Estadual um certo imaginário do desempenho, da *performance*: é possível identificar na organização uma dedicação ao trabalho além

daquela exigida pela legislação, uma doação de horas ao trabalho<sup>99</sup>. Isso pôde ser observado já quando da exposição do controle físico, na questão do ritmo de trabalho intenso (ver seção 4.1.1, à página 50), onde o funcionário busca, movido por um senso de responsabilidade, acelerar seu próprio ritmo de trabalho, em que pese a organização não obrigá-lo de forma aberta a submeter-se a esse imaginário.

Com efeito, a existência de um alta carga de trabalho – e o conseqüente acúmulo de atividades – muitas vezes causa no funcionário uma angústia, pois, como já foi afirmado anteriormente com base em DEJOURS (1999a), o funcionário preocupa-se com a qualidade em sua atividade profissional. Essa angústia o leva a ampliar “espontaneamente”<sup>100</sup> seu próprio horário de trabalho, para que possa dar vazão às atividades acumuladas. Essa dedicação passa também pelo sentimento de alento no sentido de ser uma forma do funcionário “livrar-se” de mais uma obrigação, ou seja, é a busca pelo alívio de “tirar mais um peso dos ombros”:

Alguns trabalham [além do horário] porque querem terminar aquela Ordem de Serviço, alguns trabalham para cumprir o trabalho e tipo assim, um a menos, dá um alívio para o cara e como tem bastante carga [de trabalho] isso ocorre [ou seja, é uma realidade]. (E06)

A intenção de esquecer problemas pessoais e mergulhar no trabalho, o desejo de superar as dificuldades operacionais, o querer dar conta do serviço, o interesse de projetar-se profissionalmente também podem ser explicações para essa dedicação:

Eu já me vi nessa situação, nesse padrão de comportamento [trabalho fora do expediente], para compensar problemas pessoais de auto estima, de coisas assim. Os [colegas de trabalho] que eu vi fazendo isso foi [devido] a talvez não se sujeitar às precariedades da estrutura, falta de pessoal e não sei o que e querer dar conta do serviço a todo custo, não se conformar com isso, ou se sentiu obrigado, mas isso é uma questão pessoal dele, um comportamento dele, não que isso seja imposto (...) [tal funcionário] é um cara que tem problemas sérios de relacionamento, de auto afirmação ou o cara quer se projetar profissionalmente dos demais mostrando que é capaz de fazer, só que ele está sendo desleal. (E02)

---

<sup>99</sup> Há de fato uma série de “doações de horas” (uma vez que não há remuneração de tais horas), por parte dos funcionários à Receita Estadual. Tem-se as horas de deslocamento para PFs e Volantes (não consideradas parte do trabalho) e tem-se as horas trabalhadas em períodos de folga por exigência da escala de trabalho (em que pese a ilegalidade de tal situação). Nesta seção discorrer-se-á sobre outro tipo de horas doadas, quais sejam, aquelas que advêm de um **sentimento** do funcionário de que deve trabalhar além do exigido.

<sup>100</sup> Trata-se na realidade de uma ação pouco espontânea, uma vez que é exatamente a manipulação psicológica pelo imaginário que o leva a se auto-impingir mais horas de trabalho.

Cumpra observar que essa dedicação ao trabalho é, de acordo com PÁDUA (2001, p. 60), uma prática antiga na Receita Estadual, uma vez que o auditor fiscal “era um tenaz servidor sempre vigilante à coisa pública, não se descuidando sequer de sua delegada obrigação, atendendo inúmeras vezes fora do expediente, altas horas da noite, domingos e feriados, sempre à disposição das transportadoras, com despachos de café, algodão, cereais, suínos, erva-mate, etc. e tal”.

Alguns dados quantitativos coletados ilustram a existência desse imaginário da *performance*. Com efeito, nada menos que 65,14% dos funcionários afirmam que trabalham depois do horário de expediente ou em finais de semana (Q09). Ademais, quase a metade dos auditores fiscais (48,63%) sente que é esperado deles a disposição de trabalhar nos horários de folga, ficar além do horário do expediente, trabalhar em seu intervalo de almoço (Q21).

A esses números acrescenta-se que mais da metade dos funcionários (53,21%) sente a necessidade de estar sempre provando que são competentes, que são capazes de fazer bem o seu trabalho (Q25), ou “matar um leão por dia” como reza o dito popular. Estes dados mostram-se extremamente significativos, pois apontam para a noção de que os auditores fiscais sentem-se pressionados a dedicar-se integralmente à organização<sup>101</sup>, algo que se torna mais interessante ainda ao se levar em consideração que o imaginário da *performance* institui-se na organização mesmo quando apenas 20,19 % dos funcionários acreditam que a Receita Estadual dá valor ao auditor fiscal competente e dedicado (Q10).

Outro aspecto que reforça o imaginário do desempenho, além do ritmo de trabalho, são as próprias condições materiais, ou seja, dificuldades operacionais como falta de cartucho de tinta para impressoras, restrição do uso do telefone, falta de combustível nos veículos oficiais, entre outras. Para superar os entraves do trabalho, e dessa forma cumprir sua função como funcionário público ante às demandas do

---

<sup>101</sup> Aliás, na Receita Estadual uma frase muito repetida pelos chefes para lembrar as responsabilidades de seus subordinados é a expressão “estar 24 horas à disposição do Fisco”. Tal expressão possui um eco bastante forte entre os funcionários que, apesar de ressentirem-se quanto à essa “dedicação 24 horas”, a aceitam como parte natural de sua função enquanto agentes combatentes da sonegação, que não escolhe hora nem prazo para manifestar-se. Ou seja, o funcionário é ensinado, desde a sua entrada na organização, a estar preparado para ser escalado para qualquer tipo de trabalho, a qualquer hora, em qualquer lugar, sob todo tipo de circunstâncias.

cidadão, ou mesmo para não desagradar os superiores, o funcionário se vê preso à necessidade de se superar diante das dificuldades profissionais. Ele busca superar-se

Justamente para ultrapassar essas dificuldades. Eu não quero dizer com isso que os funcionários têm resolvido por conta aquilo que a organização deveria resolver, eu acho que isso aí emperra o trabalho, o trabalho pára, os armários ficam cheios de processos empilhados, o serviço fica com deficiência, mas em determinadas situações você precisa [superar as dificuldades operacionais] até para ter uma resposta ao contribuinte, mas muito longe de ser uma solução, isso é um problema. (E13)

Mesmo tendo a percepção de que é uma falha estrutural da organização, que não lhe provê os recursos necessários para a realização de seu trabalho, ainda assim os funcionários submetem-se e, ao invés de questionar a situação, buscam superá-la. Não se pode ignorar aqui os processos inconscientes em ação, pois a aceitação das pressões exercidas pela carga de trabalho pode ser percebida por alguns funcionários como uma fonte de satisfação e de valorização narcisista. Quanto maior a satisfação, maior o nível de aceitação desta carga (PAGÈS et al., 1987, p. 159). Articulam-se aqui sentimentos como o medo de fracassar, o desejo de ser visto como alguém dedicado e capaz, a necessidade de corresponder às expectativas.

Interessante notar que a existência desse imaginário da *performance*, da produtividade e eficiência, da superação diária do funcionário, é um processo de construção coletivo: mesmo inexistindo uma pressão explícita nesse sentido, ainda assim o funcionário sente que precisa produzir, se dedicar, abdicar de parte de sua vida pessoal em prol de seu trabalho. Como expõe um entrevistado,

Muito embora seja voluntário, porque ninguém obriga você a trabalhar além do horário, mas me sinto incentivado a fazer isso, não obrigado, eu sinto que é minha obrigação trabalhar meia hora, uma hora mais por dia, para que as coisas possam andar (...) tem um sentimento de responsabilidade, se desse para resolver tudo no horário, não trabalharia além da conta, mas você acaba acostumando a esse ritmo. (E09)

Esse imaginário é portanto construído coletivamente, resultando no indivíduo preso à armadilha da estrutura estratégica. Isso porque, como explana ENRIQUEZ (2000, p. 17), “o estrategista, por sua vez, é tomado inteiramente pelo imaginário da

**performance** [grifo do autor] e da **excelência** [grifo do autor], através da canalização de sua afetividade, de suas pulsões inconscientes e de sua reflexão”.

Conforme explica ENRIQUEZ (2000), no imaginário da *performance*, todos os funcionários, de qualquer nível hierárquico, devem ser estrategistas, lutadores, “matadores frios”. Há indicações de que este imaginário está presente na Receita Estadual, em que pese não ser tão cultivado como nas empresas privadas, *locus* privilegiado deste processo de controle.

Isso porque, continua ENRIQUEZ (2000), as organizações buscam estabelecer processos de psicologização dos problemas, onde o sucesso ou fracasso da organização está no sujeito, o qual deve a todo o momento superar os obstáculos e a si mesmo. A organização força o sentimento de culpa (superego) e vergonha (ideal do ego). Cada sujeito deve envergonhar-se quando não se supera e atinge seus objetivos. Enfim, é o medo da incompetência a que se refere DEJOURS (2001) ou a violência psíquica que descrevem FARIA e MENEGHETTI (2002a), violência essa que se manifesta na angústia para ser o melhor funcionário, no sofrimento em realizar bem as tarefas, na ansiedade de ver o seu trabalho ser reconhecido, ou no mínimo não questionado.

É nesse sentido que a competição entre os colegas e o medo de parecer incompetente favorecem o surgimento de uma “identidade edipiana”: o funcionário aceita as pressões do trabalho (e as conseqüentes privações) e compete com seus colegas pelo reconhecimento da organização e de seus superiores. Ou seja,

Essas organizações [que buscam se colocar como objeto de amor a seus integrantes] vivem sob uma dupla imagem: a da mãe que alimenta e a do pai protetor (mesmo que castrador). Essa imagem familiar favorece, nos membros do grupo, a emergência do que assume a aparência de uma “identidade edipiana”, de desejo de rivalidade e de aceitação de castração, fenômenos que se traduzem em comportamentos de competição entre pares, cuja saída é a ocupação do melhor filho (o temor do abandono e a angústia de não ser amado tem também poderoso papel no desenvolvimento de tais comportamentos). (ENRIQUEZ, 1990, p. 308)

Na seção 6, ao discorrer-se a respeito do controle pelas metas e resultados, mostrou-se como o funcionário acaba por coisificar-se, tornar-se uma coisa a ser trocada por outra coisa (salário). O imaginário da *performance* reforça esse processo de reificação do funcionário ao mesmo tempo em que intensifica uma outra

reificação<sup>102</sup>: a da organização. Isso significa dizer que a Receita Estadual torna-se uma entidade exterior ao funcionário, algo dado como certo, imutável, inquestionável:

Tem muita coisa que você tem de fazer que não está na legislação, por exemplo se eu trabalhar das oito e trinta às doze horas e das treze e trinta às dezoito horas [e] eu não faço meu serviço, isso às vezes porque tem [muita] coisa, às vezes o telefone toca toda hora, então às vezes eu venho meia hora mais cedo para fazer aquilo que eu preciso [fazer] com concentração, então eu fico um pouco além do horário para fazer aquilo com concentração, eu não posso por causa dessa meia hora ficar questionando a Receita, por não estar no horário, essa é a sua vida profissional para que a coisa funcione. (E10)

Nesse processo de reificação, a organização passa portanto a ser vista como uma entidade predeterminada que se sobrepõe aos funcionários, os quais desse modo consideram-se incapazes de modificá-la, incapazes de uma *práxis* revolucionária. Ora, sabe-se que essa reificação é contraditória ao processo de construção social, e essa contradição é a essência da alienação política e social (BENSON, 1977).

Pode-se afirmar que em sua forma fenomênica, o imaginário da *performance* é legitimado pela necessidade de se aproveitar um horário mais tranquilo para trabalhar, um horário mais produtivo, com menos interrupções, e isso é preciso para que o trabalho possa fluir rapidamente. É preciso atender ao contribuinte, tem-se de agradar o chefe. A essência no entanto revela a criação de um imaginário do logro para manter o funcionário preso a pensamentos que o remetam apenas a elementos de produtividade, eficiência e dedicação, dificultando assim o pensamento questionador. Reifica-se a organização e reforça-se a subsunção do funcionário a ela, uma vez que ele se vê incapaz de modificar os rumos de seu trabalho, isto é, a organização passa a se tornar uma instância impossível de ser questionada.

---

<sup>102</sup> A reificação é o “processo pelo qual se atribui às coisas uma existência independente de seus criadores”. (LAPASSADE; LOURAU, 1972, p. 79)



## 9 CONTROLE POR VÍNCULOS

### 9.1 SENTIMENTO DE PERTENÇA

O sentimento de pertença configura-se como um processo de controle na medida em que os funcionários adotam certos comportamentos por sentirem que podem ser rotulados, isolados, marginalizados. Para não se tornar um “exota”, adota-se posturas apreciadas pelos superiores e mesmo pelos seus demais colegas de trabalho.

Um exemplo concreto é o uso de veículos oficiais. Mesmo inexistindo a obrigação legal (em que pese também inexistir o impedimento) de conduzir veículo oficial do estado, ainda assim os funcionários sujeitam-se a esse trabalho não remunerado (pois não faz parte de suas atribuições legais) de motorista. O aspecto relevante aqui é o fato de que, para um auditor fiscal, cujo trabalho inclui fiscalização em rodovias, o deslocamento em estradas é constante, o que aumenta sobremaneira o risco de acidentes<sup>103</sup>.

Ademais, os veículos oficiais não possuem cobertura de seguro, logo o funcionário é responsável financeiramente (além de administrativamente) por algum acidente ou dano ao veículo. Com efeito, é comum a abertura de sindicância para apurar responsabilidade funcional em caso de acidentes automobilísticos; para evitar a abertura de processo administrativo, algumas vezes faz-se extra-oficialmente uma coleta de recursos financeiros entre os funcionários para que os danos materiais sejam pagos privativamente, evitando a abertura de processo.

Em qualquer um dos casos, o funcionário sai perdendo: ou tem um custo financeiro ou tem um custo funcional, de ficar sob investigação de uma comissão disciplinar. Essa situação pouco agradável não passa despercebida pelos funcionários, cuja indignação pode ser resumida no seguinte desabafo de um entrevistado:

Eu cheguei a conhecer um colega que adentrou ao Fisco e no dia em que assumiu deram a chave do carro a ele e disseram para ir ao Posto. Ele não sabia dirigir. Mudou alguma coisa

---

<sup>103</sup> A Receita Estadual não possui registros específicos a respeito de acidentes no trabalho, porém sabe-se que nos últimos dois anos (ano de 2003 e primeiro semestre de 2004), três auditores fiscais faleceram devido a acidentes automobilísticos enquanto conduziam veículos do estado em deslocamento a serviço.

vinte anos depois? Nosso concurso diz que você tem de ser motorista? (...) dizer um não para a organização, mesmo tendo razão, tem suas conseqüências. Eu já disse não e sofri por um longo tempo. Então você acaba se silenciando, e o silenciar traz acomodação. (E11)

A noção do sentimento de pertença auxilia a compreender a razão do funcionário, apesar de todos os malefícios envolvidos e da inexistência de uma obrigatoriedade legal, sujeitar-se ao inconveniente de tornar-se responsável pela sua vida e a de colegas durante o deslocamento a serviço e sujeitar-se a todo o risco inerente a exercer o papel de motorista.

Isso porque o funcionário precisa adequar-se a essa exigência para não ser considerado alguém com má vontade, um preguiçoso (pois estaria arranjando uma “desculpa” para não trabalhar) ou encrenqueiro, afinal impera a noção do “sempre foi assim”: os auditores fiscais sempre conduziram veículos oficiais, mesmo tendo pouca ou nenhuma experiência. Nesse contexto, quem não dirige é “por frescura”.

Fenomenicamente, tem-se a reificação da organização: a Receita Estadual teria uma realidade autônoma, exterior e independente aos funcionários, tornando-se um objeto que deve ser obedecido e jamais questionado, daí a dificuldade em dizer não à organização; para a pseudoconcreticidade, os sujeitos não criam a organização, são apenas parte dela e uma parte submissa: se algo sempre foi assim, então que assim sempre seja feito<sup>104</sup>. Ou, como expõe ENRIQUEZ (1991), os funcionários não se dão conta de que a instituição em que trabalham não é outra coisa se não o que fazem dela.

Em sua essência, sua concreticidade, essa institucionalização da submissão esconde a distinção dirigente-dirigido, dissimula a organização enquanto uma instância de recalçamento reforçando a dominação de uns sobre outros, enfim, oculta a manifestação, no seio da Receita Estadual, de uma pulsão de morte sob a égide da compulsão à repetição.

O sentimento de pertença também manifesta-se (ainda que de uma maneira fissurada) na Receita Estadual através do sentimento de “grande família”, a noção de

---

<sup>104</sup> A esse respeito, deve-se relatar que 30,28% dos funcionários sentem-se impotentes no sentido de acreditar que não adianta tentar mudar as coisas em seu trabalho (Q34). Em uma primeira impressão, essa pode parecer uma baixa percentagem, porém este dado é altamente significativo caso se considere que o sentimento de impotência se refere a mudar “as coisas”, e não “algumas coisas”, ou seja, quase um terço dos funcionários sentem-se completa e absolutamente incapazes de mudar sua realidade.

que a organização é, apesar de divergências e brigas internas, um segundo lar dos funcionários. Cria-se assim uma sensação de segurança, de aceitação, de se tornar membro de um “grande todo” (ENRIQUEZ, 1990): o mero fato de ser reconhecido pelo segurança do prédio, de ser reconhecido pelos colegas, de ter sua entrada no local de trabalho aceita já cria no sujeito uma noção de ser parte de algo, um sentimento de aceitação, fato que reforça o vínculo libidinal.

Apesar dos interesses dos grupos, de cada um, no fundo isso aqui é uma grande família (...) onde quer que você vá no estado do Paraná você se sente em casa, se não te conhecem pessoalmente, conhecem pelo nome, independente do funcionário, pode ser o mais humilde, todo mundo sabe quem é, pelo menos o nome sabe que aquele funcionário existe. (E19)

Cabe ressaltar que, de acordo com dados quantitativos, 72,47% dos auditores fiscais sentem orgulho de ser parte da Receita Estadual (Q36). Esse sentimento vincula-se com a já mencionada noção de importância social do auditor fiscal. Se a função é relevante para a sociedade, então a organização também o é, e naturalmente o sentimento de orgulho pela profissão é transferido à organização.

No entanto, contraditoriamente, 66,06% dos funcionários afirmam que sua relação com a Receita Estadual é puramente profissional, seria um trabalho como qualquer outro (Q32). Tal noção de relação “puramente profissional” não sobrevive, no entanto, a uma triangulação de dados, uma vez que dados qualitativos e secundários apontam para relações contraditórias de prazer e angústia pela Receita Estadual, como será visto a seguir.

Interessante notar ainda que um elemento reforçador do vínculo de pertença é a realização, anualmente, de encontro reunindo os funcionários para uma série de eventos esportivos. Tal encontro, uma longa tradição da organização, é chamado “Fiscalíadas” e é uma espécie de olimpíadas disputadas pelos auditores fiscais, separados em equipes de acordo com sua lotação (Delegacias Regionais e sede da CRE). Trata-se de encontro festivo que dura em torno de três dias, onde são disputadas várias modalidades esportivas, do futebol ao tênis de mesa, além de serem promovidos diversos eventos como jantares dançantes e gincanas.

## 9.2 RELAÇÕES LIBIDINAIS

### 9.2.1 O Fascínio e a Sedução

Como foi explanado na seção 3.4, ENRIQUEZ (1990), ao trabalhar o conceito de controle social pelo amor, ressalta dois aspectos fundamentais, o fascínio e a sedução. Pode-se observar ambos em funcionamento na Receita Estadual, em especial o fascínio, onde a organização coloca-se como o ser fascinante, fonte do amor e do prazer, mas contraditoriamente também do ódio e da angústia.

O vínculo libidinal entre o funcionário e sua organização “pode ocorrer porque elementos como a fama da empresa, o *status*, o respeito no trabalho e, entre outros, o sentimento de família, proporcionam satisfações e prazeres ao indivíduo. Ele se identifica com a empresa, percebe que através dela poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e sente-se fascinado e seduzido por ela” (SCHMITT, 2003, p. 117).

Já foi comentado anteriormente a respeito do sentimento de orgulho de ser parte da Receita Estadual e da fantasia do Fiscal Herói. Esses são elementos que reforçam o vínculo psicológico entre o auditor fiscal e a Receita Estadual. Com efeito, a noção da relevância do trabalho do auditor fiscal, por ser uma noção ideológica, age como um “cimento interno” (POULANTZAS, 1980) para agregar os funcionários da Receita Estadual. Sem essa noção, seria difícil suportar o trabalho. Como opina um entrevistado a respeito da importância social de seu trabalho:

Com certeza [é importante], se pensar na função social do tributo. Pode ser um pouco de ideologia, mas se a gente não pensar assim, a gente não trabalha, não é? (...) independente de grana, independente de estabilidade, a gente tem de pensar nessa função social, para todas as profissões, principalmente a nossa que é a parte que arrecada. (E07)

Ademais, é preciso lembrar que a Receita Estadual é uma organização que nasceu juntamente com o próprio surgimento do estado do Paraná, quando de sua emancipação política. Isso significa que a classe fiscal paranaense aparece juntamente com seu estado, ou seja, o vínculo estabelecido com a organização torna-se mais

relevante pelo caráter histórico desbravador da profissão. Com efeito, “somos uma categoria funcional com a idade do Paraná” (N01, p. 02).

No entanto há diversas outras manifestações de satisfações e prazeres proporcionados pela Receita Estadual a seus funcionários. Há por exemplo o sentimento de orgulho e admiração pela organização por ela se destacar dos demais órgãos do estado em termos de estrutura física, material, em seu parque informático, frota de veículos e pessoal qualificado. Como explana um entrevistado:

Nós temos muitas facilidades hoje que eles [outros órgãos estaduais] não têm, mas isso decorreu da própria CRE, de uma visão de como gerenciar seus recursos, seu pessoal (...) nós temos uma qualificação maior do pessoal. (E18)

Um outro aspecto que reforça o vínculo libidinal é o *status* que o funcionário adquire junto à comunidade. Como já foi argumentado, historicamente o auditor fiscal é figura importante na sua comunidade local. Isso porque a Receita Estadual, por ser o aparelho de Estado responsável pela arrecadação e fiscalização de impostos, transfere a seus funcionários a capacidade de impor-se junto aos contribuintes, ou seja, estabelece-se uma relação de dominação entre o auditor fiscal, representante legítimo da lei, e o contribuinte, objeto de escrutínio pelo funcionário do Fisco.

O *status* do funcionário, enquanto guardião da lei e portador do instrumento de punição ao mau contribuinte (através da instauração do auto de infração), torna-se fundamental na sua relação com a organização.

Eu sou muito orgulhoso da função que exerço, acho que é uma função nobre, em que pese ter seus problemas, a gente é respeitado, existe um respeito da sociedade pelo trabalho que a gente faz, [os contribuintes] trabalham com o fiscal ou por temer ou por se sentir protegido em ter para quem reclamar alguma coisa, a gente tem esse retorno, e dá esse prazer, esse orgulho, nos meus filhos, de falar que o pai é auditor fiscal. (E16)

Ademais, há um certo prazer sádico no processo de fiscalização de empresas (notadamente em ações de impacto, as visitas fiscais repentinas): o Fiscal porta-se como um ser absoluto, digno da obediência e temor dos contribuintes, subjugando-os completamente, em uma situação onde o contribuinte está legalmente obrigado a submeter-se aos agentes do Fisco. Tal sentimento de prazer nas fiscalizações de campo

leva a casos, não raros, de ações um tanto truculentas de fiscalização, onde o auditor fiscal abre armários e gavetas, invade recintos, revista pessoas, enfim, age como uma divindade a ser adorada e temida. O mesmo comportamento grosseiro se dá nas chamadas “cabinadas”<sup>105</sup> em Postos Fiscais e operações Volantes.

Nós temos hoje o auditor que ele é “otoridade”, chega com uma pose na empresa (...) tem aquele que chega na empresa já gritando (...) não precisa você se impor, tipo o sargento. (E03)

O trecho a seguir mostra como a truculência, comum no meio fiscal, fornece ao mesmo tempo prazer ao funcionário truculento e angústia aos demais, que sentem-se chocados ao presenciar tal estilo de fiscalização<sup>106</sup>.

Eu acho chocante, chegar e abrir gaveta, começar a fuçar, o outro [colega de trabalho] te diz assim “veja aí o que ele tem no bolso, tira tudo para fora”, não é assim. A não ser em Posto Fiscal, que muitas vezes você desconfia, tem de dar uma forçada, mas sem violência, na boa, porque a pessoa mostra, na boa ela te mostra, é assim que eu procuro trabalhar. Agora, tem alguns que dá medo. No treinamento te dizem que você tem de ser rigoroso, mas você é rigoroso, você não dá colher de chá, não deixa passar nada, o que tiver de autuar eu autuo, agora outros já não pensam assim. Chutam primeiro para impressionar, para depois assoprar. Quando eu vou visitar um contribuinte, ele já fica assustado, começa a tremer. O que você faz? Começa a conversar, a descontrair, aí você faz um trabalho bom. Agora, se o contribuinte já fica assustado quando o fiscal chegar, aí você força ainda mais? Teve gente aí que já fez contribuinte desmaiar. (E08)

A relação do auditor fiscal com o contribuinte assume portanto muitas vezes a forma de dominação, de uma situação de submissão do contribuinte, ao mesmo tempo respeitoso e receoso, uma vez que o auditor fiscal é o agente (repressor) da Lei:

---

<sup>105</sup> A “cabinada” é uma expressão utilizada pelos funcionários para se referir à atividade fiscal de revistar a cabina de caminhões, na busca de evidências que possam dar fundamento a uma autuação fiscal. Tal ação, muitas vezes questionada pelos motoristas ou proprietários do veículo fiscalizado, é normalmente acompanhada por um ou mais policiais militares, presentes nas fiscalizações de estrada para dar segurança à operação e ao mesmo tempo servir de símbolos do poder do fiscal, dissuadindo desse modo qualquer tentativa de resistência por parte das pessoas fiscalizadas. Tal ação, apesar de não ser um consenso, estaria balizada pelo parágrafo primeiro do artigo 48 da Lei n. 11.580/96 (que prevê acesso ao auditor fiscal a estabelecimentos, depósitos, veículos, entre outros).

<sup>106</sup> É digno de nota, sobre esse trecho de entrevista, a aprovação da truculência em certas ocasiões (nos PFs), ou seja, a rejeição da truculência é acompanhada pela sua aceitação. Note-se também que o entrevistado menciona discretamente algo muito comum na relação entre auditor fiscal e contribuinte: o medo que este possui daquele a partir da mera presença física, fato que fornece uma noção de como essa relação adquire muitas vezes um caráter de dominação.

Nossa atividade é extremamente antipática, na cidade as pessoas têm um respeito, um receio e é natural mesmo (...) tem gente [auditor fiscal] que sente [prazer] em função do poder de polícia que ele tem, da autoridade que ele está ali representando, mas muita gente abusa na forma de tratamento, é uma [relação] de constrangimento, tem momentos que às vezes você tem de ser firme, agora você não precisa ser mal educado, não precisa ser agressivo, afinal você vai lá aplicar a lei, você não precisa [abusar], tem a lei a seu favor, é ela que vai te dar respaldo para que você faça determinado trabalho, agora realmente existe muita gente com essa postura. (E05)

Além do aspecto do **fascínio** cujas manifestações concretas acabou-se de elencar (a importância social da Receita Estadual e do auditor fiscal, o *status* que o fiscal possui perante sua comunidade, o destaque da organização em relação a outras organizações públicas estaduais e a dominação do auditor fiscal sobre o contribuinte), a **sedução** também opera na Receita Estadual como um processo de controle.

A sedução manifesta-se notadamente em situações delicadas, que exigem um trato mais cuidadoso por parte das chefias. É o caso, por exemplo, da luta contra possíveis mobilizações de funcionários. O trecho a seguir exemplifica como o discurso sedutor é utilizado, através de um apelo (por parte das chefias) à compreensão e bom senso dos funcionários, para desfazer movimentos coletivos. Nesse exemplo, a chefia

Quebrou a greve de uma maneira geral com a seguinte frase: “olha pessoal, compreendo vocês, não vou punir ninguém por querer ou não fazer a greve mas eu peço por favor para vocês compreenderem a situação, vamos continuar trabalhando, peço como pessoa”. Pronto, quebrou a greve (...) se [a chefia] tivesse imposto que ninguém faria greve, aí o pessoal faria a greve. (E17)

É importante ressaltar ainda que dados secundários indicam que os auditores fiscais estão submetidos ao discurso sedutor também através do Notifisco. Com efeito, foram publicados ao longo dos anos diversos artigos de consultores, pesquisadores e mesmo de auditores fiscais (normalmente – porém não exclusivamente – os ocupantes de cargos de chefia) sobre assuntos referentes à organização sob uma perspectiva daquilo que TONET (2003) chama de “cancioneiro organizacional”.

Isso porque são repetidos à exaustão questões como adaptação do funcionário às necessidades da Receita Estadual; conhecer o que a organização espera de seus funcionários; a importância da produtividade para a imagem do auditor fiscal junto à

sociedade; doar-se às “Causas da nossa Organização”; jamais criticar a organização ou seus chefes, a não ser “construtivamente”.

Cabe aqui duas reflexões: primeiro, o discurso sedutor reforça, ou melhor, impõe, a construção de uma imagem que o funcionário tem de si mesmo. Nesse sentido, entrelaça-se com o controle físico (processo de mortificação do eu, descrito na seção 4.2) e com o controle simbólico-imaginário (fantasia do modelo do subordinado, descrito na seção 8.1.2); segundo, especificamente quanto à ideológica noção de “crítica construtiva”, cabe enfatizar, como está exposto no Apêndice 1 deste estudo, que tal noção vincula-se a um “sugestionismo pragmatista” (FARIA, 2003e) e dessa forma é, como bem coloca LÉVY (2001b), uma falsa crítica que estimula a submissão pela não-crítica, na medida em que se o funcionário não tiver uma solução para aquilo que deseja criticar, deve calar-se e aceitar a situação.

Com efeito, na Receita Estadual, a crítica seria responsável pelas tensões e conflitos no trabalho e é classificada como “construtiva” ou “destrutiva” (T31, p. 11). Assim, os auditores fiscais são levados a aceitar uma definição maniqueísta da crítica, sendo que a única que seria válida é aquela que “constrói”. Isto é, só tem direito à opinião aquele que tem a solução, não o questionamento. Ou, nas palavras de PAGÈS et al. (1987), trata-se de incentivo a uma “crítica funcional”, aquela que questiona para tornar o trabalho mais eficiente, e não aquela que questiona os próprios princípios que fundamentam a organização.

Aliás, até mesmo a legislação estadual que regula o comportamento dos servidores públicos reflete essa obsessão pela crítica acrítica, uma vez que o inciso XIII do artigo 285 da Lei n. 6.174/70 estabelece que o funcionário somente pode censurar as “autoridades constituídas” se o fizer por escrito e apenas “com ânimo construtivo”<sup>107</sup>. Vale ainda ressaltar que a exortação a criticar construtivamente era tão freqüente no Notifisco que um funcionário teve publicado artigo, neste mesmo meio, onde questiona a validade de uma crítica “construtiva” (N88, p. 16). Ou seja, apesar de

---

<sup>107</sup> De acordo com o referido dispositivo legal, é proibido ao servidor público paranaense “censurar pela imprensa ou por qualquer outro órgão de divulgação pública as autoridades constituídas, podendo, porém, fazê-lo em trabalhos assinados, apreciando atos dessas autoridades sob o ponto de vista doutrinário, com ânimo construtivo”. (D05)



todo o discurso sedutor, há uma certa negação a ele, talvez exatamente devido à sua excessiva prodigalidade.

O trecho a seguir exemplifica como na Receita Estadual a noção de crítica destrutiva incomoda e assim deve ser evitada, em que pese ter como resultado um funcionário que aprende a ficar calado, a não criticar, a não confrontar, que nutre assim um medo de se expor, uma “cultura do silêncio”.

Não querem se expor porque em dado momento existe uma cultura onde o silêncio fala mais alto. As pessoas não perceberam que [devem] opinar de forma inteligente, não crítica destrutiva, as críticas são aceitas quando são feitas de forma construtiva (...) aquele que se expõe faz críticas que incomodam, se ela incomoda é destrutiva. (E11)

Dessa forma, percebe-se que a exortação para que as críticas sejam de caráter construtivo constitui um discurso sedutor que busca sufocar conflitos e impedir questionamentos ameaçadores das relações de poder. Discorreu-se até aqui a respeito da articulação entre o fascínio e a sedução no sentido de reforçar o vínculo libidinal do auditor fiscal com a Receita Estadual. Mas deve-se notar que há ainda um outro aspecto que entra em cena, uma vez que a relação amorosa de fascínio e sedução não impera absoluta. Chega-se assim ao reino da angústia.

### 9.2.2 As Angústias

Ao mesmo tempo em que atua como uma instância de sedução e de fascínio (pelo prazer que proporciona a seus membros), a Receita Estadual opera como uma instância angustiante, tanto pelas exigências que impõe (como por exemplo a carga exacerbada de trabalho, o estabelecimento de metas, o sistema de normas e regras) como pelo poder disciplinar que se instaura (sistema de punições e recompensas). Em outras palavras, tem-se aqui uma situação similar à organização enquanto “máquina de angústia” a que se referem PAGÈS et al. (1987). Com efeito, a alta carga do trabalho e as vicissitudes dos chefes desanimam os funcionários:

Tem de sair do plantão, tem três dias de folga mas não consigo fazer [descansar na folga] porque lá na frente eu tenho um resultado a mostrar. O fato de trabalhar na folga de plantão

nunca foi um peso, a dificuldade seria a falta de sensibilidade do administrador para enxergar esse tipo de situação, às vezes até de saber o que ele quer, hoje quer uma coisa, daqui a dois minutos quer outras, daqui a três minutos não quer mais aquilo que ele queria há dois minutos atrás, ele nem lembra mais o que ele quer, isso às vezes, mas quando acontece, é o tipo de coisa que desanima, faz pensar o que estou fazendo aqui, acho que é melhor fazer o plantãozinho e ir para casa, não assumir responsabilidades. (E07)

Uma outra manifestação de angústia na organização é a vergonha da profissão, em contraposição ao orgulho que a heroicização do fiscal apresenta. Isso porque o forte orgulho de ser o responsável pelos recursos que provêm a sociedade é muitas vezes acompanhado de um sentimento de vergonha em ser parte de um aparelho repressor ou mesmo vergonha de ser mal visto, reduzido a estereótipos:

Nossa profissão é até vergonhosa, eu tenho vergonha (...) em cadastros eu não coloco que sou auditor fiscal, eu sou contador, não auditor fiscal. (E03)

Fiscal... fiscal é uma palavra meio mal vista, vamos chamar assim, mal vista. É como eu falei para um colega meu a respeito disso, um cliente do escritório [na época do trabalho anterior do entrevistado, antes dele adentrar à Receita Estadual], que passei no concurso para ser fiscal, o cara foi me falar assim: “pô, não rouba muito”, “vai ficar rico em pouco tempo”, coisa e tal. Pô, é horrível isso, então essa depreciação do nome “fiscal” não me agrada. (E23)

Esse sentimento de vergonha é acompanhado pela sensação de inutilidade, por ser o funcionário um instrumento de legitimação e manutenção do *status quo*:

Você vai ver angústias, angústia pra cacete, isso é frustração, vai trazer uma angústia medonha, uma sensação de inutilidade até, de um trabalho infrutífero, trabalho inútil, irrelevante, trabalho de legitimar uma situação que está aí, [o funcionário é] uma marionete, é figurante, meramente figurante, mais nada, é peça de cenário. (E02)

Ora, a angústia a que se refere o entrevistado advém do fato de que “os funcionários do estado (...) têm que assumir contraditoriamente uma ideologia de igualdade e generalidade (‘todo cidadão é igual perante a lei’) e uma prática na qual os interesses dominantes se impõem” (CARDOSO, 1977, p. 214).

Importante notar ainda que, contraditoriamente ao sentimento de prazer no domínio sobre o contribuinte, surge também o sentimento de angústia de ter de lidar com o futuro de empresas e pessoas. Em que pese a legislação exigir uma postura impessoal, a relação muitas vezes acaba por desembocar em uma delicada situação de

dependência que, ao mesmo tempo em que reforça a dominação do auditor fiscal sobre o contribuinte, age no sentido contrário: o sentimento de pena e de compaixão.

Desse modo, o funcionário defronta-se com um dilema: a sua obrigação de aplicar a Lei confronta-se com a sua vontade de relevar a infração cometida pelo contribuinte, por entender injusta ou exagerada a penalidade. No jargão utilizado pelos funcionários, é preciso usar o “bom senso”, e nesse processo correr o risco de ser acusado de corrupção (uma vez que ignorar a infração à legislação tributária é considerada como um ato ímprobo: o funcionário teria recebido alguma vantagem para fazer vistas grossas à infração):

É uma situação que você tem de ter muito bom senso, muito equilíbrio porque senão você deixa pior uma situação que já era difícil, você vai quebrar uma empresa daquela [que sonega para sobreviver, não enriquecer] (...) é uma situação muito difícil para a gente da fiscalização se você trabalha no campo, nossa senhora, é angustiante, é difícil de você aplicar a lei como ela tem de ser aplicada, tem empresa que você inviabiliza (...) são situações que você enfrenta que a pessoa chora, fala das dificuldades, você fica sabendo que [o contribuinte] está passando por dificuldades, lógico que nisso tudo sempre vem alguns exageros, aí que você tem de descobrir [se os apelos do contribuinte são genuínos ou não] (...) o fiscal também ele sofre com isso porque ele está diante de uma situação, de uma realidade fática [sic], ele está vendo [a situação do contribuinte] e tem o outro lado dessa possibilidade de haver um acerto [corrupção], você veja como é delicada a situação, como fica delicada essa convivência. (E05)

A frustração também é algo com que os auditores fiscais precisam lidar em seu trabalho. Tal sentimento concretiza-se na necessidade de seguir regras e normas vistas muitas vezes como “aprisionadoras”. É a percepção de que as atividades da organização são regidas por um incontável emaranhado de ofícios, normas, leis, decretos, que eventualmente dificultam a execução do trabalho.

Eu parto do pressuposto que todo mundo que entrou no estado, entrou com essa intenção de fazer um bom trabalho voltado para a resposta ao público que nos procura. Se de repente você, por força de uma normatização, não consegue atender, você se sente frustrado. (E22)

Outro fator de desconforto é a exigência de que o auditor fiscal esteja sempre a par das atualizações nas normas internas e na legislação tributária, acompanhando as

constantes alterações dos incontáveis dispositivos legais relativos a suas atividades<sup>108</sup>. Além de ter de conhecer amplamente a lei, o auditor fiscal deve saber não apenas interpretá-la mas também aplicá-la corretamente em seus trabalhos, e isso sem muito apoio logístico por parte da organização<sup>109</sup>.

Quer ver uma coisa? Se você quer a legislação atualizada, você tem de ter particular, o estado não te dá. Você quer isso aqui [entrevistado aponta para o RICMS atualizado], você paga (...) ele deviam manter isso aqui atualizado, mas não tem. Esperam que você saiba [a legislação], tenha seu RICMS, mas não dizem como. (E08)

O fato do Estado ser o intérprete dos interesses das classes dominantes resulta, em nível de Receita Estadual, em uma situação onde certos grupos privados recebem certos benefícios, seja através de legislação tributária favorável (como isenções fiscais, dilação de prazo para pagamento de tributos, entre outros exemplos), seja através da exclusão do processo de fiscalização, isto é, deixam de ser fiscalizados.

O impacto desse papel contraditório nas relações de trabalho pode ser de natureza angustiante para aqueles funcionários que percebem sua função no jogo das relações de poder, uma vez que ressentem-se ao perceber que alguns contribuintes são fiscalizados e outros que talvez deveriam ser, não o são. O auditor fiscal fica desse modo atado a uma trama contraditória, haja vista que sua atividade fundamental, o fiscalizar, é acompanhada de uma exigência de “não fiscalizar”.

Você não fiscaliza porque ninguém quer que você fiscalize, porque se você começar a fiscalizar, você é pressionado a não fiscalizar, porque o governador não quer que você fiscalize porque você vai pressionar pessoas que não podem ser fiscalizadas, então é assim, você só fiscaliza o pequeno, só fiscaliza aquele que está desprotegido porque o protegido sempre existe um jeito de você não fiscalizar. (E24)

Por fim, há ainda a angústia relativa à necessidade de se tornar obediente e subserviente a gerentes tiranos (cuja existência é percebida pelos funcionários apenas

---

<sup>108</sup> Somente o RICMS, Regulamento do ICMS, possui mais de 600 (seiscentos) artigos. Some-se a isso as NPAs, as NPFs, as Leis, os Decretos, as Resoluções, os Convênios, os Regimes Especiais, os Acórdãos do Conselho de Contribuintes, as respostas das Consultas à Legislação Tributária, entre vários outros corpos jurídicos que o auditor fiscal é obrigado a conhecer.

<sup>109</sup> A Receita Estadual disponibiliza aos funcionários boa parte das regras e normas internas e da legislação tributária, porém o faz através de meio eletrônico. Para ter acesso à legislação (atualizada) em impresso, o funcionário precisa adquiri-la junto a empresas especializadas.

em sua forma fenomênica, isto é, como reflexo do “estilo” do chefe). O autoritarismo de alguns chefes seria devido ao seu estilo, e traz frustrações ao funcionário:

Como as administrações mudam dependendo da política, tem diferentes formas de chefes, [tem os] democráticos que aceitam a opinião e são participativos (...) e tem chefes que são um pouco mais autoritários e que não aceitam muito a opinião (...) tem administrações no Fisco que são assim, de acordo com o governo pode ter chefias que não são tão receptivas, de um modo geral as administrações têm sido razoáveis, mas já tivemos casos em que as chefias eram meio centralizadoras, eu não diria autoritárias, mas centralizadoras, por exemplo em reuniões onde se fazia o que se chama em administração de *brainstorming* e no final o que valia era a opinião dele, então toda aquela discussão do *brainstorming* não valeu nada então isso às vezes frustra e tem chefes assim, tem Delegados assim. (E06)

Ora, a respeito desse comportamento tirânico, afirma DEJOURS (1992, p. 75) que “a desigualdade na divisão do trabalho é uma arma terrível de que se servem os chefes a bel-prazer da própria agressividade, hostilidade ou perversidade (...) [esse tipo de atitude tirânica] faz parte integrante das táticas de comando, mesmo que não seja explicitamente incluída no papel da hierarquia”. Ressalta ainda o autor que, do ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, tal comportamento por parte das chefias tem grave efeito sobre o funcionamento mental dos trabalhadores.

## 10 CONTROLE POR SEDUÇÃO MONOPOLISTA

### 10.1 SUBMISSÃO

A sedução monopolista atua na Receita Estadual pela exigência da mais absoluta submissão de seus funcionários. É a cristalização do dito popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo”: a sujeição é não apenas exigida, mas chega mesmo a ser internalizada, isto é, aceita como algo natural, inevitável. Nesse contexto, somente a chefia pode determinar o que deve ser feito ou não, aos demais resta apenas obedecer (se tiverem juízo). Como explica um entrevistado:

É mais fácil [gerenciar] grupos que não questionem do que grupos que perguntem se isso [as ordens] está certo, ainda existe na Receita aquela do manda quem pode obedece quem tem juízo, se você diz que não vai fazer, lhe respondem então tá, o Posto Fiscal está precisando de gente, você vai ficar um mês lá (...) eles querem um bando de ovelhinhas para fazer o que eles querem. (E17)

Percebe-se assim que na Receita Estadual, assim como na empresa privada transnacional estudada por PAGÈS et al. (1987, p. 166), “é preciso ser prudente com aquilo que se diz”. De acordo com dados quantitativos coletados, os auditores fiscais percebem essa necessidade de prudência, ou seja, compreendem que deles se deseja um comportamento submisso, cujo reflexo mais notável é o controle da palavra livre.

Isso porque a maioria dos auditores fiscais (73,40%) afirma que na Receita Estadual é preciso aquiescer ao “manda quem pode, obedece quem tem juízo” (Q15). Ademais, 66,97% dos funcionários admitem que é melhor aceitar as situações e não confrontá-las (Q18). A esses dados acrescenta-se ainda o fato de que 62,39% dos funcionários opinam que a Receita Estadual incentiva comportamentos submissos, que não sejam questionadores (Q40) e quase a metade (44,96%) acredita que a organização dá valor ao funcionário submisso (Q30).

Os auditores fiscais percebem que estão sujeitos a penalidades caso se manifestam a respeito de assuntos não permitidos pela organização (como observou o entrevistado, o Posto Fiscal está sempre pronto para receber os desobedientes). No

linguajar dos próprios funcionários, é como se “as paredes tivessem ouvidos”: muitas vezes, é preciso sair dos ambientes de trabalho para poder conversar a respeito de tópicos “proibidos”, em outras vezes os funcionários conversam nos corredores ou nos postos de trabalho, mas aos cochichos, sempre olhando de soslaio para assegurar-se que o chefe não está se aproximando.

Entretanto, não se trata de uma ausência completa da palavra. O direito à livre expressão é **delimitado**, ou seja, pode-se falar, mas apenas dentro de certos parâmetros. A palavra é livre, porém **vigiada**:

Por mais que eles falem que as portas estão abertas, ela está aberta fisicamente, na verdade não está. Você não pode [questionar, se o fizer], você é um cara com carimbo na testa (...) você pode se manifestar, mas desde que não contrarie, olha só, você pode falar, mas pode falar até aqui, [então na realidade] você não pode falar. (E03)

A palavra vigiada fornece ao funcionário uma falsa percepção de liberdade de questionamento, uma vez que o sujeito seria livre para manifestar-se a respeito de seu trabalho e teria acatada suas sugestões, **desde que não “esbarre” no sistema de normas e regras**. Como diz um entrevistado,

Nas reuniões é debatido bastante procedimentos, alguns colegas auditores contestam procedimentos com a Inspeção [Regional] de Fiscalização, com o Delegado Regional, então o pessoal contesta alguns procedimentos, o pessoal participa e contesta muito, eles expõem as opiniões, a visão deles, gera uma discussão, às vezes é possível adaptar as idéias de um auditor àquele tipo de trabalho, é possível adaptar a idéia dele e aproveitar, às vezes esbarra em normas de procedimento que você não pode ir contra [ou seja, adapta-se, não muda-se, questiona a funcionalidade das normas, não o seu princípio] (...) nós temos a liberdade para falar, expor a opinião, mesmo que ela não vá ser aceita porque esbarra em normas de procedimento ou orientação superior, como a Inspeção Geral de Fiscalização. (E06)

Ou seja, as opiniões dos subordinados são acatadas desde que não desafiem as normas e regras ou (o que dá no mesmo) desde que não contradigam as determinações superiores. Em outras palavras, “as regras podem ser contestadas visando a melhor eficácia mas não como sistema de dominação” (PAGÈS et al., 1987, p. 52), isto é, a liberdade é delimitada pela estrutura das normas e regras.

Aliás, sobre as reuniões de trabalho nas instituições, explana ENRIQUEZ (1991 p. 70) que “essas reuniões, que visam ‘falar dos problemas’, caem no ritual

vazio. Os membros da instituição estão ali para falar e falam. Mas as verdadeiras questões raramente são abordadas, pois se o fossem, poderiam surgir conflitos específicos que questionariam a segurança e a identidade de cada um”.

Ora, sabe-se que uma das manifestações mais notáveis do imaginário enganoso (como o imaginário do “as portas estão abertas”) é exatamente a palavra fragmentária, de liberdade vigiada, ou seja, o discurso é livre desde que não questione os modelos dominantes (ENRIQUEZ, 1974). Em suma, o funcionário é livre para opinar, desde que a opinião esteja de acordo com a dos dirigentes<sup>110</sup>. Como discorre um entrevistado sobre o imaginário das “portas abertas”:

Pelo próprio autoritarismo que vem de cima para baixo, você vai abrir a boca para tomar porrada? E o cara fazendo o discurso de que as portas estão sempre abertas, [mas] nunca existiu isso. As portas estão sempre abertas, aqui você pode falar, é uma democracia, só que você fala e toma porrada, o cara leva para o lado pessoal ou está afrontando os interesses que ele já tem e não quer ver mudado. Não tem [liberdade de expressão], não há uma abertura, não existe. (E02)

Como bem ilustra o entrevistado, a palavra vigiada encontra-se intimamente relacionada com o sistema disciplinar: o auditor fiscal pode ser punido por “falar o que não devia”. Ora, como ensina FOUCAULT (1987), a punição tem como objetivo principal moldar e controlar o comportamento dos sujeitos, provocando uma docilização dos corpos, uma vez que o propósito principal de punir não é o castigo em si, mas **mostrar aos demais o que acontece com quem transgride a regra**. Nesse sentido, dados quantitativos ilustram esse processo de docilização na Receita Estadual, uma vez que 60,55% dos funcionários têm receio de que se fizerem ou falarem algo que desagrade seus superiores, serão punidos ou perseguidos (Q07).

É possível perceber, portanto, a existência na Receita Estadual daquilo que MATTOS (1994, p. 30) chama de “alienação da autonomia”: o funcionário convive com o medo de exprimir opiniões (fato que reforça sua ausência nas decisões sobre a

---

<sup>110</sup> É nesse sentido que ENRIQUEZ (1997a) vai argumentar que, paradoxalmente, a pulsão de morte mantém as organizações em funcionamento: elas estabilizam-se em um modo “patológico” ao exigir a submissão e assim desmobilizar seus integrantes, endurecendo as relações e favorecendo a repetição, não a mudança. Vale notar que, em nível societal, a compulsão pela repetição é própria da natureza do sistema capitalista, o qual permite apenas a mudança que a ele se adapte, ou seja, a “mudança só é admissível se absorvida ou assimilada à rede de determinações estruturalmente já dada”. (MÉSZÁROS, 2002, p. 178)



definição das ações da organização), haja vista que “os riscos de emitir opiniões pessoais, contrariando o pensamento dos dirigentes, são vividos como ameaças significativas sobre os cargos e as carreiras”.

Cabe observar ainda que o controle da palavra espontânea pode manifestar-se na forma de micropenalidades como a ridicularização e a rotulagem:

Normalmente quem pensa em expor as idéias é taxado de metido, não é bem visto (...) ou então sua idéia é ridicularizada, [dizem] “ah isso é bobagem” (...) a gente passa raiva, sente pela gente, sente pelo outro. (E20)

Além do rótulo, uma outra forma de punição – de natureza um pouco mais dramática – é a sua alocação em trabalhos torpes. Um entrevistado sarcasticamente sintetiza essa questão, ao apontar um tipo de punição aplicada ao funcionário que falar livremente em seu ambiente de trabalho:

Tem a liberdade de falar o que pensa e daí você é livre para ficar no Posto [Fiscal] o mês inteiro. (E14)

Desse modo, percebe-se que o discurso gerencial largamente utilizado de “portas abertas” e a existência de dispositivos legais que permitem a manifestação livre dos funcionários são meramente o aspecto fenomênico da liberdade de expressão. Isso porque sua essência aponta para aquilo que constitui um dos pilares da dicotomia dominante-dominado: a palavra vigiada como elemento mantenedor do *status quo* a partir da asfixia de qualquer manifestação que possa vir a ameaçar o domínio dos grupos dominantes. Dito de outro modo, instaura-se um controle pela submissão absoluta dos membros da organização à sua classe dirigente. Nesse sentido, pode-se afirmar que a Receita Estadual cria um ambiente hostil à espontaneidade.

## 10.2 CREDULIDADE NO SABER DOS DIRIGENTES

Como foi mencionado na seção 5, as normas e regulamentos instituídos pela organização não são questionados, são aceitos mesmo se vistos como incompletos ou

inadequados, pois há a crença geral de que foram elaborados por pessoas competentes. Viu-se que o caráter autoritário das normas e regras, apesar de percebido, não é questionado. Essa dinâmica favorece uma postura acrítica, uma vez que confia-se (ou ao menos aceita-se) naquilo que “vem de cima”.

Dessa maneira, um aspecto de extrema relevância que vincula-se ao controle por sedução monopolista é a existência, na Receita Estadual, de um processo de asfixia dos espaços de discussão: a organização busca estabelecer o monopólio do discurso, onde possíveis espaços que permitam idéias e opiniões livres tendem a ser eliminados ou modificados no sentido de limitar a palavra.

Basta lembrar o exemplo citado na seção 4.4 a respeito do controle sobre as mensagens veiculadas através do correio eletrônico da organização. Interessante notar sobre isso que, como o correio eletrônico é regulamentado no sentido de impedir seu uso para assuntos considerados como “alheios ao trabalho”, o que na prática resulta em uma censura à sua utilização, as tentativas de se criar um espaço alternativo para discussão encontram dificuldades:

Quando atendi ao chamado, comparecendo ao Gabinete, lá encontravam-se o Sr. Delegado e o Assessor de Resultados. Naquela ocasião o Sr. Delegado disse discordar daquela manifestação, pois estava preocupado com o que a Direção em Curitiba iria pensar, afirmando que eles poderiam entender que estávamos formando um grupo à parte da administração, devido à minha proposta de criarmos um canal alternativo para a nossa troca de informações pessoais e/ou da classe, desconsiderando o correio interno. (D38)

Ora, casos como esse remetem à questão do espaço de discussão. Segundo DEJOURS (1999a), para ocorrer a cooperação no trabalho, os “quebra-galhos” têm de ser visíveis a todos os membros do coletivo de trabalho. É necessário para isso que ocorram discussões, deliberações, conflitos, enfim, é preciso existir um espaço onde as pessoas possam falar sobre suas atividades profissionais, um espaço para que haja uma contribuição à organização real do trabalho. Ressalta ainda o autor que o espaço de discussão é um local onde as pessoas devem expor argumentos não apenas técnicos, mas qualquer questionamento acerca de seu trabalho.

Como exemplifica o trecho apresentado sobre a tentativa de criação de um canal alternativo para troca de informações entre os funcionários, pode-se observar na

Receita Estadual uma grande dificuldade no surgimento de espaços de discussão. Isso porque na realidade tal espaço significa (na medida em que busca aproximar a organização real da organização prescrita do trabalho) dar ao funcionário um maior controle sobre o processo de trabalho. E isso vai de encontro exatamente ao que a função dos chefes e gerentes exige deles. A dificuldade de implantação de um espaço de discussão favorece a desarticulação dos auditores fiscais:

A gente fala muito pouco sobre nosso trabalho. Eu sinto falta disso porque não sei o que está acontecendo, você sabe de vez em quando pela rádio-corredor, que um sabe, passa para o outro, quando a notícia chega aqui está totalmente deturpada, então você não pode acreditar (...) eu acho que nosso pessoal sempre foi desarticulado, aqui [na Delegacia] o pessoal é mais unido (...) tem chefe que não deixa, ele não te dá tempo de fazer nenhum tipo de reclamação, tem uns que ajudam, tem outros que vão proibir totalmente qualquer tipo [de reclamação], então o pessoal também segura um pouquinho. (E08)

O funcionário percebe que na Receita Estadual há uma dificuldade em se encontrar oportunidade para falar sobre o trabalho. E sente ainda que sua manifestação a respeito de suas atividades profissionais pode lhe trazer algum tipo de punição:

Nós precisávamos disso [um espaço para discutir o trabalho], mas na Receita nós trombaríamos na vaidade, quem está na chefia não quer ouvir (...) não tem oportunidade, se você colocar a cabeça para fora leva uma facçãozada, se colocar a cabeça para fora leva uma facçãozada [entrevistado reforça essa frase, repetindo-a e enfatizando-a] (...) essas pessoas [que pensam, que discutem seu trabalho] assustam a administração, é aquela coisa [do medo] da sombra, assusta (...) é a inveja, se eu não pensei nisso, ninguém pode pensar. (E16)

O que o entrevistado chama de vaidade e inveja dos chefes é na realidade o mero exercício de seu papel: os chefes devem **controlar** seus subordinados, e não dar a eles o controle sobre seu trabalho. Trata-se de um monopólio do discurso que inibe o surgimento da palavra criadora, afinal, como esclarece DEJOURS (1999a), as sanções desarticulam os espaços de discussão. Assim, a alternativa para os auditores fiscais discutirem seu trabalho ou criticarem seus superiores passa a ser os corredores, as salas de cafezinho, os eventos esportivos, as confraternizações:

É aquela coisa da hierarquia. Ninguém chega ali e mete a boca no Delegado, às vezes fala em off, em um joguinho de futebol, numa rodinha de cerveja, realmente fala, agora chegar tête a tête assim, formalmente, não. (E16)

O trecho a seguir exemplifica a dificuldade que o auditor fiscal possui para encontrar, dentro da organização, oportunidades de discutir seu trabalho, de se manifestar a respeito de suas atividades, enfim, de poder expressar suas opiniões e percepções a respeito de sua vida profissional:

Eu não encontrei ainda terreno fértil [para conversar sobre o trabalho], aliás a primeira oportunidade que eu tive de me manifestar foi a sua entrevista, nunca houve uma manifestação nesse sentido. (E20)

Percebe-se assim que na Receita Estadual há uma dificuldade significativa dos funcionários de expressar suas opiniões e discutir livremente questões sobre seu trabalho. A existência da palavra vigiada leva ao silêncio e portanto a uma submissão, fatores que favorecem sobremaneira a manutenção do *status quo*. Como expõem CHANLAT e BÉDARD (1996, p. 138-139):

A doutrinação, que tende a acompanhar o exercício da autoridade e que é a institucionalização do monólogo, estimula os subordinados a se censurarem, a evitar os assuntos tabus e a adotar uma personalidade moldada (...) atribuir exagerada importância a essas duas características, a racionalidade econômica e a autoridade, conduz a favorecer o desenvolvimento de atitudes profundamente antiintelectualistas, de um verdadeiro culto ao silêncio (...) qualquer um que tente ampliar os debates e introduzir considerações sem utilidade imediata, é rapidamente chamado de filósofo, poeta, ou algum outro epíteto de forte conotação pejorativa, o que abre caminho para desconsiderar sua intervenção e escamotear a discussão (...) devemos enfim nos interrogar a respeito do clima de desconfiança generalizada, existente nos escalões superiores, acerca das conversações que ocorrem entre os empregados, no trabalho. É como se falar não fosse mais que tagarelice ou não fosse mais que uma indicação de que eles pararam de trabalhar, como se conversar no trabalho fosse uma forma de “roubar o tempo” do empregador.

Ainda sobre a questão do espaço de discussão, é interessante relatar o caso do Notifisco. Este era, nos primeiros anos de sua existência, talvez o principal *locus* de expressão de idéias e divulgações de informações relativas às relações de trabalho na Receita Estadual. De fato, os funcionários consideravam esse periódico como sendo a materialização de uma certa liberdade, onde podiam expressar-se e externar suas reclamações e reivindicações (por exemplo, denúncias a respeito de más condições de trabalho). Entretanto, como os próprios funcionários admitem, ao longo dos anos o Notifisco deixou de ser um espaço de discussão:

Tínhamos um jornal que era um veículo importante para as pessoas se manifestarem, todas as Delegacias tinham a oportunidade de se manifestar, eu por exemplo fiz vários artigos sobre o que eu pensava da organização (...) isso acabou justamente a partir do momento em que o pessoal ficou com medo do poder que [os funcionários] estavam tendo, porque as pessoas através do jornal expressavam suas opiniões. Não consigo precisar exatamente quando que foi cortado, mas de uns seis, oito anos para cá, cortou (...) [o jornal] nem tem uma periodicidade definida e traz amenidades ou reivindicações de classe, nunca mais teve um processo crítico (...) a consequência disso é a perda da mobilização, porque você desarticulou as pessoas, eu não sei o que o pessoal de Maringá ou Londrina está pensando, antes eu sabia. (E04)

Com efeito, uma análise de conteúdo frequencial procedida na evolução dos assuntos tratados no Notifisco, desde sua criação até 2003, mostra uma substancial queda nos conteúdos relativos a relações de trabalho, conforme se observa na tabela 5:

TABELA 5 – ESPAÇO OCUPADO NO NOTIFISCO POR ASSUNTOS ALUSIVOS A RELAÇÕES DE TRABALHO – 1983-2003

ANO	COBERTURA (%) <sup>(1)</sup>		
	Informação	Artigo	Total
1983	24,03	8,11	32,14
1984	21,50	5,20	26,70
1985	21,09	6,64	27,73
1986	15,16	3,29	18,46
1987	24,83	4,03	28,85
1988	19,92	6,15	26,06
1989	17,52	15,08	32,60
1990	10,34	6,87	17,21
1991	12,26	4,27	16,53
1992	10,01	7,36	17,38
1993	8,31	11,44	19,75
1994	3,46	6,47	9,93
1995	7,54	1,56	9,11
1996	4,65	-	4,65
1997	12,61	1,25	13,86
1998	9,04	1,09	10,14
1999	14,73	-	14,73
2000	14,15	-	14,15
2001	10,71	-	10,71
2002	2,88	-	2,88
2003	17,50	-	17,50

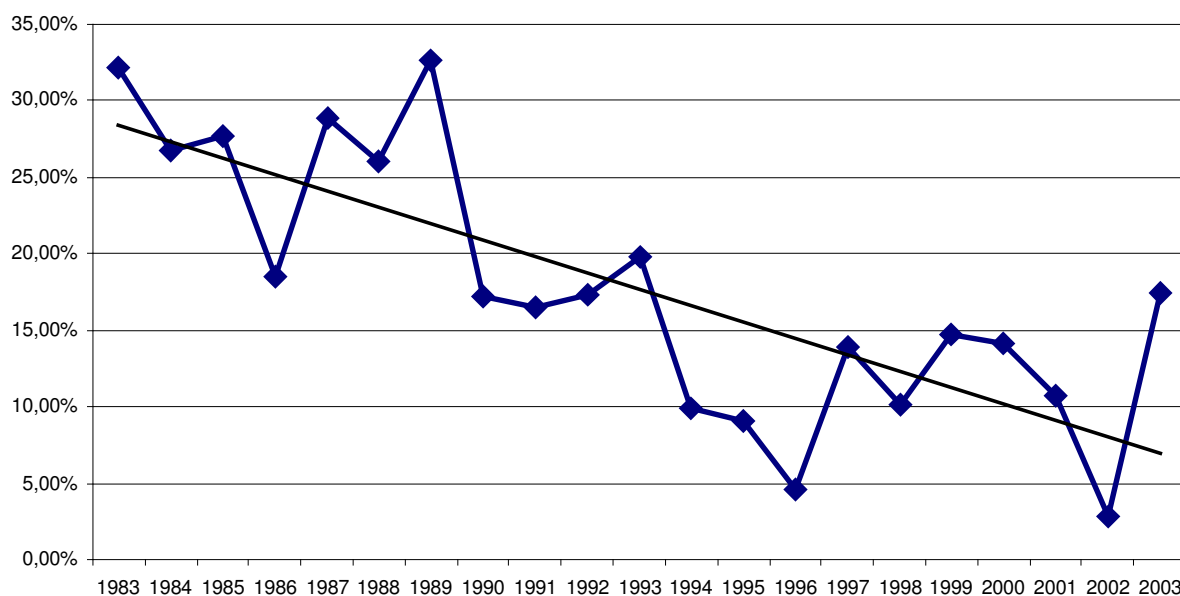
FONTE: AFFEP SINDICAL – Sindicato dos Agentes Fiscais da Receita Estadual do Paraná

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

(1) A percentagem de cobertura significa quanto do espaço total das páginas do periódico destinavam-se a artigos ou informações referentes a relações de trabalho, de acordo com a definição constitutiva e operacional deste estudo. Para maiores detalhes a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados na análise de conteúdo dos Notifiscos, ver Apêndice 4.

Pelo gráfico a seguir, construído a partir dos dados da tabela 5, pode-se ter uma visualização bastante clara da tendência da queda do espaço destinado a assuntos relativos ao trabalho dos auditores fiscais.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA COBERTURA TOTAL DE ASSUNTOS DE INTERESSE (INFORMAÇÕES E ARTIGOS), COM LINHA DE TENDÊNCIA



FONTE: AFFEP SINDICAL

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Como mostra a linha de tendência do gráfico 1, percebe-se uma nítida queda da quantidade de assuntos relativos às relações de trabalho. Igualmente digno de nota é a queda mais significativa ainda, a partir de 1995, da quantidade de artigos publicados, chegando ao ponto de não ter sido publicado nenhum artigo desde 1999. Tem-se assim a perda, por parte dos funcionários, de um importante espaço de discussão, fato que auxilia o monopólio do discurso exercido pela administração.

## 11 CONTROLE HIERÁRQUICO-BUROCRÁTICO

### 11.1 ESTRUTURA HIERÁRQUICA

Na Receita Estadual, como foi apontado anteriormente na seção 4.2 ao discorrer-se sobre o processo de mortificação do eu, a hierarquia é algo tomado como certo, é aceita como se fosse uma situação natural – e portanto inquestionável. Essa obediência cega à estrutura hierárquica é reforçada aos auditores fiscais desde o primeiro momento em que adentram à organização, os quais passam então a aceitar acriticamente a distinção chefe-subordinado e o autoritarismo a ela intrínseca<sup>111</sup>.

Com efeito, em se tratando de uma organização assentada na heterogestão, dificilmente se poderia esperar algo diferente. Percebe-se assim que a hierarquia na Receita Estadual encontra-se cristalizada e naturalizada. Com efeito, PÁDUA (2001, p. 55), defende a noção de que o auditor fiscal deve estar submetido ao “comando de um eficiente **gerenciamento** [grifo do autor], muito bem planejado e arrojado, revestido de toda a autoridade que o cargo lhe confere”. Legitima-se assim a hierarquia ou, como expõe um entrevistado:

Vamos pensar na hierarquia como uma relação de respeito, não de mandante e mandado, eu acho que nesse sentido (...) a gente consegue conduzir o trabalho da maneira mais hierarquicamente correta possível, qualquer tipo de problema que a gente tenha a pessoa quem a gente se reporta é o Inspetor, o canal é sempre respeitado (...) eu acho que tem de ser assim, afinal de contas o cara tá lá para isso. (E07)

O respeito à hierarquia é assim legitimado e naturalizado, percebido como algo positivo e benéfico. Tudo se passa como se o respeito aos chefes fosse uma das

---

<sup>111</sup> Vale ressaltar que não se pode ignorar a força do sistema capitalista nesse processo, haja vista que o princípio da hierarquia (e da subordinação) é de fato internalizada pelos sujeitos e reflete o capital em sua forma de controle metabólico. Com efeito, deve-se ter em mente que “é esta dimensão vertical que corresponde diretamente à estrutura de comando do capital, sem paralelo na história, cuja função é salvaguardar os interesses vitais do sistema dominante”. (MÉSZÁROS, 2002, p. 623) Dessa forma, o ocultamento da hierarquia como parte fundamental nas relações de poder é indispensável para a manutenção do *status quo*. Portanto, o sistema econômico e social onde se inserem as organizações desempenha um papel crucial nas formas de controle, mesmo porque esse sistema é articulado por grandes corporações, as quais CHOMSKY (1998b) chama de “tirânias privadas”. Dito de outro modo, o autoritarismo nas organizações é um reflexo do autoritarismo societal. Esse é um fator relevante que auxilia a compreensão do porquê a hierarquia e distinção chefe-subordinado ser tão facilmente (e acriticamente) internalizada pelos sujeitos.

maiores virtudes da organização. Uma virtude, porém, que garante a submissão dos funcionários ao seu superior, seja ele quem for.

Nós temos na Receita uma coisa muito boa que eu acho. Nós temos muito respeito à hierarquia. Nos dezoito anos que estou aqui, raramente você vê desrespeito à hierarquia. Nós temos dentro da classe de auditores fiscais muito respeito à hierarquia. Se hoje eu trabalho como chefe, todos que trabalham comigo me respeitam como chefe. Se amanhã eu deixo de ser chefe e vou trabalhar com o pessoal, eu passo a respeitar aquele que assumiu meu lugar, então existe uma responsabilidade, não uma motivação, todo mundo é responsável, você não trabalha por motivação, trabalha por responsabilidade (...) o pessoal perdeu a motivação mas não perdeu a responsabilidade, se tem de trabalhar, vamos trabalhar. (E16)

Há ainda a noção de que o respeito à hierarquia somente é possível porque os funcionários da organização possuem alta escolaridade, como mostra o trecho a seguir:

Aqui o pessoal é maduro, a escolaridade é alta. Não existe algum colega, com raras exceções, que não tenha um curso superior, um MBA, um pós universitário, que não é professor, etc., então o nível de escolaridade, o nível intelectual do nosso pessoal é alto e isso faz com que a pessoa saiba de seu dever, de suas obrigações e acho que isso contribui para ser um pessoal bem mandado (...) então esse alto nível de conhecimento, de maturidade, esse senso de responsabilidade faz com que cada um saiba se colocar no seu devido lugar. (E19)

Interessante notar que tal noção (educação como elemento decisivo para o respeito à hierarquia) remete à concepção da escola como aparelho ideológico de Estado (ALTHUSSER, 1985), reforçando a submissão de cada um a seu *status* e seu papel social (ENRIQUEZ, 2001c) e ensinando tanto a obediência como a passividade (CHOMSKY, 1997). Em outras palavras, a educação (desde os níveis básicos até a universidade) molda as pessoas a serem obedientes e submissas à autoridade<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> A esse respeito, relata CHOMSKY (1997): “Desde o jardim de infância e primeiro ano, o requisito principal é que você faça aquilo que lhe mandam. Por exemplo, se você se recusa, se as pessoas não obedecem, se utilizam sua independência, se questionam o que lhes foi ordenado, se tentam pensar por si mesmas e sugerir que outra coisa deva ser feita, normalmente acabam se encrencando bem rápido. Não é uniforme, mas tente com seu professor de história no colégio, dizendo ‘eu acho que isso é uma tarefa tola, prefiro fazer outra coisa’. É um professor incomum que sequer dará uma oportunidade de discutir essa opção. E isso continua na universidade e na profissão e assim por diante. Há um certo filtro por obediência e subordinação e várias penalidades por independência. Isso não quer dizer que tenhamos de ter caos e que as pessoas deveriam fazer qualquer coisa que lhes aprouvesse e que não deveriam dar nenhuma atenção às circunstâncias nas quais seus colegas e professores têm de existir. É claro que você deve [respeitar os demais], mas isso é muito diferente de obediência imposta”. Em outra obra, o mesmo autor alerta que nas sociedades ditas democráticas ocorre um processo de “internalização de valores de subordinação e conformidade”. (CHOMSKY, 1998b, p. 82) Outro autor, ENRIQUEZ (1990, p. 307), resume tal questão em uma sentença, ao afirmar que “nossa educação nos habituou à submissão”.



É preciso notar entretanto que alguns dados quantitativos coletados mostram-se conflitantes nesta questão: apesar de uma grande parte (73,40%) dos funcionários afirmar que na Receita Estadual impera o ditado do “manda quem pode, obedece quem tem juízo” (Q15), apenas 37,61% dos auditores fiscais acreditam que na Receita Estadual os funcionários obedecem ordens das chefias sem questionar (Q27).

De qualquer modo, o forte senso de respeito à hierarquia favorece não apenas o comportamento submisso, mas também a imposição aos funcionários de altas cargas de trabalho. Nesse sentido, pode-se afirmar que controle físico e controle hierárquico-burocrático entrelaçam-se, como expõe um entrevistado:

Dentro da Receita, se fôssemos aplicar realmente o rigor da lei [trabalhista], muitas coisas não aconteceriam, muito do que acontece na Receita é por questão de você ter um senso de hierarquia e responsabilidade muito grande [após citar um exemplo prático, continua o entrevistado] isso dentro da legislação trabalhista é ilegal, mas ninguém deixou de fazer isso, então isso é uma coisa. Quando entrei no estado, fazíamos plantão de 24 horas por 48 então eu chegava do plantão tipo hoje às dez horas da manhã e amanhã eu já tinha escala de Volante, dentro de meu horário de descanso, sempre fomos fazer isso daí, então há esse senso de responsabilidade, apesar de ser ilegal. Você é fiscal, você tem seu chefe que te manda e não me recorde nesses anos de nenhum colega ter ido na justiça reclamar contra o estado. (E16)

Há também uma forte relação com o controle disciplinar, uma vez que a afronta ao princípio da hierarquia é um risco de ser punido, e assim inexistente um enfrentamento aberto das chefias pelo subordinado:

Houve um respeito à organização e à hierarquia, queira ou não a pessoa sabe que é assim que são as regras e as pessoas acatam, não vão comprar [briga] e atacar direto [seus chefes] (...) [o funcionário] respeita [a hierarquia], mas pode desprezar alguma coisa, pode falar alguma coisa, mas não vão falar diretamente, não vão confrontar, talvez um ou outro [confronte as chefias], mas não vão confrontar direto. (E10)

Com efeito, sabe-se que a obediência à hierarquia é uma das manifestações administrativas da burocracia enquanto poder e favorece a heteronomia em detrimento da autonomia dos funcionários. Dito de outro modo, o poder burocrático cimenta seu domínio com base no absoluto respeito ao princípio hierárquico (MOTTA, 1979), princípio esse que deve ser internalizado e elevado ao *status* de inquestionável.

O fato dos auditores fiscais serem obedientes é, em sua forma fenomênica, uma virtude da organização, pois garante a ordem e a disciplina, evita a confusão, a baderna, o caos. Porém, é preciso entender a essência da estrutura hierárquica, pois, como expõe MOTTA (1986, p. 92), além da função técnica da hierarquização (qual seja, a especialização), a “hierarquia burocrática tem antes de mais nada funções de dominação. Essa dominação, no plano estritamente político, segue os velhos preceitos de dividir para reinar. Isto quer dizer que a infinidade de esferas de competência divididas serve ao domínio dos que se situam nas esferas mais altas e gerais”.

Por trás portanto da forma fenomênica da hierarquia (a manutenção da ordem), tem-se a sua essência: a estrutura hierárquica naturaliza-se a tal ponto que seu questionamento nem mesmo passa pelo plano mental dos funcionários e desse modo perpetua-se uma estrutura piramidal heterônoma onde quem está nos escalões de baixo, na base da pirâmide, deve apenas e tão somente obedecer, jamais questionar. Cliva-se a organização em dirigentes e dirigidos, reforçando desse modo as relações de poder e auxiliando a manter o *status quo*.

## 12 CONTROLE DISCIPLINAR

O sistema **formal** de punição na Receita Estadual é aquele fundamentado em leis racionais legais, obedecendo em especial dois documentos: a Lei Complementar n. 92/02 e a Lei n. 6.174/70. Ambas definem, entre vários outros assuntos, as atividades e comportamentos esperados dos funcionários (seus deveres e proibições) e estabelecem as penalidades a que estarão sujeitos caso faltarem a suas obrigações.

No entanto, em que pese a relevância do sistema formal de punição na moldagem do comportamento dos funcionários, é principalmente na carga de trabalho e na possibilidade do deslocamento (seja de atividade, seja de local) do funcionário onde o controle disciplinar na Receita Estadual tem sua pedra angular. Os auditores fiscais referem-se a esse sistema “**informal**” de punição de vários modos, como “punição fria”, “geladeira”, “pelourinho”.

Dito de outro modo, o comportamento dos funcionários é mantido “na linha” através de uma série de micropenalidades. Isso porque o funcionário “rebelde” pode receber os piores tipos de atividades do serviço interno, ter uma escala de trabalho que acumule muitas tarefas, ser transferido para áreas da organização cujo trabalho ele não possui afinidade, ou ainda ser escalado para prestar serviço em Posto Fiscal ou Volantes (trabalho degradante).

Destarte, pode-se afirmar que são várias as micropenalidades que foram sendo continuamente aplicadas ao longo dos anos, fato que eventualmente fez com que os funcionários “aprendessem” a ficar calados, a não se manifestar. Em outras palavras, tem-se que o caráter histórico (e exemplar) das punições acaba por favorecer a adoção, na organização, de posturas acrílicas e submissas:

O cara bonzinho pega serviço melhor, na sombra, quem não é [bonzinho] vai pegar serviço na BR [PF ou Volante], isso é histórico. Tem aquela questão das remoções, o Delegado que não quer um camarada aqui mandava o fiscal lá para longe (...) você não pode se manifestar, então vou ficar quietinho, no canto acomodado (...) o nosso pessoal já aprendeu a calar a boca, mas mesmo assim quando há um problema administrativo, quando o funcionário dá uma mancada ou com o contribuinte ou com a chefia eles chamam o camarada e dizem que não querem mais ele ali, perguntam para onde ele quer ir e para onde ele não quer ir [ou seja,

negociam a transferência], colocam ele numa famosa<sup>113</sup> Inspetoria de Tributação ou Arrecadação. (E03)

Note-se pelo relato do entrevistado que trata-se de um sistema de punição e também de recompensa. Se o funcionário for “bonzinho” (isto é, se aceitar seu papel de subordinação perante as chefias) será prontamente recompensado, seja com a sua permanência em localidades ou setores desejados, seja recebendo trabalhos melhores ou uma menor carga de trabalho. Ressalte-se que, dentre as várias micropenalidades impostas ao sujeito dito “rebelde”, tem-se o isolamento, isto é, a alocação do funcionário em locais onde ele não venha a se tornar uma ameaça a seus superiores:

O sujeito não vai com a tua cara, não gosta de você, principalmente se você não concorda com as idéias dele, às vezes idéias de extrema direita ou esquerda e na primeira oportunidade que ele sobe ao poder ele te pune tirando de circulação, te colocando numa função que você fique lá no seu cantinho sem poder se manifestar, isso acontece. (E20)

Com efeito, a transferência do funcionário para locais considerados “de castigo” é uma forma muito comum de punição:

Quando eu estava em Curitiba ouvi dizer que Paranaguá era a Sibéria, ou a IRT era usada como Sibéria, o castigo do cara era ser jogado na IRT, na IRA, por vários motivos: conflitos com a chefia, por má conduta, colocava o cara na geladeira. (E10)

Um outro entrevistado tenta elencar as formas mais comuns de punição existentes na Receita Estadual:

Uma das formas de você punir o fiscal é colocar ele na Inspetoria Regional de Arrecadação ou na Inspetoria Geral de Arrecadação e arruma um monte de papelzinho para ele ficar lá (...) tem vários tipos de punição: mandar para o Posto Fiscal, transferir [para outro local de trabalho ou outro município], a transferência é uma arma bastante fantástica, colocar você numa função onde seja difícil fechar as quotas, então eles te punem no salário, então te colocam lá numa mesinha para responder processo, você ganha cinco quotas por processo, te dão dez mil processos, só que dez mil processos com trezentas mil páginas, então você consegue produzir [pouco]. Então, transferência, Posto Fiscal, Volante, trabalhos difíceis, situações de constrangimento, são todas condições passíveis para punir o fiscal. (E12)

---

<sup>113</sup> São “famosas” porque ser retirado da fiscalização, a área-fim da organização, pode ser interpretado como uma severa punição, tanto pelo funcionário honesto, que gosta do trabalho dessa área, quanto pelo desonesto, uma vez que a fiscalização é percebida como a atividade mais profícua para a corrupção.

É nesse sentido que o Posto Fiscal constitui um local de castigo. Considerado pelos funcionários, de modo geral, como o pior tipo de trabalho na Receita Estadual, o Posto Fiscal tornou-se ao longo dos anos um notável instrumento de punição nas mãos dos chefes. Isso porque uma eficaz forma de punir o “funcionário-problema” é

O cara ser colocado para fazer um trabalho que ele odeia. [Por exemplo] Posto Fiscal. Tem [a vantagem da] folga [de três dias após o plantão de 24 horas], mas lidar com stress, barulho de caminhão, falta de educação [o trato com motoristas de caminhão], periculosidade, insalubridade, a própria situação de se expor a um plantão de 24 horas, isso é péssimo, no dia seguinte você tenta descansar o corpo mas você acorda com a cabeça arreventada (...) e muito chefes sabem o mal que isso faz então isso aí já é um instrumento de penalização não previsto [na legislação] e usado. (E02)

Ora, GOFFMAN (1990, p. 52) mostra como os castigos e privilégios articulam-se ao processo de trabalho nas organizações, tornando certos locais de trabalho “locais de punição” (e recompensa). Os sujeitos são transferidos de um local para outro “como um recurso administrativo para dar o castigo ou o prêmio justificados por sua cooperação”. As pessoas são mudadas, não o sistema, por isso há o que o referido autor chama de “especialização espacial”, onde alguns locais adquirem a reputação de local de castigo.

Pôde-se perceber ao longo deste estudo as várias menções ao receio que os auditores fiscais possuem de serem escalados para trabalhar em Postos Fiscais. Com efeito, o trabalho realizado em PFs é historicamente considerado como o trabalho de natureza mais precária existente na organização, e isso não apenas pelas condições deficientes das instalações físicas da maioria dos PFs e pela falta crônica de pessoal, mas também pela própria natureza das atividades, essencialmente repetitivas (como exemplo pode-se citar o movimento manual de carimbar notas fiscais, um movimento repetido inúmeras vezes a cada plantão, por cada funcionário plantonista).

Ademais, o trabalho em Postos Fiscais exige um grande esforço físico na conferência de mercadorias e traz o enfrentamento de situações penosas: condições climáticas adversas (desde altas temperaturas até frio intenso e chuvas torrenciais); insalubridade pela má alimentação disponível e pela alta quantidade de gases venenosos expelidos pelos veículos que trafegam nos PFs; convívio com insetos

(moscas, mosquitos, baratas, mariposas, formigas); afastamento prolongado da família; e a necessidade de longos deslocamentos, na ida e retorno do PF, em estradas de má qualidade. Note-se ainda que é uma atividade que proporciona um confronto muitas vezes violento com motoristas de caminhão<sup>114</sup>.

Curioso salientar que, em um panorama como esse, várias são as histórias que povoam a mitologia dos Postos Fiscais, como por exemplo o caso do funcionário que foi baleado após engajar-se em perseguição de automóvel a caminhão que não havia estacionado no Posto Fiscal para ser fiscalizado e o caso no qual um caminhão, por imperícia de seu condutor, arrancou parte da marquise de um Posto Fiscal, por pouco não ferindo os funcionários em plantão.

Sendo tantas as mazelas relacionadas ao trabalho em estrada, notadamente em Postos Fiscais, constituindo tal trabalho uma manifestação da violência física a que se referem FARIA e MENEGHETTI (2002a), poder-se-ia questionar por que, apesar de tudo isso, eles continuam a existir. Ora, pode-se afirmar que é exatamente por ter essas mazelas que tais locais de trabalho permanecem ativos, uma vez que tornaram-se um eficaz meio de punir os subordinados<sup>115</sup>:

Ainda temos Posto Fiscal porque ele funciona como uma espécie de castigo, então ele sempre está na visão dos administradores como uma forma de punição, deixar o fulano lá e tal. No fundo, existe essa coisa de espezinhar o outro, isso realmente existe. Quando eu entrei [na Receita Estadual] existia uma ameaça de que se o indivíduo não se comportasse bem, ele podia ir fazer plantão lá no [Posto Fiscal do] Pontal do Tigre, o famoso, então você vivia com aquela ameaça de ser transferido lá para o Pontal do Tigre, então as coisas sempre funcionaram dessa maneira (...) e ele [o Posto Fiscal] continua [nos dias atuais] funcionando como mecanismo de castigo. (E12)

Percebe-se aqui, como já havia sido mencionado quando discorreu-se sobre o imaginário do Covozinho, a capacidade que a simples ameaça de ser alocado em

---

<sup>114</sup> Há de ressaltar que o perigo à integridade física do funcionário neste tipo de trabalho é tal que os plantões são realizados com a presença de um ou mais policiais militares, designados exatamente para garantir a segurança do Posto Fiscal e de seus funcionários plantonistas. Ademais, a própria natureza brusca e rude da relação entre auditores fiscais e motoristas de caminhão leva também a uma violência psíquica, no sentido de precariedade nas relações humanas.

<sup>115</sup> Saliente-se no entanto que, em que pese os Postos Fiscais serem claramente utilizados como uma forma de punição, tornando-se um penoso “local de castigo”, contraditoriamente em algumas situações podem se tornar um “local de recompensa”, em casos onde o funcionário prefere o trabalho em plantão de 24 horas para aproveitar os três dias de folga ou ainda quando um funcionário é escalado para realizar plantões em Posto Fiscal de classe “C”, de baixo movimento, para “descansar”.

trabalho nos Postos Fiscais (por exemplo, o “famoso” Pontal do Tigre) possui: o funcionário, receoso, acaba por controlar seu próprio comportamento, buscando não fazer nada que possa provocar a fúria de seus superiores. A punição ou sua ameaça reforçam um processo de auto-disciplina que leva à submissão.

É importante neste momento relatar o papel que a estabilidade possui no jogo das punições na Receita Estadual. Os funcionários públicos (e por conseguinte os auditores fiscais) possuem o benefício legal da estabilidade<sup>116</sup>. A figura da estabilidade tem por objetivo garantir ao funcionário público a execução de suas tarefas sem constrangimentos, uma vez que, se não fosse estável, estaria sujeito aos arbítrios do “administrador de plantão”, isto é, poderia ser despedido a qualquer momento. Como explica um entrevistado,

A estabilidade é indispensável, porque sem ela ficaria completamente inviável o trabalho técnico, ficaria totalmente à mercê da política. (E13)

A estabilidade, exatamente por tornar difícil a demissão (exoneração), acaba por privar os chefes e gerentes de uma arma que os empresários do setor privado possuem, e que sem dúvida utilizam com maestria, conforme ressaltam DEJOURS (2001) e FARIA (2001a). Nesse sentido, a estabilidade configurar-se-ia como uma proteção ao auditor fiscal, um anteparo que o resguarda: o funcionário é livre para desempenhar suas atividades porque é estável e como não pode perder o emprego (salvo em situações extremas e com amplo direito de defesa) pode questionar sem receio, pode se impor diante de deslealdade e ultrajes.

Porém, a estabilidade enquanto proteção surge como uma noção dilacerada, uma vez que não é percebida como suficiente para proteger o funcionário. Com efeito, de acordo com dados quantitativos, apenas 24,77% dos auditores fiscais acreditam que a estabilidade os protege de injustiças no ambiente de trabalho (Q28). Assim, ao mesmo tempo em que a estabilidade impede que o funcionário seja sumariamente

---

<sup>116</sup> Segundo o artigo 135 da Lei n. 6.174/70, a “estabilidade é a situação adquirida pelo funcionário efetivo, após o transcurso do período de estágio probatório, que lhe garante a permanência no cargo, dele só podendo ser demitido em virtude de sentença judicial ou de decisão em processo administrativo, em que se lhe tenha assegurado ampla defesa. (Vide art. 41, § 1º, CF e art. 36, § 1º, CE)”. (D05)

despedido, dessa forma protegendo-o das susceptibilidades de seus superiores, ela é insuficiente para efetivamente preservá-lo do autoritarismo organizacional.

Isso porque a forma que historicamente a Receita Estadual encontrou (já que a demissão deixa de ser uma opção) para punir severamente o funcionário é através das **remoções**, que, como já foi mencionado, representam parte extremamente relevante do sistema disciplinar da organização:

Eu acho que o serviço público tem disso [transferência como punição] porque é a única penalidade que seu superior pode lhe dar porque ele não pode te dar aumento de salário e não pode te mandar embora, então o que ele pode fazer? É só transferir o funcionário, não é verdade? (E15)

No entanto, ao mesmo tempo em que as remoções são parte crucial do sistema de punições, são também vistas como uma espécie de “mal menor”, uma vez que o funcionário racionaliza que ao menos não foi demitido, ou seja, o seu emprego a organização não pode lhe tirar. Nesse sentido, a remoção enquanto punição passa, curiosamente, a ser vista com um certo alívio, uma vez que o funcionário, apesar de punido, permanece recebendo seu salário.

É uma situação transitória, que por um motivação política ou por qualquer outra motivação que você possa dar, seja ela de cunho pessoal ou de qualquer outra maneira, você sabe o motivo do porquê você está lá, o que te levou a cair na geladeira, cair no pelourinho, aí você pode friamente analisar se foi um problema teu ou se foi simplesmente problema político, problema de cunho pessoal. Ele é menos estressante do que perder o emprego porque você não perde seu ganho, você continua sustentando sua família, você continua se mantendo. Você está em uma situação temporária, que vai te obrigar a certas coisas. (E21)

Assim, poder-se-ia argumentar que a estabilidade, ao garantir ao funcionário a permanência no emprego, acaba por auxiliar a aceitação de injustiças: ao mesmo tempo em que protege do desemprego, é elemento essencial na cristalização das remoções como elemento punitivo. Ou seja, contraditoriamente a estabilidade protege o auditor fiscal, desprotegendo-o no processo.

Pelo que foi exposto até aqui, pode-se observar que há na organização uma profusão de micropenalidades em ação, as quais favorecem posturas submissas. Trabalhos torpes, alta carga de trabalho, remoções para outro municípios ou para



“locais de castigo” foram algumas das penalidades elencadas. Observa-se também que há a percepção, por parte dos auditores fiscais, de que estão sujeitos a um sistema de punições e recompensas, fato que acaba por dificultar posturas críticas na organização, como argumenta um entrevistado a respeito da falta de liberdade em expor as opiniões:

Você tem [a liberdade de expressar-se] até um determinado ponto, porque não pode ser muito crítico, por mais que você esteja querendo construir, tem que silenciar, em várias administrações existiu aquela questão da punição fria. (E13)

O funcionário passa assim a adotar uma postura conivente com as ações organizacionais, o questionamento crítico torna-se algo impensável, o “bater de frente” encerra uma ameaça que o demove da ação.

Se você resmungar muito, e aparecer muito no resmungo, você vai trabalhar lá em Terra Rica, lá na divisa com o Mato Grosso, em Campo Magro, qualquer lugar assim, vai trabalhar lá (...) se você começar a incomodar [ser rigoroso com contribuintes "protegidos"] daí é capaz de ir lá para o Pontal do Tigre (...) quando você acha que está muito errado, você solta uns coices, e aí você vai para aquele lugar (...) [a Receita] incentiva o comportamento passivo (...) mas não dá para discutir, porque mesmo que eles não façam nada na hora, qualquer escorregãozinho teu você vai lá para [um local de punição]. (E08)

Não se pode questionar, não se pode criticar (a não ser “construtivamente”), não se pode acumular desentendimentos com os superiores, sob pena de ser removido:

Teve um momento em que eu me indispus com o Delegado e naquela época se indispor com o Delegado era um problema, aí você podia realmente ir [ser removido] para qualquer lugar (...) ficou um clima muito ruim e já começaram os insufladores, [dizendo] ele vai ter mandar para aquele lugar. Esse receio [medo de remoção] existe, não tem a menor dúvida. (E16)

Ao funcionário, resta então submeter-se às relações de poder:

Quem tem condições de se manifestar, quem tem capacidade, fica com medo, e quem não tem interesse, concorda com tudo, essa é a pura verdade, [a reação do funcionário é a de] aceitação, de engolir o sapo, um sapo de pernas abertas. (E03)

Em outras palavras, a situação de instabilidade criada pelas possíveis punições faz com que o funcionário adote uma postura de obediência, de ficar quieto:

Você acaba aceitando, engolindo um monte de coisa porque hoje você está numa situação suportável, amanhã você pode não estar. Se você tem juízo, fica na sua. (E15)

Isso porque os funcionários trabalham em um ambiente onde o medo é onipresente, pois há um permanente receio em se expor e ser “perseguido”:

Existe uma expressão no Fisco de “se queimar”, “se eu não fizer vou me queimar”, porque nós temos essa coisa de perseguição no Fisco ainda. (E16)

Ora, o imaginário do medo que se estabelece na organização age em favor da criação de funcionários autômatos, meros seguidores de regras, normas e ordens, indivíduos submissos e acrícos<sup>117</sup>. Em outras palavras, toma corpo na organização um “pensamento unidimensional”, ou seja, a institucionalização de uma violência que impede o surgimento de qualquer forma de protesto (FARIA; MENEGHETTI, 2002a). O funcionário subordinado convive com o sempre presente receio de ser admoestado, repreendido, rotulado, punido. Quando chamado à sala do chefe, o auditor fiscal

Chega armado, cheio de receio, se perguntando o que fez de errado (...) a nossa sociedade é [democrática], mas na nossa organização existe esse temor, esse temor, esse medo que cria uma série de problemas, isso vem de épocas passadas. (E05)

Nesse sentido, tem-se um processo semelhante àquele descrito por PAGÈS et al. (1987, p. 61), quando sustentam que a ameaça difusa de sanção quando da violação das normas impostas pela organização acaba por “manter uma espada de Dâmocles fantasmagórica e alimenta um fundo de angústia nos agentes.” Destarte, o controle disciplinar instituído na Receita Estadual, ao punir os “desviantes” e “exotas”, dificulta o surgimento das opiniões questionadoras e das mobilizações coletivas. Uma vez instituído um imaginário do medo, a submissão torna-se então o comportamento predominante na organização, a qual, desse modo, acaba por reificar-se:

---

<sup>117</sup> Interessante aqui é o fato de que, segundo dados quantitativos, apenas 28,44% dos funcionários acreditam que terão uma escala de trabalho mais amena caso fiquem “bem comportados” (Q39). Dentro do contexto de medo exacerbado que existe na organização, esse dado parece indicar que o auditor fiscal acredita que nem mesmo “ser bem comportado” (submisso, acríco) lhe garante uma escala de trabalho sem abusos.

Para agir, não adianta você agir só vinte pessoas numa Delegacia, o que vai acontecer é você ser retaliado, jogado às traças e o bonde anda do mesmo jeito, então é muito difícil, não temos [capacidade de mobilização], já tentamos várias vezes, faz quantos anos que estamos aqui, há anos não consegue fazer nada (...) o que a Receita tem muito é a subordinação, a gente acaba não batendo de frente, a gente parece que é um cachorrinho mesmo, a gente sente isso, dificilmente você vai e discute com o Delegado, contraria ele, imagine falar tudo o que você pensa sobre ele, não vai mesmo (...) porque uma única pessoa num grupo grande, você vai servir de cristo, e porquê? Se fosse só você, mas tem sua família, a troco de que se você não vai mudar a organização? A gente não vai mudar a organização. (E15)

Percebe-se assim que o sistema de punições e recompensas encontra-se bem estabelecido, em especial as punições (ou sua mera ameaça), chegando-se mesmo a um processo de auto-disciplina, onde os auditores fiscais, ao longo dos anos, cristalizaram uma postura de submissão e silêncio. Isso demonstra a solidez do controle disciplinar, afinal, “o poder disciplinar é um aspecto essencial de qualquer organização formal no capitalismo burocrático” (MOTTA, 1981b, p. 36). Dito de outro modo, na Receita Estadual o controle disciplinar é bastante eficaz, como bem o percebe um entrevistado:

Se você está num lugar menos ruim é porque você deve favor a alguém e se você está num lugar ruim você não fala [não se manifesta] para não ir para um lugar pior. E se você está num lugar pior já nem adianta falar nada, então os mecanismos de coerção são bastante perfeitos, bastante competentes. (E12)

## 13 CONTROLE POR TRANSMISSÃO IDEOLÓGICA

### 13.1 SISTEMA FORMAL DE DIVULGAÇÃO

A Receita Estadual não possui um jornal interno, apesar de ao longo dos anos contar com periódicos efêmeros, como por exemplo o “Informe SEFA”, que circulou principalmente nos anos de 2001 e 2002, e jornais ou boletins dispersos entre as diversas unidades administrativas. Mas essa ausência é amplamente suprida, uma vez que é no âmbito dos **treinamentos** que o sistema formal de transmissão ideológica tem o seu principal componente.

Os treinamentos na organização são ramificados basicamente em três categorias: técnico, instrumental e comportamental, sendo este último o tipo mais significativo no processo de inculcação de valores. Aqui é importante lembrar que os treinamentos contém duas facetas primordiais: a técnica e a ideológica, ou seja, ao mesmo tempo em que fornecem um conjunto de saberes para que o funcionário possa melhor desempenhar suas atividades, promovem a inculcação de valores e ideais que interessam à organização e à manutenção das relações de poder.

Com efeito, como expõe MOTTA (1984a, p. 23-24), nas organizações o treinamento “opera em dois níveis, sendo que apenas o primeiro diz respeito mais diretamente às habilidades técnicas ligadas ao exercício da função. O segundo nível, mais propriamente ideológico, se refere à internalização pelos membros da empresa de determinados comportamentos necessários. Esses comportamentos contribuem para a mudança da imagem que os indivíduos têm de si próprios”.

Percebe-se assim que os treinamentos contribuem sobremaneira para o reforço da mortificação do eu. Como expõe FARIA (2003e), os dois níveis ou instâncias (técnico e ideológico) dos treinamentos não são excludentes e constituem um processo que foi recentemente elevado à categoria de “Universidade Corporativa” e – poder-se-ia aqui acrescentar – ao seu equivalente no setor público, a “Escola de Governo”.

O treinamento enquanto mecanismo de transmissão ideológica, de inculcação de valores e manipulação do comportamento dos funcionários atinge tanto o nível

operacional quanto o gerencial, ou seja, tanto os subordinados quanto os chefes são ensinados sobre qual é seu papel dentro da estrutura a que pertencem. Os subordinados são treinados para serem submissos, adaptarem-se às mudanças, comprometer-se com a organização. Por sua vez, os chefes são treinados nas mais modernas técnicas de liderança (eis a chamada “formação de dirigentes públicos”), ou seja, técnicas de cooptação e manipulação de seus subalternos. Tudo sob o discurso da Eficiência, da Eficácia, da *Accountability*, da Valorização do Servidor, da Redução de Desperdícios.

Como foi mencionado, na Receita Estadual os treinamentos são divididos em três áreas, sendo que a denominação de cada área muda de acordo com o período histórico. No início dos anos 90, tais áreas eram chamadas “técnica”, “administrativa” e “gerencial”. Nos dias atuais adota-se a denominação oriunda do programa PNAFE (áreas “operacional”, “instrumental” e “estratégica/comportamental”):

**ÁREA OPERACIONAL:** abriga disciplinas cujo objetivo é o de habilitar o treinando para o desempenho de atividades específicas, diretamente ligadas à missão organizacional (ECF, Substituição Tributária, PAF, Chefe de AR, etc.);

**ÁREA INSTRUMENTAL:** contempla disciplinas que almejam dotar o treinando de “ferramentas” que lhe possibilitarão uma melhor performance no desempenho das suas atribuições (cursos de informática, idiomas, etc.);

**ÁREA ESTRATÉGICA/COMPORTAMENTAL:** acolhe disciplinas, cujos principais objetivos são: desenvolver nos treinandos habilidades técnicas gerenciais de planejamento, organização, controle, etc.; propiciar conhecimentos que garantam uma visão holística da organização no contexto político-sócio-econômico, bem como municiar os treinandos de elementos fundamentais para a tomada de decisão em nível estratégico; preparar os treinandos para o trabalho em equipe, enfocando a participação, a motivação, o respeito, a liderança e a confiança. (D17)

Percebe-se portanto que os três tipos de treinamentos referem-se a aspectos específicos das atividades desenvolvidas (treinamentos operacionais), a aspectos que auxiliam as atividades (treinamentos instrumentais) e a aspectos que buscam moldar o comportamento do funcionário (treinamentos estratégicos/comportamentais). Neste estudo, a análise dos treinamentos foi centrada neste último tipo, o qual equivale aos treinamentos propriamente ideológicos.

Ressalte-se porém que mesmo aqueles treinamentos de natureza operacional e instrumental possuem também um conteúdo ideológico, haja vista serem focados na

organização e não no sujeito, uma vez que tais treinamentos sempre ressaltam que pretendem capacitar o funcionário para que ele “aplique com eficiência e eficácia os conhecimentos adquiridos para melhor desempenho de suas funções”.

No entanto, esses treinamentos (áreas operacional e instrumental) não foram objeto da análise de conteúdo haja vista a existência de treinamentos de natureza propriamente gerencialista (área estratégica/comportamental), os quais por si só já fornecem dados suficientes para o escopo desta pesquisa, pois que, como mencionado, tratam-se de treinamentos especificamente ideológicos. Apresenta-se a seguir uma tabela quantificando os treinamentos na Receita Estadual, por áreas:

TABELA 6 – QUANTIDADE DE TREINAMENTOS, POR ANO E ÁREA – 1985-2003

ANO	T <sup>(1)</sup>	ÁREA		
		Operacional	Instrumental	Estratégica
1985	06	06	-	-
1986	06	04	02	-
1987	07	04	02	01
1988	13	08	02	03
1989	49	38	06	05
1990	24	14	05	05
1991	06	02	04	-
1992	09	07	02	-
1993	07	06	01	-
1994	15	07	04	04
1995	18	11	02	05
1996	33	12	08	13
1997	30	05	13	12
1998	09	06	01	02
1999	44	20	21	03
2000	46	23	17	06
2001	10	02	05	03
2002	43	18	19	06
2003	19	07	09	03
<b>TOTAL</b>	394	200	123	71

FONTE: CRE/CENPRE

NOTAS: 1 Dados trabalhados pelo autor.

2 Foram excluídos da lista os cursos de informática básica (em MS Windows, MS Word, MS Excel, MS Access) e os cursos de especialização.

3 “Treinamentos” refere-se a cursos, palestras, seminários, encontros, enfim, a toda a gama de eventos patrocinados pelo CENPRE, o setor de treinamento da Receita Estadual.

(1) Total dos treinamentos para o ano.

A análise quantitativa dos treinamentos realizados pela Receita Estadual no período de 1985 a 2003 permite concluir que sua evolução histórica aponta para uma redução na área operacional e respectivo crescimento nas áreas instrumental e estratégica/comportamental, ou seja, crescem os treinamentos de maior conteúdo ideológico e diminuem os de caráter mais funcional.

Por sua vez, a análise de conteúdo realizada sugere que os treinamentos de natureza estratégica/comportamental são compostos por um conjunto de proposições de natureza ideológica, sendo possível rastrear suas bases teóricas a várias propostas da teoria administrativa funcionalista-sistêmica, como será visto em detalhes a seguir.

### 13.1.1 Os Treinamentos da Área Estratégica/Comportamental

A análise realizada a respeito dos treinamentos pôde identificar diversas manifestações ideológicas que, despidas de sua casca fenomênica, mostram-se um conjunto coordenado, em que pese de maneiras diferentes, de tentar moldar o comportamento dos funcionários.

Para efeitos da análise realizada, separou-se três aspectos básicos (que por sua vez englobam uma série de ideologias): **cooptação**; **técnicas de cooptação**; e **matador frio**. Ressalte-se no entanto que essa separação esquemática busca apenas facilitar a exposição da análise, pois trata-se na realidade de um intrincado, entrelaçado e dinâmico conjunto de ações para reproduzir a submissão à ideologia dominante<sup>118</sup>.

Antes de iniciar a análise, faz-se mister explicar que para a Receita Estadual o “aprender” significa uma “modificação do comportamento” (T32, p. 04). Em outras palavras, o processo do aprender está diretamente relacionado com a ação, e não com o pensamento. O auditor fiscal não é portanto chamado ou sensibilizado a questionar sua realidade, deve ficar preso a uma práxis utilitária.

Ora, como nos ensina KOSIK (2002, p. 14), “a praxis utilitária imediata e o senso comum a ela correspondente colocam o homem em condições de orientar-se no

---

<sup>118</sup> Para maiores detalhes quanto aos procedimentos metodológicos adotados na análise de conteúdo realizada, ver Apêndice 3.

mundo, de familiarizar-se com as coisas e manejá-las, mas não proporcionam a **compreensão** [grifo do autor] das coisas e da realidade”.

Dessa forma, historicamente os treinamentos solidificaram-se na organização através de uma orientação **pragmatista**. Seja conduzidos por consultorias, seja pelos próprios funcionários, o direcionamento é sempre no sentido de alavancar a eficiência organizacional, isto é, de manejar as coisas e não de compreendê-las dialeticamente: o que se busca é aplicação prática. A seguir discorrer-se-á sobre as três facetas principais dos treinamentos ideológicos na Receita Estadual.

#### 13.1.1.1 A cooptação

A cooptação envolve questões relativas à necessidade que a organização tem de que seus funcionários aceitem acriticamente as mudanças propostas pela cúpula decisória. Para tanto, é preciso que os funcionários internalizem certos conceitos, como por exemplo integração, cooperação, colaboração, motivação, trabalho em equipe, adaptação às necessidades da organização, cuidado com a imagem da organização, pró-atividade, responsabilização.

A integração solicita aos funcionários a criação de “laços de confiança e respeito” (T52). Na cooperação, os treinamentos apelam para a noção de equilíbrio sistêmico, pois para a organização prosperar os funcionários precisam “relacionar-se melhor” (T04), solucionando-se ou negociando-se os conflitos (sempre a favor do dito equilíbrio organizacional). Aqui apela-se ao mito do “ganha-ganha”, onde a melhor forma de administrar conflitos seria a colaboração (T31, p. 06). A essência do conflito, que é a luta dinâmica dos contrários, é ignorada. Ora, como ensina DEJOURS (1999a, p. 76), “não se prescreve cooperação, ela depende da vontade das pessoas”.

Além disso, os funcionários são chamados ainda a desenvolver “a capacidade de auto-estima e motivação, fator primordial para serem bem sucedidos dentro da organização” (T43). De fato, a motivação seria a “chave do desempenho humano” (T31, p. 01), isto é, o processo de motivação é diretamente conectado ao desempenho: o sujeito motivado é aquele que produz para a sua organização.



O trabalho em equipe é outro ponto reforçado nos treinamentos. É preciso que os auditores fiscais adotem uma postura de “querer fazer” (e não “ter de fazer”) (T18), pois isso traria o aperfeiçoamento do trabalho em equipe, “visando o estabelecimento de relações mais saudáveis, autênticas e produtivas” (T52). Aliás, a “maturidade do colaborador” (que pode ser baixa, regular, boa ou alta) seria medida pelo seu desejo de “querer fazer”, de estar motivado e confiante (T30, p. 16). Ou seja, o funcionário maduro seria aquele que **faz**; o pensar parece estar fora de questão. Percebe-se então que o próprio conteúdo dos treinamentos não apenas aceita como reforça a clivagem da organização em dirigentes (aqueles que pensam) e subordinados (os que executam): o funcionário, o “colaborador” é meramente o executante, eis seu papel.

Já na responsabilização, tem-se uma estratégia idêntica àquela mencionada quando da análise do PNAGE (ver seção 7.1.2, à página 125): o funcionário é incitado a tornar-se responsável por todos seus atos referente a seu trabalho. Os treinamentos que exploram essa idéia possuem como objetivo principal “oportunar aos participantes a conscientização das funções e responsabilidades inerentes ao seu papel profissional” (T05). Os conteúdos giram em torno de noções como “a empresa é você: responsabilizando-se pelo serviço” (T51).

Ora, como foi explanado anteriormente, a responsabilidade desejada pela organização é apenas e tão somente aquela de natureza técnica, instrumental, organizacional, que trate da eficiência e da produtividade, e não uma responsabilidade política, cívica, social ou psíquica. Assim, a dita “responsabilidade” acaba se tornando um verdadeiro fardo ao funcionário, como expõe ENRIQUEZ (1997b, p. 12):

De fato, muitas vezes, quando os homens na organização são designados como responsáveis, isso significa somente que eles são obrigados a **prestarem conta** [grifo do autor] de suas decisões do bom andamento dos serviços a seus superiores e de aceitar o julgamento dos mesmos. Ser responsável é, então, ser o alvo de toda sanção, vendo-se ao mesmo tempo afastado de qualquer possibilidade de avaliar sua própria ação. Compreende-se muito bem porque certas pessoas não assumem ou mesmo fujam das responsabilidades que lhes são confiadas pois elas captaram bem a lógica da organização: **todo responsável é um constante suspeito e um provável culpado** [grifo do autor].

É importante ressaltar que os treinamentos voltados à cooptação atingem funcionários de todos os níveis hierárquicos (em que pese o foco ser o funcionário

subalterno, mesmo os gerentes são submetidos a uma tentativa de condicionamento para aceitação das mudanças). Os auditores fiscais, espera-se, devem adaptar-se às mudanças exigidas pela organização e a eles cabe apenas seguir as determinações e apresentar resultados (T08).

Um ponto interessante aqui é que os treinamentos pedem motivação e dedicação ao funcionário sem no entanto despendem um mínimo de esforço para compreender a realidade da organização, sua história, suas contradições, suas lutas pelo poder. Um funcionário, em uma avaliação de um dos treinamentos, chegou a vislumbrar essa inconsistência, ao sugerir que o consultor palestrante visitasse uma Delegacia Regional para conhecer a estrutura da Receita Estadual, “que é bastante divergente de uma empresa privada comum” (T09), frisou o funcionário.

A crítica desse funcionário revela como as consultorias pautadas nas teorias administrativas dominantes (alicerçadas por sua vez em uma epistemologia positivista) automaticamente subjagam o real à teoria, propondo modelos e ferramentas nem sempre adequados à realidade em que pretendem atuar. Desse modo, os consultores, de fato, não conhecem a realidade das organizações que os contratam, uma vez que se movimentam tão somente na pseudoconcreticidade do mundo fenomênico, algo que acaba por facilitar a reprodução do *status quo*<sup>119</sup>.

#### 13.1.1.2 As técnicas de cooptação

Na categoria de ensino de técnicas de cooptação, tem-se treinamentos predominantemente direcionados a funcionários que ocupam cargos de chefia. Aqui, busca-se capacitar tais funcionários no manejo dos mais diversos truques gerenciais: técnicas de ensino (ensino-aprendizagem, andragógico, aprendizagem cooperativa, didático-pedagógico); técnicas de comunicação; técnicas de resolução, administração e negociação de conflitos; técnicas de administração de mudanças; técnicas de motivação; técnicas de liderança (papel do chefe, criação de equipes, como administrar

---

<sup>119</sup> Para uma crítica epistemológica a consultorias de cunho funcionalista-sistêmico, contrapondo-se a elas as intervenções psicossociológicas, ver PIRES e SOARES (2004).

talentos/pessoas/colaboradores, assertividade, gestão comportamental); técnica de gerenciar pensamento (canalizar as idéias dos subalternos para apropriação aos objetivos da organização).

As técnicas de cooptação, dirigidas notadamente aos chefes, objetivam portanto proporcionar o “conhecimento dos conceitos e teorias envolvidas na relação chefia/subordinado” (T16), para que se possa propor ações que facilitem o desenvolvimento do desempenho organizacional. Mas não basta apenas conhecer as técnicas, pois os chefes precisam estar sempre sendo aperfeiçoados. Com efeito, é preciso que “os funcionários ocupantes de cargo de chefia sejam reciclados e treinados nos conceitos de gestão para acompanhar a evolução tecnológica do mercado no sentido de atingir cada vez mais com eficácia, eficiência e efetividade os objetivos organizacionais” (T16).

Tem-se assim o “mal da modernidade” (ENRIQUEZ, 1997a) atuando em conjunto com a obsessão pela busca incessante pela eficiência, eficácia e efetividade e a adoção de uma postura impregnada de pragmatismo, encarnada na exigência de que os treinamentos tenham necessariamente um cunho prático, que os funcionários treinados apliquem seu novo aprendizado em seu dia-a-dia no trabalho. Formar um grupo de chefes que conheçam o manejo das técnicas mais atuais parece ser deveras importante para a Receita Estadual, bem como a eficiência e a aplicabilidade prática.

O fato da filosofia de treinamentos na Receita Estadual historicamente sofrer do “mal da modernidade” pode ser exemplificado através da justificativa para a implantação do TQC (Controle da Qualidade Total) na organização, onde defende-se a idéia de que tal ferramenta da administração estratégica consiste em uma “filosofia moderna de Administração Pública” (T14). Pelo simples fato de ser “moderno”, justifica-se e legitima-se sua aplicação na Receita Estadual.

Como foi argumentado anteriormente, a “modernização” das técnicas de gestão envolve também a utilização de diferentes rótulos para referir-se aos funcionários. Isso porque de funcionários passam a ser colaboradores, para depois serem pessoas, e então tornarem-se talentos. O rótulo muda, mas o sujeito permanece preso às engrenagens da “organização-máquina”, permanece um recurso, um ativo, um

“capital intelectual”. Afinal, como explana ENRIQUEZ (1997b, p. 11), “quanto mais idealizamos o homem com palavras, mais o rebaixamos com atos. Este aforismo, mil vezes identificado, deveria ser reconhecido como uma lei sociológica”.

De fato, a ideologia do talento tem dificuldades até de fugir à metáfora da máquina, como mostra a justificativa de um dos treinamentos: “Numa época em que as máquinas passam a dominar o cenário produtivo, devemos tomar todo o cuidado ao administrar nossos talentos humanos, sem os quais máquina alguma funcionaria. Esta árdua tarefa tem evoluído continuamente, levando-nos a atualizar sempre nossos conhecimentos sobre Gestão de Pessoas” (T36). Ora, parece que os dirigentes

Não se dão conta de que se utilizam de um slogan de Stalin de sinistra memória: “O homem, o capital mais precioso”. Eles não percebem o aspecto diretamente instrumental de seu discurso: os homens são administrados, tratados – às vezes melhor, às vezes não tão bem – como estoques dos quais se deve garantir a rentabilidade, como mercadoria (às vezes de péssima qualidade: a expressão “cortar gorduras” é o sintoma mais evidente) que deve ser utilizada convenientemente ou da qual se deve ser capaz de se desvencilhar. Além disso, se os homens são considerados **recursos** [grifo do autor], não se vê por que milagre eles seriam igualmente reconhecidos como personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos psíquicos que têm palavras a dizer tanto sobre a evolução da organização como da sociedade. (ENRIQUEZ, 1997b, p. 11)

Ademais, os chefes são treinados para melhor compreender os funcionários (como motivar, como comunicar, como liderar) para que sejam mais eficientes em sua manipulação. Busca-se capacitar os chefes “a melhor enfrentar os problemas relacionados à gestão de pessoas” (T36), ou seja, a idéia é capacitar o chefe a **gerir** pessoas, como se fossem fatores de produção a serem organizados e melhor aproveitados no processo produtivo.

Alguns treinamentos chegam até mesmo a mostrar um gráfico de correlação com quadrantes espaciais para argumentar que o “líder participativo” tem maior controle sobre o “liderado” do que o “líder coercitivo” (T30, p. 08). Trata-se aqui das técnicas de “*grid* gerencial”, as quais fazem parte daquilo que FARIA (1985b, p. 127) chama de “pacote repleto de fantasias”, já que ignoram questões como heterogestão, exploração e distinção entre trabalho intelectual e manual. Ora, no fundo o que se propõe é que o líder use uma “luva de veludo” (JERMIER, 1998) para disfarçar o punho de ferro do autoritarismo organizacional. Aliás, a própria utilização de termos

como “líder” e “liderado” já admite a clivagem na organização e instala rótulos que buscam ocultar a dominação de um grupo sobre outro.

Interessante notar que as técnicas de comunicação nas quais os chefes são ensinados tratam-se de técnicas gerencialistas, pautadas portanto em uma comunicação entre sujeito e objeto, e não entre sujeitos (esta seria uma comunicação dialógica<sup>120</sup>, uma busca genuína pelo entendimento). O comunicar tem uma única direção e consiste em manipular e modificar o comportamento, uma vez que, como um dos treinamentos preconiza em relação aos funcionários, a comunicação tem “a intenção de modificar seu comportamento” (T31, p. 07).

Ou seja, é comunicação não como um fim em si, mas como um meio para se atingir um determinado fim, neste caso a aceitação das regras e objetivos da organização. Com efeito, o “ouvir” que as técnicas de comunicação preconizam nunca permite questões como reivindicações trabalhistas, questionamento do poder, relações de mando e subordinação ou então a determinação e concepção do trabalho. Esse “ouvir” trata-se a apenas do **como** fazer para melhorar o **desempenho**.

Nesse sentido, a Receita Estadual estaria buscando tornar-se a organização estratégica a que se refere ENRIQUEZ (1997c, p. 26), pois em tais organizações “a comunicação estratégica deve ser afirmativa (*assertiveness*). Ela deve exprimir a capacidade do indivíduo de colocar e resolver os problemas, sua vontade inabalável para fazê-lo, e deve melhorar a coesão e rendimento da equipe”. Dito de outro modo, o pensamento crítico é deixado de lado em nome das soluções práticas. Para ENRIQUEZ (1997c), isso significa que os comunicadores (ou “facilitadores”) da organização precisam ser grandes “matadores frios<sup>121</sup>”.

A questão da comunicação e da palavra é tão contraditória na Receita Estadual que os próprios funcionários percebem a dificuldade de verdadeira comunicação, apesar de não ainda não compreenderem seu caráter dialético. De fato, um funcionário,

---

<sup>120</sup> Para DEJOURS (1999a, p. 176), uma relação dialógica é inter-subjetiva, onde o interlocutor não é um meio para se atingir um objetivo (como a eficiência ou a produtividade). É sobretudo uma relação “na qual se acredita que o outro esteja de fato tentando compreender. É ao explicar a outrem o meu sofrimento, a minha relação com o trabalho, que eu, perplexo, me ouço dizer coisas que eu não sabia que sabia, até tê-las dito”.

<sup>121</sup> Com efeito, aqui se percebe como os treinamentos se entrelaçam, pois para aplicar as técnicas de cooptação, os chefes precisam tornar-se os matadores frios a que se refere o autor. Na seção seguinte tratar-se-á dos treinamentos que buscam criar tais personalidades na Receita Estadual.

ao avaliar um determinado treinamento do qual participou, afirma que “pouco se pratica disso [comunicação] na organização” (T09). Ou seja, chegou a perceber a falta de canais de comunicação na Receita Estadual, sem no entanto a ter relacionado com a supressão de espaços de discussão.

Ora, como expõe FARIA (1985b, p. 41), as técnicas facilitadoras de mudança (como por exemplo o *brainstorming*, os trabalhos de grupo, a andragogia, os seminários desenvolvimento organizacional, entre outras formas de manipulação) buscam de fato incentivar a palavra espontânea e criar modos de comunicação mais eficientes e harmoniosos. Entretanto, “não questionam o modelo que sustenta tal funcionamento [das comunicações], não levam em conta a estrutura autoritária que abriga as relações internas. Trata-se, na verdade, de técnicas que permitem espreitar os discursos, pois a palavra espontânea é uma palavra em liberdade vigiada”.

Cabe ainda mencionar que ao longo dos anos inúmeros foram os treinamentos promovidos pela Receita Estadual direcionados a seus chefes. Dos setenta e um treinamentos ideológicos realizados entre 1985 e 2003, pelo menos vinte e cinco deles referiam-se a assuntos diretamente relacionados à chefia. Tal constatação vai ao encontro do que expõe MOTTA (1984a, p. 23), a partir da obra de Michel Villette, de que as organizações buscam cooptar seus gerentes no sentido de “harmonizar os comportamentos dos ocupantes de chefias intermediárias”.

Como alguns exemplos do conteúdo de tais treinamentos, tem-se: quais as habilidades requeridas para um chefe/supervisor (T12; T16; T36), qual deve ser o papel da chefia (T16; T50), como motivar seu subordinado (T12; T15; T16; T18; T48; T49; T50), que estilo de liderança aplicar para tornar o subordinado mais produtivo (T12; T16; T18; T48; T49; T50), como administrar conflitos para evitar um ambiente que desvie dos objetivos organizacionais (T12; T16; T48; T49). Tais conteúdos constituem portanto o esforço da Receita Estadual em se tornar aquilo que FARIA e MENEGHETTI (2002b) chamam de “organização unidimensional”.

### 13.1.1.3 O matador frio

Os treinamentos da categoria “matador frio” são aqueles onde inculca-se em funcionários de todos os níveis hierárquicos noções como a adoção de uma postura de “funcionário executivo”, criação de ilhas de excelência, ser fornecedor de qualidade e buscar a satisfação do cliente. Os funcionários adestrados nesse tipo de treinamento são moldados para serem os matadores frios a que se refere ENRIQUEZ (2000, p. 18), onde os funcionários devem ser “todos estrategistas, todos lutadores, todos ‘matadores suaves’, e isso em todas as organizações”.

Lutar pela organização como se dela fosse dono, buscar constantemente novas técnicas de melhorar o trabalho, encarar a Receita Estadual como se fosse uma empresa privada, com seus clientes a serem atendidos da melhor maneira possível. Esta é a proposta dos treinamentos dessa natureza. O funcionário, assim, é chamado a ele próprio “arregaçar as mangas” e criar ilhas de excelência, ou seja, não deve esperar a Receita Estadual criar algum sistema ou técnica novos, deve ele mesmo assumir esse papel de instituir “sistemas de qualidade em pequenas áreas” (N90, p. 16).

Muito relacionado com a fantasia da empresa privada como pináculo da virtude, os treinamentos dessa natureza são permeados do jargão empresarial, como qualidade no atendimento ao “cliente”. O auditor fiscal deve adotar o lema “o cliente externo, razão de ser de nossa existência” (T15). Chega-se inclusive a ensinar aos chefes os dez passos para criar equipes com “visão de cliente”, ou seja, a noção de sempre buscar não apenas satisfazer seu cliente, mas surpreendê-lo (T30, p. 27-28).

Os funcionários são ensinados a “pensar estrategicamente”, aplicar em seu trabalho conceitos como missão organizacional ou departamental, visão de futuro, valores organizacionais, conhecer e atender seus *stakeholders*, análise SWOT (análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), quais são as competências essenciais necessárias para desenvolver suas atividades (T54).

Tais treinamentos remetem a uma certa “ideologia do sucesso” que exige dos sujeitos, desde seus primeiros anos de idade, que sejam vencedores, talentosos, portadores do sucesso. Nesse sentido, quem não está apto ao ritmo de trabalho exigido

é um marginal a ser excluído (DEJOURS, 2001; ENRIQUEZ, 2002). Exige-se portanto que os funcionários, tanto os chefes quanto os subordinados, saibam conviver com a pressão permanente de estar sempre correspondendo ao que deles se espera.

Nesse sentido, a Receita Estadual, com sua ode ao matador frio, busca tornar-se uma organização estratégica, no sentido a que ENRIQUEZ (1997c, 2000, 2002) refere-se: uma organização que exige sujeitos vencedores, realizadores, capazes de auto-superação, que busquem constante aprendizado, que transponham todos os desafios, privações e adversidades, que deixem uma marca indelével de seu trabalho e de seu dinamismo, enfim, que sejam indivíduos matadores frios.

#### 13.1.1.4 Os treinamentos ideológicos: considerações

Percebe-se que os treinamentos na Receita Estadual adotam um discurso paternalista e benevolente, onde a organização estaria provendo seus funcionários com informações e conhecimentos, auxiliando-os dessa forma a tornarem-se melhores seres humanos. No entanto, por trás desse aspecto fenomênico, a essência acaba sendo revelada nas próprias propostas dos projetos de treinamento, uma vez que é muito constante a menção a interesses organizacionais. De fato, admite-se abertamente que os treinamentos buscam “utilizar os conhecimentos e habilidades adquiridas para melhor desempenho de suas funções” (T08).

Dito de outro modo, o que de fato importa é o desempenho, a eficiência, a ação prática, o pragmatismo. O funcionário é apenas um meio para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O trecho a seguir, extraído da justificativa de um dos treinamentos, resume a sucumbência da Receita Estadual ao “mal da modernidade” e ilustra muito bem a busca frenética da organização pelo controle e manipulação do comportamento de seus funcionários através da legitimação de um economicismo de guerra típico das empresas privadas, as quais seriam o modelo a ser seguido:

Todas as organizações estão investindo muito no marketing de atendimento em busca da qualidade total para conseguir sobreviver no mercado cada vez mais competitivo. Nas organizações públicas não pode ser diferente pois se elas não modernizarem seus estilos de administração e não se preocuparem com a qualidade no atendimento teremos a falência do



Estado. O contribuinte (ou seu representante) é o cliente externo e todos nós (funcionários) somos os clientes internos da CRE, portanto o bom atendimento destes clientes é essencial no início desse processo de busca pela qualidade total. (T23)

Pode-se observar portanto a forte preocupação dos treinamentos na Receita Estadual em moldar o comportamento dos funcionários para torná-los submissos e acríticos, obtendo com isso maior facilidade para a implantação de suas diretrizes e objetivos. O “sucesso” da organização passa portanto pela mortificação do eu de seus funcionários. Afinal, como um dos próprios treinamentos preconiza, as “resistências a mudanças podem impedir o sucesso” (T23).

Aliás, uma situação explícita de manipulação de comportamento aparece nos cursos de atendimento ao público, como mostra a justificativa de um dos treinamentos: “visando um melhor atendimento ao público interno e externo desta Secretaria, faz-se necessário desenvolver novas atitudes e comportamentos adequados à execução de suas funções, no que diz respeito às informações com o público em geral, em busca de qualidade e aprimoramento” (T37). Percebe-se aqui que o funcionário é chamado a adotar um comportamento que seja considerado **adequado** pela chefia, e não um comportamento espontâneo<sup>122</sup>.

Em se tratando do processo de treinamento na Receita Estadual, é preciso mencionar ainda que, em que pese a organização promover ou contratar treinamentos utilizando-se de consultorias ou empresas especializadas, muitos deles são realizados empregando os próprios auditores fiscais como instrutores. Assim, a organização promoveu, ao longo dos anos, diversos cursos cujo intuito era transmitir aos treinandos técnicas de ensino e instrutoria. São os cursos denominados “de instrutores” ou, hodiernamente, de “facilitadores”.

Em suma, os funcionários que serão os “multiplicadores do conhecimento” sofrem um processo de inculcação de valores tais como: o treinamento é útil e bem sucedido apenas se o aluno aplica o conhecimento em seu trabalho, executando-o

---

<sup>122</sup> Vale notar que, segundo dados quantitativos coletados, mais da metade (52,29%) dos auditores fiscais acreditam que existe na Receita Estadual um esforço em se passar aos funcionários um modelo de comportamento considerado adequado para o trabalho (Q37). Trata-se de um número significativo, o que lembra o alerta de AMADO (2000, p. 108), para quem tais esforços (que as organizações despendem para moldar o comportamento de seus funcionários e estabelecer uma maneira “certa” de pensar), “provocam arrepios”.

melhor e mais inteligentemente; o treinamento somente se justifica se houve para o aluno um “progresso na habilidade de fazer” (ou seja, o pensar não interessa, o que importa é o executar); deve-se deixar em um plano secundário os aspectos teóricos e focar no “o que fazer” e “como fazê-lo”; por fim, são ensinados a acreditar que “o objetivo, no treinamento do pessoal, não é dar muita matéria e sim dar basicamente o conhecimento que aumentará a habilidade do aluno, que melhorará seu desempenho numa tarefa específica” (T32, p. 22-24).

Observa-se assim que os treinamentos na Receita Estadual devem ser orientados não para gerar um processo de libertação da palavra e de incentivo ao pensar e questionar, mas para adotar um processo que ENRIQUEZ (2001d) chama de “desconhecimento”. Isso porque o saber a ser aprendido é aquele que interessa a quem o distribui: os chefes aprendem técnicas para que a organização seja mais eficiente, enquanto que os subordinados especializam-se porque sua função é a de execução e a organização precisa “atender seus clientes”.

Ora, “essa falsa formação assinala o desprezo que os dirigentes têm por seus subordinados. É como lhes dar migalhas de saber que lhes permitirão ser ainda mais submissos ao trabalho e ao respectivo papel na divisão do trabalho” (ENRIQUEZ, 2001c, p. 215). Dessa forma, a contradição fundamental dos treinamentos na Receita Estadual se revela: o conhecimento que os treinamentos fornecem aos funcionários trazem em seu bojo o **desconhecimento**.

Dessa forma, os funcionários que farão papel de instrutores (ou, para usar o rótulo atual, “facilitadores”) são formados a conduzir os treinamentos na Receita Estadual de forma pragmática: deve-se ensinar a executar, e não pensar; a fazer, e não planejar (isso é atribuição dos chefes); a reproduzir, e não questionar; a submeter-se a uma práxis utilitária fetichizada, e não a uma práxis crítica revolucionária<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup> Ou seja, os funcionários são treinados para movimentarem-se (sempre com eficiência, eficácia e efetividade para a organização) no mundo fenomênico, e não no real, pois a práxis fetichizada dos homens, que não coincide com a práxis crítica revolucionária da humanidade, faz parte da pseudoconcreticidade a que se refere KOSIK (2002). Em outras palavras, os treinamentos na Receita Estadual desfavorecem a compreensão da realidade conflituosa e contraditória da organização, e assim estrangulam o questionamento, afinal, como esclarece um entrevistado, “talvez eu não faça a crítica porque eu não tenho a informação global, se eu não tenho como avaliar, não tenho como criticar e não tenho como opinar”. (E11) Tal afirmação lembra o alerta de ENRIQUEZ (2001d), ao afirmar que as organizações somente podem exercer eficazmente o controle sobre seus funcionários se oferecerem a eles um conhecimento deturpado da realidade.

Ora, se os treinamentos restringem-se a ensinar como fazer melhor na prática, limitam-se a um pragmatismo exacerbado que resulta na formação de indivíduos acrílicos ou “heterônomos”, para usar o termo de CASTORIADIS (1982). Ou seja, se não incentiva o funcionário a pensar, a refletir sobre suas condições na realidade onde vive, acaba criando seres amorfos e submissos. Em outras palavras, a organização cria **indivíduos** e não **sujeitos**<sup>124</sup>.

#### 13.1.1.5 Treinamentos ideológicos: uma análise quantitativa

Como foi ressaltado, percebe-se facilmente, pelos treinamentos realizados pela Receita Estadual nas duas últimas décadas, que a organização desenvolveu ao longo dos anos uma consubstancial obsessão pela questão da eficiência, eficácia, efetividade e desempenho, além de ser defensora de um pragmatismo exacerbado, vergando-se acriticamente ao “mal da modernidade”.

Para CHANLAT, A. (1996), essa preocupação com a rentabilidade, com a eficácia, a eficiência e a produtividade acima de tudo, acaba reduzindo o ser humano a mero recurso, a uma coisa, a uma peça da engrenagem. Mesmo abordagens que se dizem mais “humanas” terminam caindo na armadilha da eficácia como o fim último da organização, e sem perceber propõem a mesma ideologia do sucesso.

Enfim, o conteúdo dos treinamentos “estratégico/comportamentais” na Receita Estadual fundamentam-se nas teorias administrativas ideológicas, reforçando portanto

---

<sup>124</sup> É preciso no entanto observar que o processo de transmissão ideológica promovido pelos treinamentos estratégicos/comportamentais não reina absoluto sobre o consciente e inconsciente dos funcionários. Isso porque, ocasionalmente, os próprios treinamentos geram seres capazes de questionamentos que revelam o conflito de interesses na Receita Estadual, em algo semelhante ao que ENRIQUEZ (2000, p. 21) explana, ao afirmar que as organizações não conseguem sempre captar a seu favor a vida psíquica do sujeito, pois fazendo-o herói (matador frio), “ela pode suscitar-lhe uma verdadeira vocação heróica, que o levará a questionar as normas da organização”. Nesse sentido, foi possível identificar algumas situações onde os treinamentos, que buscavam reproduzir a submissão, acabaram por suscitar seu contrário. Foram casos onde ensinava-se integração, cooperação e técnicas para análise e solução de problemas (T04) e pediu-se aos treinandos para sugerir melhorias para a eficiência organizacional. Porém, junto das sugestões de interesse da organização apareceram também temas de conteúdo questionador, como a preocupação dos funcionários pelo que eles entendiam como “influência da política” em suas atividades e sonegação de informações por parte dos dirigentes. O mesmo ocorreu em outro treinamento (T10), de conteúdo semelhante: no relatório final, ao lado das propostas de solução de problemas da organização, havia uma solicitação dos funcionários para melhorar as condições de trabalho do setor em que trabalhavam. As reivindicações elencadas foram inclusive levadas às chefias, porém não frutificaram, encerrando-se ali o movimento reivindicatório.

o autoritarismo na organização. Cumpre notar ainda que tais treinamentos ideológicos vêm recebendo muita ênfase nos últimos anos, o que pode ser observado resgatando-se a tabela 6, apresentada anteriormente (página 208), dessa vez acrescentando a participação relativa dos treinamentos das diversas áreas:

TABELA 7 – PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS TREINAMENTOS, POR ÁREA – 1985-2003

ANO	TOTAL	ÁREA/PARTICIPAÇÃO					
		Operacional	%	Instrumental	%	Estratégica	%
1985	06	06	100,00	-	0,00	-	0,00
1986	06	04	66,67	02	33,33	-	0,00
1987	07	04	57,14	02	28,57	01	14,29
1988	13	08	61,54	02	15,38	03	23,08
1989	49	38	77,55	06	12,24	05	10,20
1990	24	14	58,33	05	20,83	05	20,83
1991	06	02	33,33	04	66,67	-	0,00
1992	09	07	77,78	02	22,22	-	0,00
1993	07	06	85,71	01	14,29	-	0,00
1994	15	07	46,67	04	26,67	04	26,67
1995	18	11	61,11	02	11,11	05	27,78
1996	33	12	36,36	08	24,24	13	39,39
1997	30	05	16,67	13	43,33	12	40,00
1998	09	06	66,67	01	11,11	02	22,22
1999	44	20	45,45	21	47,73	03	6,82
2000	46	23	50,00	17	36,96	06	13,04
2001	10	02	20,00	05	50,00	03	30,00
2002	43	18	41,86	19	44,19	06	13,95
2003	19	07	36,84%	09	47,37%	03	15,79%
<b>TOTAL</b>	<b>394</b>	<b>200</b>	<b>50,76%</b>	<b>123</b>	<b>31,22%</b>	<b>71</b>	<b>18,02%</b>

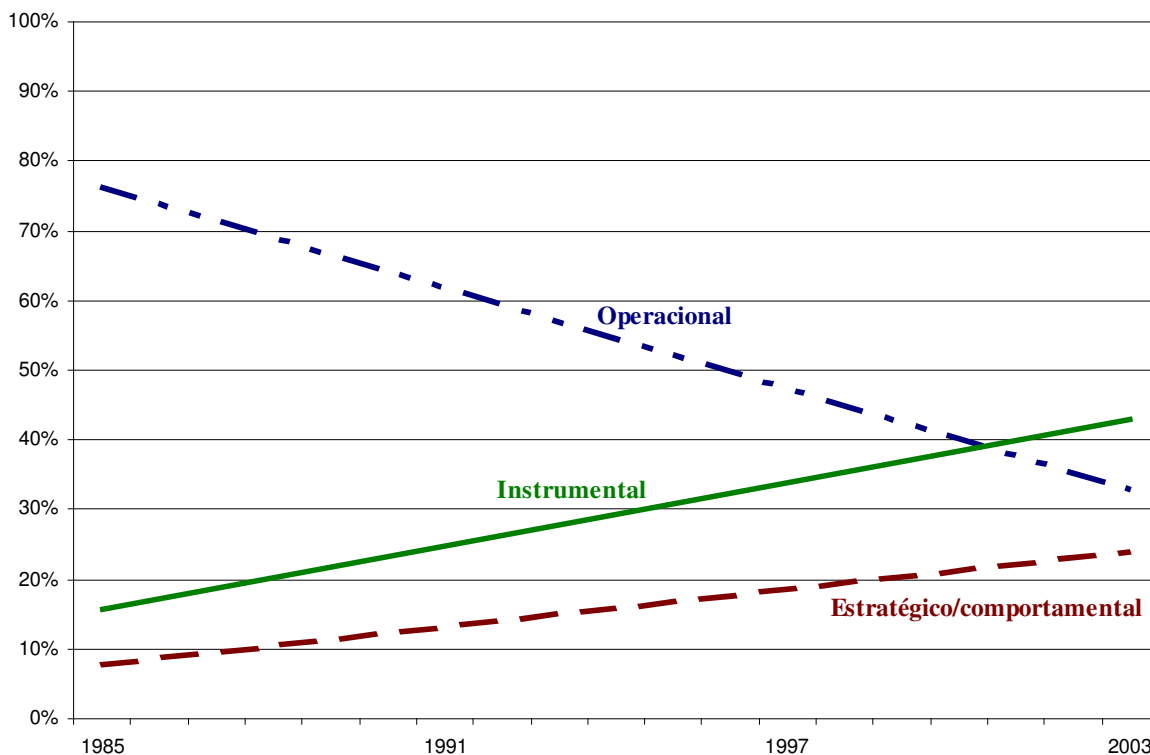
FONTE: CRE/CENPRE

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

O gráfico a seguir, elaborado a partir dos percentuais apresentados na tabela 7, apresenta a linha de tendência dos treinamentos em cada área. Com esse auxílio visual, é possível observar mais facilmente que os treinamentos técnicos, de natureza operacional, vêm sistematicamente perdendo espaço para os treinamentos de natureza instrumental e estratégico/comportamental, o que equivale dizer que a manipulação ideológica através dos treinamentos tem sido gradualmente incrementada.

Vale notar ainda que essa queda relativa dos treinamentos operacionais é percebida pelos funcionários, que reclamam da falta de cursos que os auxiliem em suas atividades. Ocorre porém que não há falta de treinamentos na organização, e sim uma gradual migração da predominância de uma área para outra.

GRÁFICO 2 – LINHAS DE TENDÊNCIA REFERENTES À PARTICIPAÇÃO DE CADA ÁREA NO CONJUNTO TOTAL DE TREINAMENTOS



FONTE: CRE/CENPRE

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

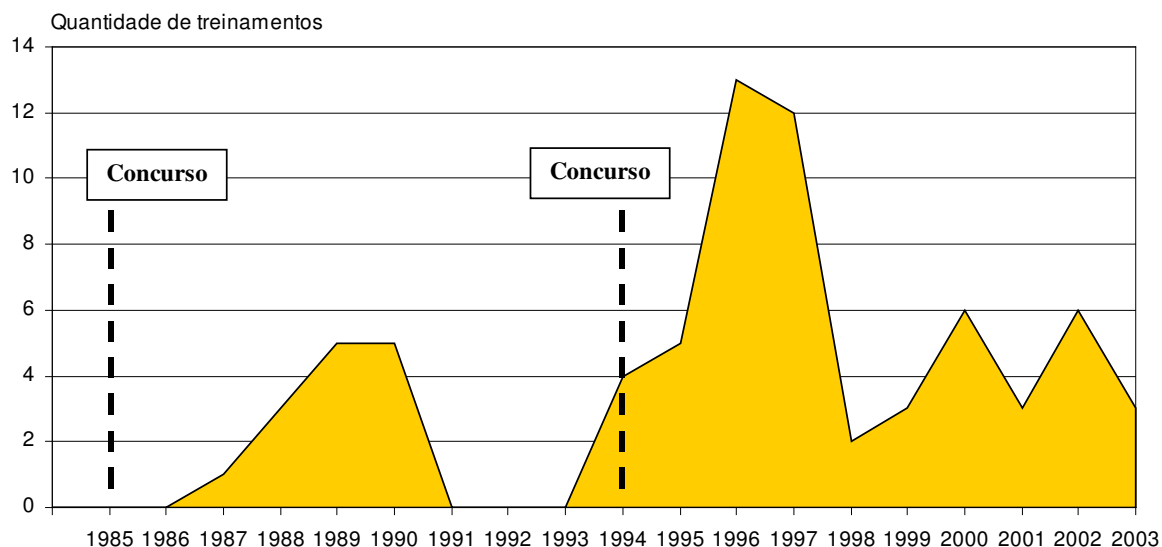
Assim, os treinamentos referentes ao saber fazer, ao aspecto técnico do trabalho, são relevados em favor de treinamentos de maior caráter ideológico:

Na verdade, na área de fiscalização mesmo não se tem treinamento, tem na área de informática, de arrecadação, algumas coisas que tem sido feitas que são necessárias, mas na área de fiscalização de campo propriamente dita não tem sido feito nada. (E13)

Falta muito treinamento na área técnica, até tivemos mais na área de gerência, [curso de] facilitadores, etc. (E09)

Além dessa tendência, tem-se também um outro fato interessante que pode ser observado, conforme o gráfico a seguir, elaborado a partir dos dados apresentados anteriormente na tabela 7 para os cursos da área estratégica/comportamental:

GRÁFICO 3 – IMPULSO DE TREINAMENTOS ESTRATÉGICOS EM ANOS IMEDIATAMENTE SUBSEQUENTES À ENTRADA DE NOVOS FUNCIONÁRIOS



FONTE: CRE/CENPRE

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

No gráfico acima pode-se observar uma tendência de crescimento dos treinamentos estratégico/comportamentais em períodos imediatamente posteriores a épocas em que ocorreu a entrada de novos funcionários. Na Receita Estadual, os dois últimos concursos públicos que admitiram funcionários foram em 1985 e em 1994.

Como se pode observar, logo após o ano de 1985 houve crescimento dos cursos de natureza ideológica, diminuindo depois de 1990 para retomarem seu crescimento em 1994, ano de nova admissão de funcionários. Ademais, apenas a título de exemplos da amplitude de tais treinamentos, para ressaltar a importância do momento estratégico em que eles são executados, cita-se um curso de gerência, que treinou nada menos que duzentos e vinte funcionários, e um outro curso referente ao programa de qualidade total, que por sua vez treinou duzentos e oitenta funcionários.

A respeito da natureza gerencialista dos treinamentos ideológicos, de sua disseminação em toda a organização e a sua realização principalmente em época de entrada de novos funcionários, resume um entrevistado:

Nós tínhamos muitos cursos, na época havia uma preocupação de fazer muitos cursos de gerência, cursos de motivação, se formou assim um corpo (...) a gente ia para Curitiba, fazia os cursos e então éramos agentes disseminadores, em que você marcava os próprios cursos

[nas respectivas DRRs], cursos de motivação, de gerência, me lembro que fomos na Copel e fizemos um curso de uma semana só de gerência, de motivação, foi quando os fiscais do último concurso tinham recentemente entrado. (E16)

Percebe-se portanto que a Receita Estadual adota um conjunto de ações que levam a uma formação ideológica de sua força de trabalho, principalmente logo após sua entrada na organização, submetendo os auditores fiscais a um processo de mortificação do eu, buscando assim controlar o comportamento dos funcionários já desde seus primeiros momentos na nova organização, em uma tentativa de evitar o surgimento de comportamentos “desviantes”. É nesse sentido que os treinamentos possuem significativo papel para a manutenção do *status quo*.

Afinal, como explica MOTTA (1979, p. 12), uma das formas pelas quais a organização promove a socialização (ou seja, a mortificação do eu) dos funcionários é exatamente através dos treinamentos, uma vez que não apenas condicionam o comportamento relativo ao trabalho operacional, mas principalmente agem “sobre a mudança da auto-imagem, sobre a criação de novos relacionamentos e novos valores, isto é, no desenvolvimento de habilidades normalmente chamadas adaptativas”.

#### 13.1.1.6 Os treinamentos: influências diretas

Um aspecto relevante do sistema formal de divulgação, representado aqui pelos treinamentos ideológicos, é a sua capacidade de modificar o ambiente, de gerar ações na organização. Dois fatores fundamentais contribuem para isso: primeiro, como já foi visto, os treinamentos têm um forte foco pragmático; e segundo, um número significativo de funcionários (entre chefes e subordinados) possuem conhecimentos gerencialistas<sup>125</sup>. Dessa forma, tem-se na Receita Estadual uma certa prodigalidade na aplicação de ferramentas da administração estratégica.

---

<sup>125</sup> Com efeito, de acordo com dados quantitativos, 44,04% dos funcionários possuem algum tipo de formação cujo conteúdo envolva conceitos da administração estratégica (Q03). Ademais, nada menos que 90,83% dos funcionários afirmam que buscam aplicar em seu trabalho os ensinamentos que obtiveram em treinamentos (Q23). Adicione-se a isso o fato de que os treinamentos possuem a capacidade de criar no funcionário treinado um sentimento de agradecimento pela “oportunidade” de receber da organização um “conhecimento”: a maioria dos funcionários (76,14%) sente-se no compromisso de retribuir à Receita Estadual o investimento em treinamento neles realizado (Q38).

Assim, apesar de inexistir uma política coordenada, obrigatória e abrangente de uso de técnicas de gestão<sup>126</sup>, tem-se uma profusão de aplicação de tais técnicas a partir de iniciativas pessoais dos funcionários ocupando cargos de chefia ou gerência. Técnicas tais como planejamento estratégico, gestão participativa, *brainstorming*, diagrama de Ishikawa, entre outras, já foram utilizadas ou estão em uso em setores isolados – mas relativamente numerosos – na organização.

Apenas a título de breves exemplos, tem-se: o plano de ação da 2ª DRR, de 1999, que utilizou técnicas preconizadas pelo movimento da qualidade total, como o diagrama de Ishikawa (ou “espinha de peixe”) e o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) (D18); e o planejamento estratégico realizado pela AIN em 2000, que valeu-se de técnicas como análise SWOT, Visão e Missão (D19).

A esse respeito, interessante transcrever parte do resultado do diagnóstico realizado pelo PNAGE a respeito do uso de tecnologias de gestão (ferramentas da administração estratégica) nos estados brasileiros, entre eles o Paraná:

Do acima exposto percebe-se que as tecnologias de gestão são amplamente difundidas pelos estados. Algumas são mais utilizadas, enquanto que outras têm menor aceitação. Porém, independente do grau de penetração, cada uma das ferramentas ainda apresenta um vasto potencial a ser explorado, principalmente se levarmos em consideração que diversas medidas são tomadas por iniciativa de órgãos e entidades, sem o amparo e a coordenação do órgão central. (D32, p. 69)

Esta conclusão parece ir ao encontro do aqui relatado a respeito das técnicas administrativas na Receita Estadual. Aquilo que se encontra difundido pelos governos estaduais de forma desarticulada é igualmente difundido dentro dos órgãos estaduais, também de um modo descoordenado. Ou seja, há processos mais sutis de controle em operação na Receita Estadual advindos especificamente do uso de ferramentas da administração estratégica, porém como casos isolados e ainda não apropriados pela organização para um uso sistemático.

---

<sup>126</sup> Uma lacuna, diga-se de passagem, que o PNAGE tenciona preencher, não apenas porque preconiza “modernas” técnicas de gestão, mas principalmente porque fundamenta-se em uma proposta de superar essa fragmentação da aplicação de técnicas e planos, centralizando-os e padronizando-os.



Aliás, a esse respeito, um dos entrevistados, acreditando que tais ferramentas são benéficas para a organização e seus funcionários, aduz que

O mais grave é a própria organização que percebe isso [uso de métodos novos e inovadores de trabalho] e não tentar pegar isso de bom que já existe e disseminar como padrão. (E04)

O aspecto fenomênico dessa profusão de técnicas é a necessidade de eficácia e eficiência para que as organizações públicas se adequem às novas exigências de uma sociedade democrática e participativa. A utilização de ferramentas da administração estratégica seria importante e vital para democratizar a organização, motivar os funcionários, aumentar o desempenho da organização. Sua essência no entanto mostra como tais técnicas são evoluções administrativas para melhor controlar os funcionários e calçar uma luva de veludo no punho de ferro. Isso fica claro quando se observa a visão de como o gerente deve motivar o subordinado na Receita Estadual:

Existe uma grande desagregação quando o gerente não valoriza, não conscientiza a importância do papel que aquela pessoa desempenha na organização, então a metáfora é exaustivamente usada, da pessoa que gira parafuso no chão de fábrica, ela é potencialmente alguém muito desestimulado porque é extremamente rotineiro o que ela faz, mas talvez uma forma de deixar ela mais motivada sem necessariamente tocar na questão do salário é mostrar o que esse parafuso que a pessoa está fazendo é no quadro geral, esse parafuso, olha o carro que está saindo lá na frente que saiu graças ao parafuso que você colocou no lugar certo. (E01)

O auditor fiscal relegado a trabalhos de “girar parafuso” deve então ser motivado para que tenha orgulho de seu papel (por mais simples e insípidas que sejam as atividades que desempenha) e nesse processo esquecer das relações autoritárias a que está submetido. Tais noções de “motivação” são reflexo, em grande parte, dos ensinamentos adquiridos em treinamentos gerenciais. Os treinamentos assumem então o papel de socializar os auditores fiscais e moldar seu comportamento de acordo com os interesses da manutenção das relações de poder.

## 14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Receita Estadual do Paraná, órgão da administração direta do governo estadual, é o aparelho repressor de Estado responsável pela tributação, arrecadação e fiscalização de impostos estaduais. Seu papel é garantir que a parcela da massa da mais-valia destinada a impostos do estado seja efetivamente recolhida aos cofres públicos, assegurando assim a reprodução dos aparelhos de Estado paranaenses e, por conseguinte, auxiliando na reprodução do sistema econômico capitalista.

As organizações capitalistas, que sobrevivem em função do lucro, precisam estabelecer uma série de mecanismos de controle sobre sua força de trabalho, uma vez que o modelo econômico no qual se inserem pauta-se na desigualdade social oriunda do antagonismo entre capital e trabalho, entre capitalistas e trabalhadores. Em suma, as empresas, ao operarem a clivagem entre mão e cérebro, entre concepção e execução, isto é, ao retirarem dos trabalhadores o controle do processo produtivo e concentrá-los na casta gerencial, necessitam controlar e subjugar seus funcionários, mantendo-os em uma situação de submissão, reproduzindo-se assim o *status quo*.

Na Receita Estadual, uma organização não capitalista onde inexistente a figura do lucro, está ausente o conflito direto entre capital e trabalho, porém a lógica de funcionamento precisa ser a mesma: a organização precisa controlar seus funcionários para poder produzir e reproduzir-se, enfim para poder cumprir seu papel contraditório de intérprete dos interesses das classes dominantes. Sem o controle sobre sua força de trabalho, a Receita Estadual seria incapaz de exercer sua função contraditória, uma vez que tal função seria alvo de questionamentos caso seus funcionários fossem livres para indagar (e assim construir) seu papel na sociedade contemporânea.

Dessa maneira, a Receita Estadual precisou desenvolver e instaurar, ao longo de seus anos de existência, mecanismos de controle sobre seus trabalhadores. A presente pesquisa, fundamentada na matriz teórico-metodológica da Economia Política do Poder, pôde identificar uma miríade de processos de controle inter-relacionados, atuando em várias formas, tanto no nível político-ideológico quanto no nível

psicossocial. A pesquisa buscou igualmente apontar as contradições que permeiam as relações de trabalho na organização.

Quanto às contradições, foi possível identificar, por exemplo, que o ritmo intenso de trabalho é muitas vezes acompanhado de um afrouxamento quando as quotas são fechadas; que a organização, ao mesmo tempo em que impõe a seus funcionários uma série de normas e regras, é levada a incentivar sua transgressão; que, enquanto alguns lidam com a contradição entre as restrições da organização e seus próprios interesses através da doação intensiva ao trabalho, outros acabam por se desligar dele; que a contradição entre autonomia e controle das atividades é gerenciada pela instauração de zonas de incerteza que criam uma “autonomia controlada”; que as quotas de produtividade, ao mesmo tempo em que geram um sentimento de prazer pelo reconhecimento (na forma de remuneração) do esforço do funcionário, trazem também um sentimento de angústia pela exigência de estar sempre produzindo.

Como outros exemplos de contradições, tem-se ainda que a organização busca formar chefes que manejem, com destreza, técnicas de cooptação dos subordinados, porém permite o surgimento de pequenos tiranos; que o serviço externo é permeado simultaneamente pela bravura e pelo medo; que o auditor fiscal, ao mesmo tempo em que se idealiza na fantasia do herói provedor de recursos da sociedade, percebe, ainda que marginalmente, sua função de agente repressor na defesa de interesses de grupos específicos; que o funcionário é obrigado a fiscalizar e ao mesmo tempo a não fiscalizar; que a figura jurídica da estabilidade, criada para proteger o funcionário de injustiças no trabalho, atua no sentido de desprotegê-lo; e que os treinamentos da organização, ao terem na ideologia administrativa seus fundamentos teóricos, acabam por promover um conhecimento que traz em seu bojo o desconhecimento.

Quanto aos controles, não obstante a importância de cada um dos processos de controle relatados, parece que aqueles de natureza mais “dura” e repressora são os mais proeminentes na Receita Estadual, apesar de que, como explica FARIA (2001b), a coerção sustenta-se em uma base política muito onerosa. Desse modo, a organização ainda não adota de modo coordenado e profundo os controles de natureza mais sutil,

que atuam em um nível psicológico de manipulação das pulsões, típicos das empresas “estratégicas” (ENRIQUEZ, 2000) ou “hipermodernas” (PAGÈS et al., 1987).

Isso não significa que uma dominação mais sutil não se manifeste, ela de fato está presente na Receita Estadual e portanto de modo algum podem ser desprezados seus impactos nas relações de trabalho. Porém, parece que é na repressão aberta, é no “punho de ferro”, utilizando a expressão de JERMIER (1998), que a organização deposita seus maiores esforços para garantir a submissão de seus funcionários e a conseqüente reprodução das relações de poder. Destarte, a primazia é dos controles repressivos, representados na organização notadamente pelo ritmo de trabalho intenso, clivagem (chefe-subordinado, trabalhos intelectuais-manuais), mortificação do eu, normas e regras, submissão, hierarquia e disciplina.

Isso porque o ritmo intenso de trabalho acaba por encerrar o funcionário em uma “correria” do dia-a-dia, dificultado desse modo uma maior reflexão a respeito de seu trabalho, já que a sobrecarga de atividades e tarefas lhe dá muito a fazer, pouco tempo lhe restando para pensar e refletir. O processo de clivagem entre quem pensa e quem executa (a distinção chefe-subordinado), também contribui sobremaneira para o autoritarismo organizacional, pois naturaliza uma relação de mando e subordinação que submete a maior parte dos funcionários ao jugo de uma minoria, responsável pelos rumos da organização.

Com efeito, o alto escalão (corpo de dirigentes) é supremo, pois são eles quem desfrutam do privilégio de decidir em última instância sobre os planos, metas, estratégias, normas. Em outras palavras, o funcionário subordinado não possui controle sobre o processo de trabalho: não é ele quem define quais ramos econômicos serão tributados, quais empresas serão fiscalizadas, quais atividades desempenhará, qual o prazo que terá. Essas são atribuições de sua chefia imediata.

Essa clivagem leva portanto a um outro processo de separação, que se opera em nível de atividades. Com efeito, a existência de trabalhos de natureza mais intelectual em oposição a trabalhos manuais, que pouco exigem do pensamento, dá vazão a um sentimento de inutilidade por parte dos subordinados: heterogeridos e tendo que na maior parte do tempo desempenhar atividades fragmentadas, repetitivas e

insípidas, o funcionário desenvolve um sentimento de inutilidade, passando até por um processo de “emburrecimento”. Torna-se assim um autômato.

Como se não bastasse, é submetido ainda a um vasto processo de mortificação de seu eu, tendo de se adaptar a comportamentos alheios à sua vontade, pois que definidos pela organização, que determina o que é correto ou errado, o que é ou não aceitável, o que pode ou não pode ser feito. Ademais, sendo a Receita Estadual uma organização pautada na dominação burocrática, tem nas normas e regras racionais-legais a legitimação desse domínio. Destarte, as normatizações, sempre impostas de cima para baixo, carregam o selo do autoritarismo e moldam o comportamento e as ações da massa de funcionários. O extenso corpo de normas e regras regulam as atividades organizacionais, sistematizam as tarefas dos auditores fiscais e legitimam a imposição de trabalhos torpes.

Estabelece-se assim um panorama onde o autoritarismo da organização repousa na necessidade de submissão absoluta e incontestada de seus funcionários. Essa submissão relaciona-se intimamente com dois outros aspectos cruciais: a hierarquia e a disciplina. Isso porque na Receita Estadual a hierarquia é não apenas respeitada (mesmo quando o subordinado está insatisfeito) mas amplamente aceita como algo originado da natureza do mundo social e organizacional e mesmo como um aspecto imprescindível para manter a organização funcionando.

Ademais, em um reforço constante e onipresente da submissão e respeito à hierarquia, tem-se um complexo sistema de punições e recompensas: a disciplina na Receita Estadual atua no sentido de recompensar o funcionário submisso, como por exemplo atribuir escalas de trabalho mais amenas, porém seu uso principal é nas punições. Assim, o “funcionário-problema” pode a qualquer momento ser alocado em serviços degradantes, receber uma excessiva carga de trabalho, ter dificultada suas possibilidades de fechar as quotas ou ainda ser removido de um local a outro.

Os processos de controle supramencionados constituem controles de natureza mais dura, repressiva, que atuam mais às claras. No entanto, como já foi alertado, em que pese serem predominantes, tais controles não são os únicos em ação. Isso porque há na Receita Estadual toda uma gama de processos de controle de natureza mais sutil,

como por exemplo o prêmio por quotas de produtividade, a heroicização do fiscal, o imaginário da *performance*, a fantasia do estilo gerencial, os treinamentos ideológicos e o chamado modelo gerencial ou pós-burocrático para a gestão do setor público.

As quotas de produtividade, algo comum na remuneração do setor privado, existe na Receita Estadual há quase um século e desempenha relevante papel em manter os funcionários presos a uma lógica da produtividade e, dessa forma, afastados do questionamento. O mesmo se pode afirmar do imaginário da *performance*, uma obsessão coletiva pelo desempenho, muito comum em empresas privadas mas que também atua na Receita Estadual. Ademais, o processo de heroicização do fiscal, ao criar no funcionário um sentimento de orgulho dos objetivos da organização e de sua função na sociedade paranaense, esconde seu papel contraditório de agente na defesa do interesse de grupos dominantes.

Já o psicologismo gerencial, a noção de que as mazelas da organização são oriundas do estilo do chefe, quer fazer crer que o principal problema da Receita Estadual é a “falta de continuidade”, pois cada nova eleição traz novos dirigentes, com idéias, ações e políticas diferentes. Ora, como explana MOTTA (1979, p. 11), “velhas e novas gerações de elites organizacionais podem adotar novas atitudes quanto a práticas políticas, administrativas, etc. Agem, porém, segundo a lógica da organização [e não dos funcionários], enquanto instância de produção e controle social”. Dito de outro modo, a mudança de governo de fato traz alterações em algumas práticas, porém a **estrutura** permanece e é assim reproduzida. Ou seja,

Se, com isenção de ânimo, prestarmos atenção na pequena tragédia que se desenrola cada vez que uma nova gerência assume o poder nas organizações, veremos que, à semelhança das tramas de mistério ou de suspense, mudam os personagens e as circunstâncias, mas certas constantes, certas estruturas parecem repetir-se, como se sem elas não fosse possível o transcorrer da vida, o renovar-se das instituições. Para além da psicologia dos atores, das motivações e anseios diversos, parece haver uma rede de acontecimentos, de situações que são as mesmas para as pequenas e grande empresas, para as agências governamentais e para os sindicatos. Sabemos que, como nas farsas, cada nova representação é única, mas é sobre a quase imperceptível estrutura que dá coerência à cena, e sem a qual a seqüência de acontecimentos nos pareceria ininteligível, que repousa o objeto de nosso interesse. (THIRY-CHERQUES, 1993, p.41)

É nesse contexto de operacionalização de processos sutis de controle que a “modernização” da gestão pública precisa ser compreendida. Algo em operação pelo menos desde meados dos anos oitenta, através de programas de gestão como o SIAP, essa “modernização” busca submeter os funcionários a um processo de inculcação ideológica através dos conceitos da teoria administrativa. Tal processo talvez esteja encontrando seu apogeu no momento atual, com o início da implantação do ambicioso PNAGE. Não se pode desprezar também o papel dos treinamentos patrocinados pela organização nesse processo de inculcação de valores. Tanto a chamada modernização quanto os treinamentos (aliás, sempre estreitamente relacionados) contribuem para a formação de uma massa de funcionários submissos e acríticos (ao mesmo tempo em que deseja transformá-los em inovadores e possuidores da auto-superação) e que aceitem seus respectivos papéis no cenário criado pela gestão “moderna”.

De fato, como afirma ENRIQUEZ (1997c, p. 21), para uma empresa moderna, estratégica, “a pesquisa fundamental aparece como secundária e a pesquisa aplicada como prioritária”. Ou seja, o conhecimento desejado por tais organizações remete a um pragmatismo, pois o que interessa é treinar o funcionário para a prática, não para o pensamento. Desse modo, como foi visto, os treinamentos pragmáticos da Receita Estadual impõem um movimento em direção a uma estrutura estratégica, ou seja, a controles sutis sobre os funcionários.

É nesse sentido que pode-se afirmar que para a Receita Estadual desempenhar mais eficiente e eficazmente seu papel contraditório na sociedade, para melhor atender as demandas do capital, das empresas estratégicas/hipermodernas, precisa ela mesma tornar-se estratégica/hipermoderna, daí a necessidade da implantação de controles sutis como os programas de modernização da gestão pública, que preconizam o uso de técnicas administrativas do setor privado. Afinal, como alerta ENRIQUEZ (2000, p. 18), a empresa não é o único lugar onde a estratégia (controles sutis) se instala, é um movimento que atinge todas as organizações, pois a empresa privada “exporta para as outras organizações os seus valores (a competição e o sucesso econômico), sua visão pragmática do mundo, suas normas de eficácia, de combate, de *performance*”.

Como se pode observar, portanto, estão em ação na Receita Estadual tanto os controles repressivos quanto os sutis. No entanto, é preciso ainda ter em mente que não se trata aqui de processos isolados, pois há um forte entrelaçamento entre eles, em uma dinâmica objetiva e subjetiva, sutil e repressora. Por exemplo, o ritmo intenso de trabalho torna-se suportável pela instauração do imaginário da *performance*, que joga com o narcisismo e necessidade de reconhecimento do funcionário. Joga também com o medo da punição, entrando em cena então o controle disciplinar, pois o funcionário submete-se aos desmandos da organização (entre eles a carga exacerbada de trabalho) pelo receio de ser punido caso seja visto como alguém inapto ou incapaz.

Digno de nota, este medo de punição é um elemento onipresente na Receita Estadual. Medo de ser transferido para outro município, medo de ser escalado para plantões em Posto Fiscal ou Volantes, medo de ser marginalizado, medo de se envolver em corrupção, medo de ser alocado em trabalhos onde seja difícil fechar as quotas, medo de ser mal visto pelos colegas e superiores, medo de não ser capaz de realizar seu trabalho, medo de não atingir as expectativas.

Todos esses receios contribuem sobremaneira para a ausência de movimentos coletivos mais amplos. Afinal, como expõe DEJOURS (2001, p. 52), a inexistência de resistência contra uma condição intolerável pode ser explicada pelo surgimento do medo, o qual gera uma submissão: “os trabalhadores submetidos a essa nova forma de dominação pela manipulação gerencial da ameaça de precarização vivem constantemente **com medo** [grifo do autor]. Esse medo é permanente e gera condutas de obediência e até de submissão” (DEJOURS, 2001, p. 52).

Não é de se espantar portanto que os próprios funcionários utilizem termos pejorativos – como cordeirinho, cachorrinho, ovelhinha, capachinho – para se autrotularem submissos. Chega-se assim a uma situação na qual o medo dos auditores fiscais reforça a ausência de movimentos coletivos, fato que por sua vez favorece a reprodução das relações de poder.

Desse modo, foi possível identificar também que a busca incessante da Receita Estadual pela submissão de seus funcionários leva a um estrangulamento dos espaços de discussão, ou seja, o auditor fiscal tem sérias dificuldades em encontrar um espaço



para discutir livremente sobre seu trabalho. O medo de se expressar, que instaurou-se ao longo de décadas de repressão, aliado à dissolução, por parte das chefias, de espaços de discussão que eventualmente poderiam vir a surgir, acabam por desarticular os funcionários, que não trocam informações sobre seus sentimentos, suas atividades, funções, problemas, enfim, não discutem a organização real do trabalho.

Assim, a intrincada rede de relações que os diversos processos de controle operam acaba por estrangular a palavra livre e dissolver espaços de discussão, o que acaba resultando em formas de comportamento específicas como a obediência, a subserviência, o servilismo. Sem liberdade para expressar-se, punido severamente se o fizer e ensinado a respeitar acriticamente a estrutura hierárquico-burocrática, resta ao auditor fiscal submeter-se ao autoritarismo organizacional. Estimula-se o medo de se expor, instaurando-se assim uma produção de indivíduos mecanizados, no sentido a que se refere FOUCAULT (1987).

Note-se no entanto que tal domínio da Receita Estadual sobre seu funcionário não se mostra sem fissuras. Os exemplos de resistência citados ao longo deste trabalho ilustram que, apesar da intrincada rede de processos de controle em ação favorecer a ausência de movimentos coletivos, isso não significa uma eliminação completa, uma vez que sob circunstâncias específicas e dadas as condições necessárias, é ainda possível o movimento contrário, a reivindicação, o “bater de frente”.

Afinal, como alerta BRAVERMAN (1974, p. 68), o controle das organizações sobre seus funcionários encontra resistências, pois trata-se de um “movimento num meio resistente porque implica o controle de massas refratárias”. Ou ainda, como sugere FARIA (1985b, p. 188), é importante lembrar que “sempre onde há poder há outros poderes, ou seja, onde há coerção há resistência, onde há direção há oposição e onde há controle há burla”.

De fato, para ENRIQUEZ (1974), se as pessoas estivessem totalmente presas nas relações imaginárias tecidas pelas organizações, a tomada de consciência jamais poderia surgir. Nesse sentido, o discurso, “por mais totalitário que seja, não reina totalmente sobre as consciências e inconscientes.” (ENRIQUEZ, 2001b, p. 29). Dessa maneira, a recusa da liberdade de expressão é vivida pelo funcionário como uma forte

restrição (uma repressão) e leva a fenômenos de resistência implícita (como absenteísmo, sabotagens, desperdícios, atrasos). Isso porque a palavra reprimida, para se expressar, só pode fazê-lo de formas selvagens (ENRIQUEZ, 2001c).

É nesse sentido que, durante a exposição dos dados, buscou-se trazer à tona, sempre que possível, exemplos de resistência ao autoritarismo organizacional. Afinal, como bem expõe BENSON (1977, p. 09), as resistências são um aspecto importante em uma análise das organizações, já que “a mobilização dos integrantes para defender seus interesses e buscar um arranjo estrutural alternativo é também um componente significativo de uma análise dialética do poder”.

Com efeito, como argumentado anteriormente, ao longo da apresentação deste estudo foi possível identificar várias formas de resistência aos controles instituídos, algumas mais acanhadas, outras um pouco mais ousadas. Talvez um dos exemplos recentes mais significativos de resistência coletiva tenha sido a chamada operação “quota zero”, desencadeada na 6.<sup>a</sup> Delegacia Regional no ano de 2001, onde os funcionários, insatisfeitos com o salário e com as dificuldades de trabalho que enfrentavam devido ao reduzido número de funcionários, elaboraram uma lista de exigências. Como o nome da operação sugere, os funcionários deliberadamente deixaram de cumprir metas relativas a quotas de produtividade. A operação resultou inclusive na troca de Delegado e depois de negociações com a nova chefia, a maioria das exigências foram atendidas e a operação foi então desfeita.

Desse modo, está-se diante de uma realidade organizacional que reproduz em seu seio uma luta de contrários, um embate dinâmico e refratário entre administradores e administrados. É exatamente em função dessa luta que a organização precisa lançar mão dos mais variados processos de controle sobre seus funcionários, para ser capaz de assegurar a manutenção do *status quo*, tentando antecipar, desmobilizar ou aliviar as resistências que vão se formando. Ora, é nesse sentido que a pulsão de morte está em funcionamento na Receita Estadual, uma vez que a organização encontra-se sob a égide da **compulsão para a repetição**, afinal, como afirma ENRIQUEZ (1974, p. 72), “as organizações não sonham, elas não querem a mudança mas sim a repetição, não a interrogação mas o poder”.

Finalmente, pode-se afirmar que os processos de controle aqui relatados e que estão em ação na Receita Estadual, ao instituírem o medo e favorecerem a criação de indivíduos heterônomos e submissos, levaram a organização ao que pode ser chamado de um “endurecimento da estrutura de relações”:

A estrutura de relações adotadas pela organização, apesar da ameaça da desintegração, poderá revelar-se particularmente forte. Todo mundo conhece essas organizações que não “progridem”, que desmobilizam seus membros, desencorajam alguns levando-os a deixar a organização, ao mesmo tempo em que elas continuam se acreditando melhores do que as outras e acreditando em sua perenidade. A organização aí achou verdadeiramente a estrutura de relações que lhe permite se situar como “morta-viva”. Se ela torna-se inapta à criatividade, extrai da sua violência interna um prazer masoquista que pode se converter em sadismo para com seus membros. Ela recusará curar-se porque preferirá seus sintomas, por mais graves que sejam, a uma cura que recolocaria em questão as relações de poder instituídas e o prazer perverso na visão das disfunções. (ENRIQUEZ, 1997a, p. 129)

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; ALMEIDA, A. O. O feitiço incluiu o feiticeiro: uma análise sobre a implementação de um escritório aberto. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- ALTHUSSER, L. **Aparelhos ideológicos do Estado**: nota sobre os aparelhos ideológicos do Estado. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 227-266.
- AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. de. (Orgs.) **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 103-115.
- ASSOUN, P-L. **A Escola de Frankfurt**. São Paulo: Ática, 1991.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BENSON, J. K. Organizations: a dialectical view. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca/New York, v. 22, n. 01, p. 01-21, mar. 1977.
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 03, n. 01, p. 147-178, jan./abr. 1999.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 439-462.
- CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARDOSO, F. H. Desenvolvimento capitalista e Estado: bases e alternativas. In: MARTINS, C. E. (Org.) **Estado e capitalismo no Brasil**. São Paulo: HUCITEC, 1977. p. 205-220.

CARR, A. Critical theory and the management of change in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, Toller Lane, v. 13, n. 03, p. 208-220, 2000.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CHANLAT, A. Prefácio. In: CHANLAT, J-F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 01. p. 17-20.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J-F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 01. p. 125-148.

CHANLAT, J-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J-F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 01. p. 21-45.

CHANLAT, J-F.; SÉGUIN, F. O paradigma crítico e sua concepção da organização. Tradução de Carolina Andion. In: \_\_\_\_\_. **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal, Gaëtan-Morin, 1987.

CHAUÍ, M. **O que é ideologia?** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2001.

CHOMSKY, N. **Entrevista concedida a Tom Morello**. Los Angeles, jan. 1997.

\_\_\_\_\_. **Propaganda & control of the public mind**. Oakland: AK Press, 1998(a). 02 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Os caminhos do poder: reflexões sobre a natureza humana e a ordem social**. Porto Alegre: Artmed, 1998(b).

CODATO, A. N. **Sistema estatal e política econômica no Brasil pós-64**. São Paulo: Hucitec, 1997.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: reflexões e constatações sobre a produção brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE, 2002.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejourniana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

\_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento nas organizações. In: CHANLAT, J-F. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 01. p. 149-174.

\_\_\_\_\_. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999(a).

\_\_\_\_\_. **O fator humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999(b).

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, v. 36/37, p. 53-97, jan./jun. 1974.

\_\_\_\_\_. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

\_\_\_\_\_. O trabalho da morte nas instituições. In: KAËS, R. (Org.) **A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. p. 53-79.

\_\_\_\_\_. **Organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997(a).

\_\_\_\_\_. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 02, p. 06-17, abr./jun. 1997(b).

\_\_\_\_\_. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 01, p. 18-29, jan./mar. 1997(c).

\_\_\_\_\_. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. (Orgs.) **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 11-22.

\_\_\_\_\_. Interioridade e organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001(a). p. 173-187.

\_\_\_\_\_. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: LÉVY, A. et al. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001(b). p. 27-44.

\_\_\_\_\_. Da formação e da intervenção psicossociológicas. In: LÉVY, A. et al. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001(c). p. 211-235.

\_\_\_\_\_. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: GARCIA, J. N.; CARRETEIRO, T. C. (Orgs.) **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta, 2001(d). p. 49-74.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: DAVEL, E. e VASCONCELLOS, J. G. (Orgs.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 07-22.

FARIA, J. H. de; OLIVEIRA, S. N. de. Gestão da qualidade: a dimensão político-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

\_\_\_\_\_. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002(a).

\_\_\_\_\_. As organizações e a sociedade unidimensional: as contribuições de Marcuse. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE, 2002(b).

FARIA, J. H. de. **Relações de poder e formas de gestão**. 2. ed., Curitiba: Criar, 1985(a).

\_\_\_\_\_. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985(b).

\_\_\_\_\_. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas.** Curitiba: Criar, 1987.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia e processo de trabalho.** Curitiba: Ed. da UFPR, 1997.

\_\_\_\_\_. Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. **Revista Crítica Jurídica**, Curitiba, n. 18, p. 197-214, jan./jun. 2001(a).

\_\_\_\_\_. Poder e participação: a delinquência acadêmica na interpretação tragtenberguiana. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 03, p. 70-76, jul./set. 2001(b).

\_\_\_\_\_. **Re: org. públicas e a lógica capitalista.** [Mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por <gianna.soares@terra.com.br> em: 13 maio 2003(a).

\_\_\_\_\_. **Re: entrevista com o diretor.** [Mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por <giannasoares@yahoo.com.br> em: 05 novembro 2003(b).

\_\_\_\_\_. **Re: hi there!** [Mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por <arquivogl@yahoo.com> em: 15 novembro 2003(c).

\_\_\_\_\_. Ética na política e na empresa: 12 anos de reflexão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 01, p. 125-127, jan./mar. 2003(d). Resenha.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder: teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas.** Ann Arbor: University of Michigan – Institute of Labor and Industrial Relations. 2003(e). 419 p. Relatório de pesquisa.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões.** 25. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje.** São Paulo: Brasiliense, 1986.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. de. (Orgs.) **Vida psíquica e organização.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 41-73.

GAULEJAC, V. de. Psicossociologia e sociologia clínica. In: GARCIA, J. N.; CARRETEIRO, T. C. (Orgs.) **Cenários sociais e abordagem clínica.** São Paulo: Escuta, 2001. p. 35-47.

GERMER, C. M. Fundamentos da análise da receita pública na teoria de Marx. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 7., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: SEP, 2002.



GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. 3. ed., São Paulo: Perspectiva, 1990.

GURVITCH, G. **Dialética e sociologia**. São Paulo: Vértice, 1987.

INVERNIZZI, N. **Novos rumos do trabalho**: mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira. Campinas, 2000. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnologia) - Departamento de Política Científica e Tecnológica, Universidade de Campinas.

JAPIASSU, H. O que é a epistemologia? In: \_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991. p. 21-39.

JERMIER, J. M. Introduction: critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca/New York, v. 43, n. 02, p. 235-256, jun. 1998.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

LAPASSADE, G.; LOURAU, R. **Chaves da sociologia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

LEAL, A. P. **Universidades corporativas e controle social**: as faces da habituação e da instrumentalização do sujeito trabalhador em uma organização multinacional da área de logística. Curitiba, 2003. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

LÉVY, A. A psicossociologia: crise ou renovação? In: \_\_\_\_\_. et al. **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001(a). p. 109-120.

\_\_\_\_\_. **Ciências clínicas e organizações sociais**: sentido e crise do sentido. Belo Horizonte: Autêntica/FUMEC, 2001(b).

MAITRE, J. Sociologia da ideologia e entrevista não diretiva. In: THIOLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 2. ed. São Paulo: Polis, 1981. p. 214-225.

MATTOS, A. G. de. Alienação no serviço público. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, Ano 14, v. 1994, n. 01/02/03, p. 28-33, 1994.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**: rumo a uma teoria da transição. Campinas: Boitempo Editorial, 2002.

MICHELAT, G. Sobre a utilização da entrevista não diretiva em sociologia. In: THIOLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 2. ed. São Paulo: Polis, 1981. p. 193-214.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1988.

MILIBAND, R. **O Estado na sociedade capitalista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 03, n. 19, p. 11-25, jul./set. 1979.

\_\_\_\_\_. Burocracia e autogestão. In: \_\_\_\_\_. **Burocracia e autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981(a). p. 11-38.

\_\_\_\_\_. O poder disciplinar nas organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 04, n. 21, p. 33-41, out./dez. 1981(b).

\_\_\_\_\_. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 03, n. 24, p. 19-24, jul./set. 1984(a).

\_\_\_\_\_. Organização, automação e alienação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 03, n. 24, p. 67-69, jul./set. 1984(b).

\_\_\_\_\_. **Organização e poder**: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. As formas organizacionais do Estado. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 04, n. 28, p. 15-31, out./dez. 1988.

\_\_\_\_\_. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. (Orgs.) **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 75-102.

\_\_\_\_\_. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001(a).

\_\_\_\_\_. Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 03, n. 41, p. 64-68, jul./set. 2001(b).

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. A organização burocrática. In: \_\_\_\_\_. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981. p. 15-55.

MUCCHIELLI, R. **O questionário na pesquisa psicossocial**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

PADOVANI, U.; CASTAGNOLA, L. O positivismo. In: \_\_\_\_\_. **História da filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1990. p. 429-437.

PÁDUA, F. P. de. **A dança dos Tangarás**: um breve comentário da história do fisco paranaense. Curitiba: Copygraf, 2001.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PIRES, G. O. F.; SOARES, G. P. Consultorias: mudança ou manutenção? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

POULANTZAS, N. **As classes sociais no capitalismo de hoje**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

\_\_\_\_\_. **O Estado, o poder, o socialismo**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

POULANTZAS, N.; MILIBAND, R. **Debate sobre o Estado capitalista**. Porto: Afrontamento, 1975.

SCHMITT, E. C. **Controle social, vínculo e subjetividade**: estudo de caso em uma organização multinacional. Curitiba, 2003. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

SEGNINI, L. **A liturgia do poder**: trabalho e disciplina. São Paulo: EDUC, 1988.

SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca/New York, v. 43, n. 02, p. 397-428, jun. 1998.

SILVA, F. C. da C. Controle social: reformando a administração para a sociedade. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 09, n. 24, p. 115-137, maio/ago. 2002.

SORJ, B. Teoria do Estado e capitalismo de Estado. In: MARTINS, C. E. (Org.). **Estado e capitalismo no Brasil**. São Paulo: HUCITEC, 1977, p. 261-268.

THIOLLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 2. ed. São Paulo: Polis, 1981.

THIRY-CHERQUES, H. R. Maquiavel funcionário: produtividade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 01, n. 33, p. 40-45, jan./fev. 1993.

TONET, R. S. O cancionero organizacional: a ideologia capitalista e seus refrões repetidos à exaustão. **Revista da Semana de Iniciação Científica da Fecilcam**, Campo Mourão, v. 01, p. 43-56, 2003.

TORRES, J. C. Referências teóricas para a análise da questão da estatização. In: MARTINS, C. E. (Org.) **Estado e capitalismo no Brasil**. São Paulo: HUCITEC, 1977. p. 241-260.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1977.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE 1 – FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DA PESQUISA

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Faz-se mister traçar algumas considerações e esclarecimentos a respeito do plano epistemológico que sustentou este estudo. Isso porque uma das inegáveis características do ser humano enquanto raça é a sua eterna e incessante necessidade da busca pelo Conhecimento. A curiosidade humana espelha o fato de que mulheres e homens não apenas precisam do conhecimento para sua sobrevivência, mas é de sua natureza desejar saber, conhecer, entender, observar; possuem enfim uma “pulsão de conhecimento” (LÉVY, 2001b).

Dentro desse contexto de necessidade pelo conhecimento, surge da filosofia a Epistemologia, que é o estudo do conhecimento, sua abrangência e seus limites, ou seja, como o conhecimento é adquirido e mantido. De fato, “seu papel é o de estudar a gênese e a estrutura dos conhecimentos científicos” (JAPIASSU, 1991, p. 38). Epistemologia é portanto o discurso (*logos*) sobre a ciência (*episteme*).

A importância da Epistemologia para a produção científica é assim bastante evidente. Não se pode produzir conhecimento cujas bases epistemológicas sejam conflitantes. Desse modo, é preciso, ao estudar a realidade, ter cuidado não apenas com aspectos teóricos e metodológicos, mas também com aspectos epistemológicos. Isso porque “a epistemologia estabelece as seleções ou as rupturas conceituais necessárias e, em associação com a lógica, controla o cotejo dos dados com os elementos teóricos” (THIOLLENT, 1981, p. 22).

A respeito da noção de epistemologia como uma ferramenta de vigilância, no sentido de manter a pesquisa em uma coerência e consistência científica, BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1977, p. 41) comentam que “esta concepção da epistemologia como reflexão, vigilância interna da ciência sobre seus procedimentos e seus resultados, é a única que respeitará o caráter constantemente aberto das ciências sem lhes impor dogmaticamente exigências ilusórias de fechamento”.

É nesse sentido que pretende-se, como será explicado em detalhes a seguir, articular em um mesmo plano epistemológico alguns fundamentos do marxismo com certos elementos da teoria psicanalítica freudiana. A seguir, discorrer-se-á a respeito

de alguns conceitos que constituem os fundamentos epistemológicos deste estudo. Primeiramente, será realizada uma breve apresentação de como a dialética entende que o conhecimento é produzido. Em seguida, será efetuada uma exposição da Teoria Crítica e da psicossociologia com o objetivo de argumentar no sentido da congruência dessas disciplinas, enquanto corpos teórico-epistemológicos, com a dialética.

## 2 A DIALÉTICA

O método dialético, que tem como precursores figuras históricas como o filósofo grego Heráclito, teve grande importância no pensamento de Hegel, importante filósofo alemão, e foi um dos fundamentos das teorias do capital de Karl Marx. Caracteriza-se basicamente por recusar o isolamento do fenômeno estudado (em clara oposição ao positivismo<sup>127</sup>), ressaltar o movimento, a dinâmica dos fatos e fenômenos e entender como sendo contraditória a natureza da realidade (GURVITCH, 1987).

De fato, um dos aspectos fundamentais da dialética é a relação existente entre o real (a realidade que deseja-se apreender) e o observador, pois “uma idéia essencial da dialética é a interação do sujeito e do objeto no conhecimento (...) a implicação do observador em seu objeto de investigação é condição, mais do que obstáculo, para a validade da investigação” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 72-73).

Uma relação dialética com a realidade significa que o pesquisador não a observa já com esquemas preconcebidos, para “aprisionar” o real em uma “forma” previamente determinada. Ao contrário, o pesquisador dialético busca “limpar a mente” e deixar a realidade apresentar-se a ele. É claro que o pesquisador possui um arcabouço teórico antes de estudar um fenômeno, mas não transforma esse arcabouço em calabouço, em esquemas nos quais a realidade deve de qualquer maneira inserir-se, como se o real estivesse frente ao leito de Procusto a que se refere BURRELL (1998).

---

<sup>127</sup> Para o positivismo, sujeito e objeto estão absolutamente separados, na produção do conhecimento não há relação entre eles, basta o pesquisador munir-se das ferramentas corretas e a realidade é então apreendida. Já para a dialética, o objeto existe exteriormente ao sujeito, porém somente se dá a conhecer na relação com este. No positivismo, a fonte de conhecimento resume-se à experiência, aos fatos positivos, aos dados sensíveis. É exatamente tal objetividade que o torna um método fecundo no campo prático, técnico, aplicado (PADOVANI; CASTAGNOLA, 1990). Nesse sentido, pode-se afirmar que “o positivismo é a grande ‘prova’ da subserviência do conhecimento ao poder, à revelia de todas as suas juras metodológicas”. (DEMO, 2000, p. 126)

Ademais, os conceitos teóricos são revistos e readequados para que se adaptem ao que a realidade lhes mostra, ou seja, é um processo dinâmico, de movimento de observação-apreensão, nova observação-apreensão e assim por diante, ou seja, sujeito e objeto estão em movimento, construindo-se mutuamente nessa dinâmica (FARIA, 2003e). Percebe-se então que o método dialético parece ter a capacidade de apreender mais do que aquilo que é facilmente visível e mensurável, pois, ao contrário de métodos empiricistas, a dialética deixa a realidade expor-se, sem limite de esquemas predefinidos.

Desse modo, percebe-se que aspectos como por exemplo o inconsciente humano mostram-se mais “visíveis” em um método dialético de observação. Isso porque as “totalidades reais estudadas são penetradas por múltiplas significações humanas e incluem o consciente e, em maior medida, o psíquico, tanto coletivo quanto individual. Tudo isso nos conduz ao caráter comprometido da ciências do homem, a suas valorizações conscientes e inconscientes, contra as quais a dialética (...) é a única capaz de lutar eficazmente.” (GURVITCH, 1987, p. 31).

Uma abordagem dialética das organizações entende o conhecimento como sendo constituído pelo caráter contraditório e ambíguo da realidade (DEMO, 2000). Nesse sentido, é preciso compreender a diferença entre a realidade e seu aspecto fenomênico. Isso porque a realidade apresenta-se ao sujeito, em um primeiro momento, em sua forma aparente. A “existência real” e as formas fenomênicas da realidade são diferentes e contraditórias com a lei do fenômeno, ou seja, com a estrutura da coisa, isto é, há uma discrepância entre a aparência (fenômeno) das coisas e seu núcleo interno essencial.

Isso significa que “por trás da aparência externa do fenômeno se desvenda a lei do fenômeno; por trás do movimento visível, o movimento real interno; por trás do fenômeno, a essência” (KOSIK, 2002, p. 20). Assim, em oposição à concreticidade, há uma pseudoconcreticidade, pois “o complexo dos fenômenos que povoam o ambiente cotidiano e a atmosfera comum da vida humana, que, com a sua regularidade, imediatismo e evidência, penetram na consciência dos indivíduos agentes, assumindo



um aspecto independente e natural, constitui o mundo da **pseudoconcreticidade** [grifo do autor]” (KOSIK, 2002, p. 15).

A pseudoconcreticidade é portanto o mundo dos fenômenos externos, que se desenvolvem à superfície dos processos essenciais. É composta pelas representações comuns, pelas manifestações ideológicas, é o mundo dos objetos fixados que dão a impressão de ser condições naturais, como se não fossem resultados da atividade social dos homens, é o aspecto superficial das coisas:

O mundo da pseudoconcreticidade é um claro-escuro de verdade e engano. O seu elemento próprio é o duplo sentido. O fenômeno indica a essência e, ao mesmo tempo, a esconde. A essência se manifesta no fenômeno, mas só de modo inadequado, parcial, ou apenas sob certos ângulos e aspectos. O fenômeno indica algo que não é ele mesmo e vive apenas graças ao seu contrário. A essência não se dá imediatamente; é mediata ao fenômeno e, portanto, se manifesta em algo diferente daquilo que é. A essência se manifesta no fenômeno. O fato de se manifestar no fenômeno revela seu movimento e demonstra que a essência não é inerte nem passiva. Justamente por isso o fenômeno revela a essência. A manifestação da essência é precisamente a atividade do fenômeno. (KOSIK, 2002, p. 15)

Dito de outro modo, o aspecto fenomênico do real não é falso, porém é incompleto. É na **relação** entre o fenômeno e sua essência que se encontra a realidade. O mundo fenomênico trata apenas do imediato, do aparente, do que está às claras. Por trás dele encontra-se uma essência que o nega, que opõe-se a ele. O pesquisador precisa então chegar nessa relação contraditória para poder apreender o real:

O mundo fenomênico tem a sua estrutura, uma ordem própria, uma legalidade própria que pode ser revelada e descrita. Mas a estrutura deste mundo fenomênico ainda não capta a relação entre o mundo fenomênico e a essência (...) o fenômeno não é radicalmente diferente da essência, e a essência não é uma realidade pertencente a uma ordem diversa da do fenômeno. Se assim fosse efetivamente, o fenômeno não se ligaria à essência através de uma relação íntima, não poderia manifestá-la e ao mesmo tempo escondê-la; a sua relação seria reciprocamente externa e indiferente. Captar o fenômeno de determinada coisa significa indagar e descrever como a coisa em si se manifesta naquele fenômeno, e como ao mesmo tempo nele se esconde. Compreender o fenômeno é **atingir** [grifo do autor] a essência. Sem o fenômeno, sem a sua manifestação e revelação, a essência seria inatingível. No mundo da pseudoconcreticidade o aspecto fenomênico da coisa, em que a coisa se manifesta e se esconde, é considerado como a essência mesma, e a diferença entre o fenômeno e a essência **desaparece** [grifo do autor]. Por conseguinte, a diferença que separa fenômeno e essência equivale à diferença entre irreal e real, ou entre duas ordens diversas de realidade? A essência é mais real do que o fenômeno? A realidade é a unidade do fenômeno e da essência. Por isso a essência pode ser tão irreal quanto o fenômeno, e o fenômeno tanto quanto a essência, **no caso em que** [grifo do autor] se apresentem isolados e, em tal isolamento, sejam considerados como a única ou “autêntica” realidade. (KOSIK, 2002, p. 15-16)

Note-se que o mundo fenomênico não é enganoso em si, ele é parte da realidade, mas **apenas** parte dela; torna-se enganoso quando pretende ser, ele mesmo e por si mesmo, a essência da realidade<sup>128</sup>. Em outras palavras, o mundo fenomênico é o mundo da pseudoconcreticidade não pela sua existência, mas pela independência com que se manifesta. Ou seja “a destruição da pseudoconcreticidade – que o pensamento dialético tem de efetuar – não nega a existência ou a objetividade daqueles fenômenos mas destrói a sua pretensa independência, demonstrando o seu caráter mediato e apresentando, contra a sua pretensa independência, prova do seu caráter derivado” (KOSIK, 2002, p. 20-21).

Faz-se mister salientar que o caráter contraditório e em constante movimento do real impõe a relevante noção de que “a dialética não explica, não dá esquema de interpretação (...) ela coloca questões sem dar respostas” (BRUYNE, HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 70), em claro contraponto ao forte pragmatismo que impregna boa parte das pesquisas sociais, notadamente na área da Administração, onde parece predominar uma ode a um certo “sugestionismo pragmatista” (FARIA, 2003e), que aceita apenas a crítica “construtiva”, a qual, ressalte-se, é no fundo é uma falsa crítica (LÉVY, 2001b). Ora, como ensina ENRIQUEZ (2001d), é preciso questionar sem ser obcecado com a resposta.

Isso porque ao se exigir que a crítica seja construtiva, cria-se uma prisão para o pensamento, pois este pode se expor apenas se tiver uma solução miraculosa para os problemas, ou seja, a denúncia é amordaçada. Aliás, sobre o valor da denúncia, CARR (2000) argumenta que a noção de que a Teoria Crítica é meramente crítica (e portanto apenas capaz de um discurso negativo) é uma das leituras equivocadas da Teoria Crítica e da dialética, pois a negação é em si um ato positivo, já que ao revelar o

---

<sup>128</sup> É nesse sentido que BENSON (1977, p. 12) argumenta que a teoria organizacional convencional (funcionalista-sistêmica), sustentada por uma metodologia positivista, pode de fato descrever adequadamente as organizações, porém tal descrição atinge apenas a sua forma fenomênica. Já a dialética, em contraste, busca compreender os processos ocultos que produzem e sustentam as regularidades observadas. Assim, continua o autor, o aspecto fenomênico (chamado por ele de “nível morfológico”) revelado pelas análises funcionalistas é útil, porém incompleto: “Isso não significa que a pesquisa morfológica seja inútil. Ao contrário, as descrições das regularidades neste nível é um passo necessário para uma análise dialética. Tais esforços devem, entretanto, ser integrados em um programa explanatório mais amplo”. Desse modo, na apresentação dos dados oriundos da presente pesquisa (seções 4 a 13), ao referir-se ao mundo fenomênico não se está descrevendo algo falso, mas sim algo que não reflete a realidade em sua completude.

contrário a denúncia acaba por libertar a consciência até então reprimida. Ora, a dialética, “como método central da produção do conhecimento para uma Teoria Crítica da sociedade não possui (...) nenhum ‘cânone’ específico, não trabalha segundo regras definidas e não produz um saber que permita a prognose segura e inequívoca da realidade” (FREITAG, 1986, p. 48). Ou seja, não está na epistemologia dialética fornecer soluções ou “receitas”.

Como se pode observar, tendo em vista que um dos fundamentos da dialética é a contradição, e considerando que as organizações são uma realidade pluridimensional e paradoxal (LÉVY, 2001b), tem-se que o estudo das relações de trabalho parece ser mais fecundo uma vez reconhecido seu caráter contraditório de antagonismo de interesses. Desse modo, percebe-se facilmente a relevância da dialética como método de análise para o tema selecionado.

Tal relevância torna-se mais clara ainda quando percebe-se a necessidade de estudos organizacionais que busquem na crítica e no reconhecimento das contradições as bases para a construção de uma teoria que, ao contrário das abordagens racionais, positivistas e funcionalistas, não se limite a meramente legitimar a organização como sistema de dominação. Isso porque as contradições são uma importante característica da vida organizacional (BENSON, 1977).

Em outras palavras, é preciso adotar uma concepção subjetivista (CHANLAT, J-F., 1996) na pesquisa social, ou seja, abandonar a noção positivista de separação entre sujeito e objeto, e assim abordar o conhecimento a partir de uma concepção dialético-interacionista (FARIA, 2003e).

### **3 A TEORIA CRÍTICA E A PSICOSSOCIOLOGIA**

Não é o objetivo deste Apêndice uma revisão completa da origem e evolução da Teoria Crítica nas ciências sociais, tarefa essa que estaria muito além do escopo deste estudo. Tal revisão encontra-se bem explicitada em várias obras, entre elas FREITAG (1986), ASSOUN (1991), FARIA (2003e). Pretende-se apenas trazer à

discussão alguns de seus aspectos fundamentais, para que se possa esclarecer o entendimento de Conhecimento que está por trás do presente estudo.

Ao contrário do que o senso comum estabelece, uma postura crítica, na ótica da Teoria Crítica, não significa meramente ser crítico de idéias, conceitos, pesquisas, estudos. Crítico é aquele que adota uma abordagem específica no estudo das relações sociais notadamente no âmbito das estruturas de controle (JERMIER, 1998). Alguns autores inclusive defendem a noção de que a Teoria Crítica não significa qualquer crítica à injustiça, relações de poder, dominação, exploração e temas correlatos, mas somente estudos embasados nos conceitos da chamada Escola de Frankfurt (ALVESSON; DEETZ, 1998). Aliás, para a referida Escola, a crítica significaria “a aceitação da contradição e o trabalho permanente da negatividade, presente em qualquer processo de conhecimento” (FREITAG, 1986, p. 51).

Intimamente relacionada com a dialética, a Teoria Crítica, essencialmente, busca desmascarar a retórica organizacional que pretende fazer da racionalidade o único motivo das ações. Ao não se contentar com as afirmações de que a organização é um conjunto de pessoas em busca de um objetivo comum traduzido nos objetivos estratégicos, a análise crítica vai buscar no não dito, nas relações de poder e dominação os elementos para compreender como realmente se articulam os diversos fenômenos organizacionais (CHANLAT; SÉGUIN, 1987).

Em outras palavras, a Teoria Crítica visa “denunciar a repressão e o controle social a partir da constatação de que uma sociedade sem exploração é a única alternativa para que se estabeleçam os fundamentos da justiça, da liberdade e da democracia” (FARIA, 2003e, p. 07). Dessa forma, a Teoria Crítica opõe-se ao discurso funcionalista-sistêmico de que a organização é um local onde reina a harmonia e as ações tomadas pelos diretores pretendem única e exclusivamente incrementar, para o bem de todos, a eficiência da organização na busca de seus objetivos face a um ambiente altamente competitivo.

A visão crítica denuncia o papel dos chefes e gerentes, papel esse que não se restringe a motivar a eficiência dos trabalhadores e comunicá-los das decisões da alta gerência, mas principalmente controlá-los para garantir a separação entre mão e

cérebro (o pensar como atributo exclusivo da direção, restando ao funcionário apenas a execução, para que não passem de meros repetidores de tarefas) e evitar manifestações coletivas contra a direção (BRAVERMAN, 1974).

Em uma postura epistemológica crítica, discursos do gênero “gestão participativa” são tentativas de manipulação psicológica onde os funcionários são chamados para escolher o escolhido (FARIA, 1987, 1997) e onde há liberdade para opinar e participar da gestão, desde que a decisão dos aspectos fundamentais continuem sendo exclusivos da alta direção. Ou seja, a palavra é livre, mas não a palavra criadora (ENRIQUEZ, 1974). É na oposição a tais conceitos de eficiência, eficácia e racionalidade, de hierarquização e separação que a Teoria Crítica denuncia o controle, a dominação e as relações de poder nas organizações.

O estudo das organizações exige portanto cuidados redobrados no que tange a aspectos teóricos, metodológicos e epistemológicos, pois é preciso primeiramente renunciar à idéia da organização como um *locus* sem conflitos, sem contradições, exclusivamente racional e que busca a eficiência e a melhoria das condições da sociedade e dos funcionários. Em outras palavras, é preciso ir além da mera aceitação como verdadeiras das nobres intenções escritas nas Declarações de Missão e de Visão das organizações modernas.

O olhar crítico, que busque como se formam as relações de poder e como se processa e institui-se a dominação (econômica, ideológica, psicológica) é essencial para compreender como se instaura o controle. Também a abordagem dialética, que busca no movimento e nas contradições a essencial natureza da realidade observada, é de vital importância nesse contexto, haja vista que a epistemologia crítica sustenta-se no método dialético (CARR, 2000).

Os conceitos marxistas, apoiados no método dialético, podem no entanto ser complementados pela psicanálise. Ora, a evolução do controle nas organizações, de notoriamente coercitivo para formas mais sutis, significa um investimento maior das formas de controle nos processos psíquicos dos trabalhadores. Isso faz com que a psicanálise seja um valioso instrumento teórico para a compreensão das relações de

trabalho, afinal todas as organizações possuem em comum o fato de serem habitadas por seres humanos.

Com efeito, nem todas as organizações possuem alta tecnologia, nem todas possuem atuação transnacional, uma organização européia não tem as mesmas características que uma brasileira, uma organização centenária possui estrutura diversa de uma recentemente criada, enfim, todas as organizações possuem características que as diferem das demais, porém todas elas são constituídas por seres humanos.

Dessa forma, haja vista a ubiqüidade do “fator” humano, não se pode conhecer uma organização sem conhecer seus integrantes humanos e como eles se relacionam. Igualmente, não se pode conhecer o ser humano em sua plenitude sem buscar nas disciplinas que se dedicam ao estudo dos sujeitos a fonte desse conhecimento. Logo, pode-se afirmar que a psicanálise, ao constituir um ramo do conhecimento que busca compreender o sujeito a partir de uma dimensão que é vista como essencial e fundamental para suas ações (o inconsciente), parece se mostrar uma disciplina de extrema importância para a análise organizacional. Com efeito, como bem lembra FREITAS (2000, p. 43), a grande importância da psicanálise para a compreensão das organizações origina-se do fato da “descoberta do inconsciente marcar um momento verdadeiramente revolucionário no domínio do conhecimento”.

Ao observar como funciona o aparelho psíquico dos funcionários, parece que as relações de trabalho podem ser melhor compreendidas e estudadas. Para o estudo do poder e dominação nas organizações, e por conseguinte das formas de controle e das relações de trabalho, a psicanálise, ao identificar no sujeito suas pulsões (às quais atribui-se um papel fundamental na ação humana), constitui ferramenta essencial para a compreensão do ser humano, haja vista que “toda interação mobiliza processos psíquicos” (CHANLAT, J-F., 1996, p. 39). Dito de outro modo, a pesquisa em ciências humanas deve levar em consideração que a vida psíquica exerce um papel fundamental no comportamento dos sujeitos.

A psicanálise tem sido cada vez mais utilizada como ferramenta de análise dos fenômenos sociais e organizacionais, auxiliando a desvelar e compreender as estruturas de poder. Com efeito, ela nos ensina que “o vínculo social é antes de tudo

um vínculo de poder” (ENRIQUEZ, 1990, p. 23). Aliás, GAULEJAC (2001) ressalta a importância do papel da psicanálise, um dos pólos da psicossociologia, pois é preciso integrar, na análise do sujeito, a dimensão inconsciente, ou seja, somente se pode pensar no sujeito a partir do social e do psíquico. Porém, alerta o autor que não se pode cair na tentação de construir uma meta-teoria que integre o social e o psíquico, é na “margem de manobra” entre determinismo social e onipotência que o sujeito situa-se.

De fato, é importante notar ainda um outro aspecto relevante, qual seja, que a Teoria Crítica e a teoria psicanalítica freudiana possuem muitas similaridades em suas estruturas epistêmicas (CARR, 2000), o que autoriza a sua utilização em conjunto na análise organizacional, dada a coerência epistemológica dessa articulação. Em outras palavras, a psicanálise possui uma função crítica (LÉVY, 2001b). Ora, como expõe FREITAG (1986), desde a constituição da chamada Escola de Frankfurt em 1923 seus principais teóricos buscam essa coexistência entre marxismo e teoria psicanalítica<sup>129</sup>. Em outras palavras, as duas “pedras angulares” da Teoria Crítica são o marxismo e a psicanálise (ASSOUN, 1991).

Paralelamente, a psicossociologia, cujas “disciplinas de base” são a psicanálise e a sociologia (GAULEJAC, 2001), é uma disciplina que busca compreender os fatos sociais em sua dimensão psíquica e social. Ela atribui, portanto, aos processos psíquicos e ao inconsciente um papel fundamental nas relações pessoais, nos grupos e nas organizações sociais (LÉVY, 2001b). Cumpre salientar que um dos princípios da psicossociologia remete a seu fundamento epistemológico, pois ela defende a impossibilidade de dissociação entre pesquisador e objeto, isto é, há um movimento de “desprendimento”, um movimento duplo de apreensão e re-apreensão (LÉVY, 2001a).

Com efeito, o pesquisador deve inscrever-se no movimento dialético entre sujeito e objeto, pois a pesquisa científica consiste em “se interrogar permanentemente sobre ela própria, suas condições de produção, a construção dos seus objetos, as escolhas teóricas, o estabelecimento de seus instrumentos, bem como sobre as aspirações, as projeções e os desejos que o pesquisador põe em prática nas suas

---

<sup>129</sup> Segundo a autora, uma das primeiras tentativas de integrar a teoria marxista com o freudismo foi em um estudo empiricamente orientado (realizado em 1936 por dois dos principais expoentes da Teoria Crítica, Horkheimer e Fromm) que buscou informações sobre a personalidade da classe operária européia.

atividades” (GAULEJAC, 2001, p. 45). Importante ressaltar que a psicossociologia recusa a clivagem entre os fenômenos psicológicos e sociais; para ela, o social é no sujeito, bem como o sujeito é no social (LÉVY, 2001b), ou seja, não se pode reduzir tudo ao psicológico, nem tampouco reduzir ao social (GAULEJAC, 2001).

Observa-se assim como a Teoria Crítica e a psicossociologia são fundamentais na análise das formas de controle psicossocial e político-ideológica, já que uma visão crítica é, antes de mais nada, como já foi ressaltado, uma abordagem específica à análise das relações sociais, e as estruturas de controle é um de seus focos principais, dentro de uma perspectiva de questionamento, não de manutenção. Isso reforça a noção de que a ciência deve passar da “observação” ao “questionamento”, isto é, o pesquisador não deve preocupar-se apenas em observar, mas também em questionar seu objeto de pesquisa (THIOLLENT, 1981).

Ao se falar em questionamento, é preciso discorrer-se sobre uma relevante distinção teórica que remete à dicotomia indivíduo-sujeito<sup>130</sup>. ENRIQUEZ (2001b, p. 34) propõe a transformação dos funcionários das organizações modernas de indivíduos para sujeitos. Isso porque

O indivíduo singular, preso na massificação obtida pelo apego às identidades coletivas, não pode ser considerado como sujeito humano. Tal indivíduo só sabe repetir, reproduzir, recriar o funcionamento social tal como ele é (...) a essa figura do indivíduo individualizado opõe-se seu inverso: a figura do sujeito. O sujeito humano é aquele que tenta sair tanto da clausura social quanto da clausura psíquica, bem como da tranquilização narcísica, para se abrir ao mundo e para tentar transformá-lo.

A passagem do indivíduo para sujeito seria essencial para um processo de mudança nas organizações, mas não a mudança pretendida pela “moderna” teoria organizacional, a que interessa aos dirigentes, e sim aquela que interessa aos sujeitos da organização, isto é, que represente o interesse democrático da coletividade dos funcionários, que permita um “imaginário motor” (ENRIQUEZ, 1974).

Quando se fala do indivíduo, fala-se de alguém conformado, que age segundo comportamentos que agradem à sociedade e a seus colegas, enquanto que o sujeito é

---

<sup>130</sup> Vale notar que, como será descrito a seguir, este estudo adotou o conceito de indivíduo oriundo da psicossociologia.



aquele que busca agir, mudar, capaz de pensamento independente e crítico; esse é o sujeito autônomo a que se refere CASTORIADIS (1982), sujeito que não é regulado pelo Outro<sup>131</sup>. As organizações precisariam então não de heróis que deixem sua marca indelével, mas de pessoas que liberem sua pulsão criativa, sejam sujeitos criadores da história, com um certo grau de anormalidade, no sentido de desejo de mudar sua realidade (ENRIQUEZ, 2001b).

Tal passagem do indivíduo para sujeito significaria a evitação de uma posição de normopatia (conformismo e submissão às normas de comportamento social e profissional) a que se refere DEJOURS (2001). Nesse sentido, o caminho do conhecimento do real necessariamente passa, portanto, pela anormalidade, pelo questionamento, pela crítica. Mas para de fato começar a entender a dinâmica das organizações, como elas efetivamente se comportam, quais são os fatores-chaves em sua estrutura, de que modo se dão as contradições, como são as relações e conflitos internos, enfim, para observar a organização de fato, a real e não a discursada, parece ser preciso voltar as lentes de análise para o não dito, para o não formalizado.

Assim, tem-se que um estudo que busque realmente compreender as organizações, e não apenas reproduzir a ideologia dominante, pode utilizar-se, a partir de uma perspectiva epistemológica crítica, de uma abordagem psicossociológica ou psicanalítica das organizações, por ser esse tipo de abordagem que busca criticamente analisar a “outra cena” nas organizações, ou seja, seu foco está no não dito, no não declarado, no que está por trás dos discursos, enfim, no que está escondido atrás das cortinas puxadas e portas cerradas (ENRIQUEZ, 1974).

---

<sup>131</sup> O termo “Outro” é aqui grafado com inicial maiúscula, significando a relação com um imaginário, e não com um outro alguém, um igual, um semelhante. CASTORIADIS (1982, p. 123-124) afirma que “se à autonomia, a legislação ou a regulação por si mesmo, opomos a heteronomia, a legislação ou a regulação pelo outro, a autonomia é minha lei, oposta à regulação pelo inconsciente que é uma lei outra, a lei de um outro que não eu”. Para o autor, a autonomia seria o domínio do consciente sobre o inconsciente. O discurso do sujeito deve tomar o lugar do discurso do Outro, um discurso que lhe é estranho. Há nesse discurso do Outro uma dimensão social e imaginária, o sujeito se toma por algo que não é, o sujeito não se diz, mas é dito por alguém, é dominado por um imaginário vivido como mais real que o próprio real. Note-se que a autonomia não significa uma total desalienação do sujeito, pois seu discurso produz fantasmas, porém não se deixa dominar por eles. Este conceito de heteronomia articula-se portanto com as noções de alienação (social e psicológica) e de dominação burocrática, pois, como afirma FARIA (1985b, p. 40), “a alienação implica uma situação em que os indivíduos não falam em seu nome, não dominam sua própria vida e não participam do processo decisório. Ao contrário, os ‘donos da vida’ falam por ele e decidem sobre seu ‘destino’, ou seja, heterogerido, vive sob o ‘reino da heteronomia’”.

Dito de outro modo, dentro de uma concepção crítica, pode-se dizer que é válido afirmar que “a reflexão crítica e dialética só se desenvolve em oposição a corpos teóricos estabelecidos, a experiências já conhecidas. A crítica dialética é aqui concebida como demolição de todos os conceitos estabelecidos, adquiridos, cristalizados, ‘mumificados’ e dos quadros de referência teóricos” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 55). É preciso desconstruir e desmistificar para então poder compreender a realidade além de sua forma fenomênica.

Portanto, a articulação da Teoria Crítica com a psicossociologia, uma vez que ambas são fundamentadas em uma postura dialética e trespassadas pela psicanálise, fornece as condições para o estudo das formas de controle nas organizações em toda sua intrincada complexidade, pois entende-se que é na análise do não dito, do não visível (ENRIQUEZ, 1974), é na descoberta da face oculta (ASSOUN, 1991), da infraestrutura a que se refere BENSON (1977) que as formas de controle psicossocial e político-ideológica podem ser mais facilmente apreendidas e desveladas.

## APÊNDICE 2 – A METODOLOGIA DA PESQUISA

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Uma pesquisa, por mais que esteja bem fundamentada no que tange a aspectos teóricos e epistemológicos, precisa sustentar-se em uma metodologia consistente e coerente, para que os dados colhidos em campo sejam bem coletados e bem tratados, haja vista que é preciso também ser cuidadoso com os métodos de investigação, sob risco do pesquisador não ser capaz de compreender o real estudado. Tal rigor metodológico é imprescindível para que se tenha o que THIOLENT (1981) chama de “metodologia politicamente descomprometida”.

A metodologia de uma pesquisa demarca a forma como os dados serão coletados, portanto revela a maneira como o pesquisador entende que as informações aparecem no mundo empírico, e assim a questão primordial aqui é a utilização de técnicas de coleta de dados que sejam compatíveis tanto com aquilo a que se propõe estudar como com os fundamentos epistemológicos que norteiam a pesquisa. Com efeito, “a especificação do objeto da pesquisa e sua operacionalização são indissociáveis do campo da análise empírica e de seus modos de investigação. Estes constituem os meios de abordagem do ‘real’, fixam o quadro instrumental da apreensão dos dados e devem, por conseguinte, concordar com as técnicas de sua coleta” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 223).

Nesse sentido, o rigor metodológico deve constituir uma preocupação permanente do pesquisador, o qual jamais deve ignorar as limitações de cada técnica a ser usada. Isso porque “as técnicas de pesquisa não deveriam ser ensinadas como receitas ou instrumentos neutros e inter-trocáveis, mas sim como dispositivos de obtenção de informação cujas qualidades, limitações e distorções devem ser metodologicamente controladas” (THIOLENT, 1981, p. 22).

Dessa forma, percebe-se que uma metodologia que seja consistente com a epistemologia subjacente ao corpo teórico utilizado é imprescindível para fornecer à pesquisa sua característica de cientificidade.

## 2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

TRIVIÑOS (1987) entende que no problema de pesquisa o foco do estudo deve estar vinculado a dois aspectos essenciais: a) o tópico de pesquisa deve estar no campo cultural do pesquisador (área de formação); b) o assunto deve surgir da prática que o pesquisador realiza como profissional. Dessa forma, pode-se afirmar que “a prática quotidiana e as vivências dos problemas no desempenho profissional ajudam, de forma importantíssima, a alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema” (TRIVIÑOS, 1987, p. 93).

Uma vez que a prática e a vivência são importantes para a compreensão do problema de pesquisa, vale notar que a experiência de vários anos do autor do presente estudo enquanto funcionário da organização observada favorece a compreensão dos fatos sociais nela existentes. O problema de pesquisa definido é portanto: **“Investigar a dinâmica objetiva e subjetiva entre as formas de controle psicossocial e político-ideológico com as relações de trabalho em uma organização pública paranaense”**.

## 3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Alinhando-se ao tema e ao problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho consiste portanto em **compreender a relação entre as formas (objetivas e subjetivas) de controle psicossocial e político-ideológico com as relações de trabalho em uma organização pública paranaense**. Os objetivos específicos são os seguintes:

- descrever as relações de trabalho existentes na organização;
- identificar e analisar as principais características, objetivas e subjetivas, das formas de controle psicossocial e político-ideológico presentes nas relações de trabalho;
- compreender as contradições existentes nas relações de trabalho da organização;
- compreender a relação entre formas de controle e relações de trabalho.

#### 4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

Como se sabe, há uma predominância na teoria administrativa de temas alicerçados em uma proposta epistemológica funcionalista, ou seja, há um domínio desse paradigma na produção teórica brasileira (BERTERO; CALDAS; WOOD, 1999). No entanto, ao meio de todo esse arsenal teórico, parece que permanece marginalizado aquele que efetivamente é a organização em sua dimensão mais fundamental: o sujeito.

É preciso inverter a lógica administrativa atual, que coloca a organização no centro da análise, acima do sujeito, e contribuir para uma produção acadêmica que se volte para estudos críticos, onde as pessoas sejam efetivamente tratadas como seres humanos e não como meros recursos organizacionais para alavancar a eficiência, a eficácia e a efetividade. Isso porque a produção crítica no Brasil é ainda muito reduzida (DAVEL; ALCADIPANI, 2002), encontrando-se portanto submersa na vastidão de obras de cunho fundamentalmente funcionalista-sistêmico.

O presente estudo pretende dessa forma contribuir para a construção do conhecimento, e não mera reprodução de epistemologias, teorias e idéias fartamente trabalhadas e publicadas. Além disso, espera-se que seja uma contribuição teórico-empírica para “fazer da ciência um caminho de libertação do ‘marginalizado’, do ser humano oprimido” (TRIVIÑOS, 1987, p. 14). Ou seja, coloca-se o funcionário, o trabalhador, no centro da análise, e não a organização<sup>132</sup>.

No que tange ao aspecto prático, espera-se que esta pesquisa, ao ter sido fundamentada em uma epistemologia crítica, a qual goza de uma visão de mundo onde “acentua-se sempre o caráter humano do processo, ou seja o sujeito social de trabalho e da prática, mais do que o aspecto tecnológico e instrumental” (ASSOUN, 1991, p. 66), possa ter contribuído para o desvelamento das relações de poder existentes na organização e dessa forma auxiliar os sujeitos a melhor defrontarem as contradições inerentes às relações de trabalho.

---

<sup>132</sup> O que não implica em reduzir a análise ao nível individual, pois, como foi argumentado no Apêndice 1, o sujeito somente pode ser considerado enquanto sujeito coletivo.

Este estudo, em entendendo as organizações não como um fim em si mesmo, mas principalmente como espaços onde os sujeitos buscam exercer suas atividades profissionais, pretendeu também contribuir para a discussão a respeito da instauração de práticas administrativas que possuam um cunho efetivamente democrático, auxiliando a tornar a organização uma instância de realização social dos funcionários. Afinal, para compreender o ser humano e as organizações, é preciso voltar as atenções ao trabalho humano e às relações de trabalho, haja vista que “a vida dos homens sem dúvida não se reduz ao trabalho, mas também não pode ser compreendida na sua ausência” (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1993, p. 63).

É preciso nesse momento uma justificativa quanto às razões que levaram à escolha da organização: em primeiro lugar, buscou-se contribuir para a linha de pesquisa da “Economia Política do Poder” (FARIA, 2003e) através de estudo de caso em uma organização pública, enriquecendo a referida linha de pesquisa, voltada mormente para o estudo de empresas do setor privado. Em segundo lugar, vale lembrar que o autor do presente trabalho é funcionário da organização selecionada desde o ano de 1995, possuindo dessa forma alguma experiência e conhecimento da organização, bem como grande facilidade de acesso a suas informações, documentos e pessoas.

Vale lembrar ainda que o presente estudo enquadra-se na linha de pesquisa intitulada “Cultura, Comportamento e Formas de Gestão”, do curso de Mestrado em Administração (área de concentração em Estratégia e Organizações) da Universidade Federal do Paraná, uma vez que foram estudadas formas de gestão, organização do trabalho, relações de trabalho e seus impactos nos processos organizacionais e principalmente no comportamento dos sujeitos.

## **5 PERGUNTAS DE PESQUISA**

A questão de pesquisa ou pergunta norteadora “representa o que o investigador deseja esclarecer” (TRIVIÑOS, 1987, p. 106-107), devendo sempre partir das idéias subjacentes à formulação do problema. Tendo em vista o problema de

pesquisa estudado, bem como seus objetivos geral e específicos, a investigação fundamentou-se nas seguintes perguntas de pesquisa:

- quais são as principais características das relações de trabalho na organização?
- quais são as principais características, objetivas e subjetivas, das formas de controle psicossocial e político-ideológico presentes nas relações de trabalho?
- como se configuram as contradições existentes nas relações de trabalho?
- quais são principais relações entre as formas de controle psicossocial e político-ideológico com as relações de trabalho na organização?

## 6 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Em uma pesquisa, “o processo de conceitualização pode ser considerado como o adjuvante da teoria: a razão de ser da conceitualização é a constituição de um sistema de termos significativos ao qual a investigação possa se referir de maneira rigorosa e não equívoca” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 118). Assim, para um melhor entendimento dos conceitos básicos utilizados na pesquisa, é preciso indicar suas definições constitutivas e operacionais, o que será feito a seguir.

- **Controle psicossocial**

Definição Constitutiva: conjunto de ações, por parte da organização, que visam instituir um comportamento uniformizado de seus funcionários, buscando evitar atitudes, ações e pensamentos que possam estremecer as relações de poder. Possui conteúdos objetivos e subjetivos, que atuam simultaneamente e pode ser subdividido em sete categorias: controle físico, controle normativo, controle finalístico ou por resultados, controle compartilhado ou participativo, controle simbólico-imaginário, controle por vínculos e controle por sedução monopolista (ENRIQUEZ, 1990; MOTTA, 2000; FARIA, 2003e).



*Controle físico*

Definição Operacional: vigilância presencial ou eletrônica sobre o trabalho; presença controlada nos locais de trabalho; as ausências negociadas; trabalhos repetitivos e monótonos; *layout* dos ambientes de trabalho; divisão de tarefas a grupos distintos (uns pensam, outros executam); mortificação do eu: inexistência de espontaneidade nos locais de trabalho (“as paredes tem ouvidos”); carga exacerbada de trabalho; somatização de sofrimentos psíquicos, como dores na coluna ou crises de choro.

*Controle normativo*

Definição Operacional: normas de procedimento, leis, resoluções, ofícios que limitam a ação dos funcionários; normas e regras estabelecidas “de cima para baixo”, com pouca ou nenhuma participação dos subordinados; existência de zonas de autonomia porém delimitadas pelas normas; obediência a regras não escritas.

*Controle finalístico ou por resultados*

Definição Operacional: remuneração vinculada a metas e quotas de produtividade; divulgação de índices de produtividade individuais; obsessão por atuar; corrupção como cumplicidade.

*Controle compartilhado ou participativo*

Definição Operacional: implantação de sistemas de gestão participativa e programas de modernização da gestão cujas técnicas e ferramentas administrativas baseiam-se na teoria funcionalista-sistêmica.

*Controle simbólico-imaginário*

Definição Operacional: criação de modelos de comportamento para chefes e subordinados; existência de “panelinhas” ou “feudos”; heroicização do auditor fiscal; psicologismo gerencial; estabilidade como proteção que não protege; angústia da transferência; chefes tiranos por medo do outro; fé nas ferramentas da administração estratégica e na virtude e competência do setor privado; imaginário do desempenho

(permanência no trabalho após o horário de expediente ou no horário de almoço, trabalho em finais de semana ou em folgas); a angústia de ser capaz (atender expectativas dos superiores e colegas de trabalho).

#### *Controle por vínculos*

Definição Operacional: sentimento de família; discurso amoroso da colaboração e de dedicação ao trabalho; apelo para uma doação de si à organização; obsessão pela plenitude (integração dos objetivos pessoais do funcionário com os da organização); existência de bajuladores e carreiristas; existência de um “cancioneiro” organizacional.

#### *Controle por sedução monopolista*

Definição Operacional: conformidade para a manutenção da situação atual (“sempre foi assim”); submissão acrítica à hierarquia, credulidade na competência das pessoas que elaboram as regras e normas; gradual eliminação de espaços públicos.

#### • **Controle político-ideológico**

Definição Constitutiva: conjunto de ações, por parte da organização, que visam instituir um comportamento uniformizado de seus funcionários, buscando evitar atitudes, ações e pensamentos que possam estremecer as relações de poder. Possui conteúdos objetivos e subjetivos, que atuam simultaneamente e pode ser subdividido em quatro categorias: controle hierárquico-burocrático, controle disciplinar, controle por transmissão ideológica, controle por alienação (ENRIQUEZ, 1990; MOTTA, 2000; FARIA, 2003e).

#### *Controle hierárquico-burocrático*

Definição Operacional: aceitação incontestada de ordens das chefias; aceitação da hierarquia como algo natural e fundamental para evitar o caos; noção de respeito à hierarquia devido à alta escolaridade dos funcionários.

### *Controle disciplinar*

Definição Operacional: existência de elaborado sistema de punição com base em micropenidades (transferências para outros locais de trabalho, escala em trabalhos considerados degradantes, impedimento de participar em certos treinamentos); adoção de atitudes submissas por medo de punição.

### *Controle por transmissão ideológica*

Definição Operacional: treinamentos assentados em conceitos da teoria administrativa funcionalista-sistêmica; incremento de treinamentos ideológicos em períodos de entrada de novos funcionários; chamamentos para comprometimento, motivação, colaboração, evitação de conflitos.

- **Imaginário**

Definição Constitutiva: representações coletivas (imagens) propostas ao conjunto dos membros de uma organização para que eles se conformem a elas, imagens essas que constituem-se em uma couraça que permite a coerência das condutas coletivas, coagindo os sujeitos a se comportarem de maneira uniforme e sem surpresa. O imaginário encontra-se sob a égide do princípio do prazer e participa do sistema inconsciente, pois propõe a substituição do ideal de ego do sujeito pelo ideal de ego da organização, representando assim a afirmação de uma unidade compacta, uma proteção contra o espedaçamento, um comportamento que não dê lugar a nenhuma interrogação. Se apresenta para os membros da organização mais em seu aspecto cobertura do que abertura, ou seja, mais narcisista do que transformador, mais um imaginário do logro do que um imaginário motor. Este estabelece-se na medida em que a organização permite às pessoas o apelo à sua imaginação criativa em seu trabalho sem serem reprimidas; o imaginário motor fundamenta-se no diferenciado, pois: é introdutor da diferença, ao contrário da repetição; promove o adiamento para mais tarde, ou seja, apresenta-se como raiz das utopias; permite a criação da ruptura (da linguagem, isto é, falar da vida organizacional de outro modo, dos atos, ou seja,

espontaneidade, e no tempo, quer dizer, fuga da cotidianidade, nova dinâmica de trabalho) (ENRIQUEZ, 1974, 1997a).

Definição Operacional: Imaginário do logro: identificação dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais; organização vista como uma grande família, uma segunda casa; heroicização do auditor fiscal; aceitação das coisas tal como elas são (sentimento de incapacidade de mudar a organização); aceitação da noção do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”; comportamento massificado. Imaginário motor: criatividade questionadora; inexistência de medo de expressar opiniões; atitudes que busquem fugir da “mesmice”.

- **Relações de trabalho**

Definição Constitutiva: relações dinâmicas inseridas nas relações de poder no âmbito da sociedade, compreendendo o conjunto do trabalho, os laços humanos criados pela organização do trabalho e os processos de trabalho. Tem no controle da força de trabalho um de seus elementos fundamentais (FARIA, 1987, 1997; DEJOURS, 1992).

Definição Operacional: relações pessoais e profissionais do funcionário com as chefias, com a supervisão, com colegas de trabalho; organização científica do trabalho; fluxo do trabalho; atividades desenvolvidas no trabalho; meios de trabalho.

- **Pequenos tiranos**

Definição Constitutiva: chefes predispostos a um certo comportamento, mesmo inconsciente, de abuso de autoridade e excessiva dureza nas relações com os subordinados, resultando em menosprezo e a falta de consideração aos funcionários, repreensões repetidas, afrontas gratuitas, comentários descorteses, descrédito do valor do trabalho efetuado, desrespeito à competência (CHANLAT; BÉDARD, 1996).

Definição Operacional: transferências de setor por ocasião de problemas de relacionamento com o chefe; reprimendas públicas desnecessárias; inexistência de espaço público de discussão; supressão do diálogo; funcionário tratado com falta de respeito; desinteresse pelas condições de trabalho (exigência de que o trabalho seja feito independentemente das condições, o funcionário que “se vire”).

## 7 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida através de um **estudo de caso**, por entender-se que tal método era o mais apropriado para o atingimento dos objetivos propostos. Isso porque estudos de caso são recomendados quando o pesquisador deseja conhecer como e por que as relações se dão, e não meramente identificar eventos (YIN, 2001). De fato, o estudo de caso pode ser visto como sendo “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente (...) no estudo de caso qualitativo, onde nem as hipóteses nem os esquemas de inquisição estão aprioristicamente estabelecidos, a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda no assunto” (TRIVIÑOS, 1987, p. 133-134).

A presente pesquisa buscou compreender a relação existente entre formas de controle e relações de trabalho. Sabe-se que o trabalho permanece “escondido aos olhos do observador ingênuo, sempre não é o que aparece, sempre se parece com o que não é” (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1993, p. 97), enfim, possui características que não são de fácil apreensão, haja vista sua natureza extremamente complexa. Dessa forma, entende-se que a metodologia selecionada foi a mais relevante para o intrincado problema de pesquisa em tela, uma vez que “a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2001, p. 21).

Ora, como bem lembra TRIVIÑOS (1987, p. 124), “não existe nada mais complexo que desvendar os propósitos ocultos ou manifestos dos comportamentos dos indivíduos e das funções das instituições de determinada realidade cultural e social”. Desse modo, uma vez que as características dos fatos que foram estudados são altamente complexas (pois envolvem não apenas aspectos estruturais, mas também psíquicos), acredita-se que o estudo de caso constituiu o método mais apropriado para a realização da pesquisa, em oposição, por exemplo, a levantamentos ou experimentos.

A seguir, serão abordadas questões como a população e amostragem, técnicas utilizadas para a coletas de dados primários, a relação dos documentos secundários coletados e o detalhamento do tratamento dos dados, tratamento esse realizado através da técnica de análise de conteúdo.

## 7.1 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Segundo MUCCHIELLI (1978), na preparação da amostragem de uma pesquisa é preciso uma lista, um documento geral. Dessa forma, conseguiu-se junto ao departamento de recursos humanos da organização estudada (CRE/ADRH) uma listagem dos funcionários ativos, contendo informações como nome, tempo de serviço, lotação e cargo atuais. A partir dessa listagem (que forneceu a composição e tamanho da população), foi então definida uma amostra a partir da estratificação, a qual consiste em identificar as características da população e então selecionar aquelas relacionadas com os objetivos da pesquisa, para depois transpor para a amostra as percentagens referentes às características selecionadas (MUCCHIELLI, 1978).

Desse modo, a presente pesquisa utilizou-se da técnica de **amostragem estratificada** para determinação da amostra referente à coleta dos dados primários<sup>133</sup>. Para efeitos dessa pesquisa, as características relevantes consideradas foram o **tempo de serviço, a lotação e a posição na estrutura hierárquica**. Assim, tanto para as entrevistas formais quanto para o questionário, respeitou-se a proporção de funcionários de acordo com esses parâmetros. A população referente ao presente estudo consiste no corpo de auditores fiscais ativos da Receita Estadual, o que perfaz 1.178 (um mil, cento e setenta e oito) funcionários. As tabelas a seguir apresentam a quantidade e representação na população dos estratos utilizados para a amostragem<sup>134</sup>:

TABELA 8 – ESTRATO ANO DE INGRESSO

ANO DE INGRESSO	FUNCIONÁRIOS	
	Quantidade	%
Antes de 1980	74	6,28
Em 1980	150	12,73
Em 1985	252	21,39
Em 1994	702	59,60
Total	1 178	100,00

FONTE: CRE/ADRH

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

<sup>133</sup> Para maiores detalhes sobre a amostragem estratificada realizada, ver item 7.2.5 deste Apêndice, pois a amostragem lá detalhada para os questionários é resultado dos mesmos procedimentos utilizados para as entrevistas, com a diferença que nas entrevistas seguiu-se, após a estratificação, uma amostragem intencional e para os questionários seguiu-se uma amostragem aleatória simples.

<sup>134</sup> Os dados a respeito da população se referem à posição em março de 2003.

TABELA 9 – ESTRATO LOTAÇÃO

LOTAÇÃO	FUNCIONÁRIOS	
	Quantidade	%
Sede da CRE	118	10,02
1ª DRR – Curitiba	341	28,96
3ª DRR – Ponta Grossa	62	5,26
4ª DRR – União da Vitória	31	2,63
5ª DRR – Guarapuava	32	2,72
6ª DRR – Jacarezinho	97	8,23
8ª DRR – Londrina	165	14,01
9ª DRR – Maringá	129	10,95
11ª DRR – Umuarama	91	7,72
13ª DRR – Cascavel	66	5,60
14ª DRR – Pato Branco	37	3,14
Outros <sup>(1)</sup>	9	0,76
Total	1 178	100,00

FONTE: CRE/ADRH

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

- (1) Funcionários prestando serviço em órgãos externos à organização (Sindicato, Assembléia Legislativa, outras Coordenações da SEFA, etc.).

TABELA 10 – ESTRATO NÍVEL HIERÁRQUICO

NÍVEL HIERÁRQUICO	FUNCIONÁRIOS	
	Quantidade	%
Estratégico <sup>(1)</sup>	59	5,01
Tático <sup>(2)</sup>	344	29,20
Operacional <sup>(3)</sup>	775	65,79
Total	1 178	100,00

FONTE: CRE/ADRH

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

- (1) Compreende o Diretor da CRE, os Chefes das Assessorias (AAA, ADRH, AUD, AIN, CENPRE, UCE, GAF), os Inspectores Gerais, os Delegados Regionais, os Assessores de Resultados e também os Inspectores Regionais.
- (2) Compreende os Apoios Técnicos (da sede da CRE e das DRRs), os Chefes de AR e os Chefes de PF.
- (3) Compreende os demais funcionários, inclusive os Apoios Técnicos de AR.

Vale repetir que as proporções especificadas nas tabelas acima referentes ao tempo de serviço, lotação e nível hierárquico foram respeitadas tanto na definição dos entrevistados quanto na definição dos respondentes do questionário. Dessa forma, a amostra da coleta de dados primários observou as características mais relevantes da organização, dificultando algum tipo de viés que pudesse deturpar a amostragem.

## 7.2 DADOS: FONTE, COLETA E TRATAMENTO

A fim de operacionalizar o estudo de caso, utilizou-se três técnicas de coleta de dados primários distintas, quais sejam: entrevistas semi-estruturadas, questionário psicossocial e observação livre. Além de dados oriundos dessas técnicas, colheu-se ainda dados secundários, cujo detalhamento encontra-se mais adiante. É preciso notar que, obedecendo a postura epistemológica adotada nesta pesquisa, procurou-se evitar uma abordagem apriorística, que pretendesse estabelecer de antemão a forma e fases da coleta de dados sem ter um contato com a realidade a que se propõe estudar. Isso porque “a coleta e a análise dos dados não são divisões estanques. As informações que se recolhem, geralmente, são interpretadas e isto pode originar a exigência de novas buscas de dados” (TRIVIÑOS, 1987, p. 131).

Nesse sentido, cabe ressaltar que esta pesquisa valeu-se de uma aproximação inicial com a realidade empírica, realizada na forma de entrevistas não formais, leitura de documentos disponíveis na rede local e na Intranet da organização, bem como observações livres no ambiente de trabalho, efetuadas esporadicamente nos meses de janeiro a abril de 2003. Tal aproximação objetivou obter uma primeira impressão, uma “aproximação precária” (FARIA, 2003e) que veio proporcionar uma mais adequada familiarização com o tema de pesquisa e com o real, auxiliando no esclarecimento de questões como: problema de pesquisa, elaboração dos objetivos, seleção das técnicas de coleta de dados a serem utilizadas para a apreensão do real, primeiras noções sobre que perguntas deveriam ser formuladas na fase de coleta de dados.

Além dessa aproximação, utilizou-se também daquilo que MUCCHIELLI (1978) chama “método de gabinete”, que consiste em refletir sobre a pesquisa a partir das primeiras percepções (aproximação inicial) e experiência pessoal quanto aos fatos em estudo. Aliás, note-se que foi dessa percepção inicial do real (e das reflexões que a sucederam) que optou-se por apenas uma das sete instâncias de análise<sup>135</sup>.

---

<sup>135</sup> Como foi apresentado na seção 3.4.1 (p. 41-44), a matriz teórico-metodológica da Economia Política do Poder propõe o uso de sete instâncias de análise. No entanto, esta pesquisa restringiu-se à instância organizacional, em que pese muitos aspectos pulsionais terem sido apreendidos e levados em consideração, afinal, como explana ENRIQUEZ (1997a), a instância pulsional trespassa todas as demais.



Uma vez sedimentadas as informações coletadas a partir da aproximação precária com o real, elaborou-se um primeiro roteiro de perguntas e iniciou-se então o processo de entrevistas formais.

### 7.2.1. As Entrevistas: Uma Breve Exposição Teórica

A técnica principal de coleta de dados da pesquisa foi a entrevista semi-estruturada. Haja vista que a literatura da metodologia em ciências sociais apresenta diferentes interpretações para o significado de “entrevistas semi-estruturadas”, torna-se necessário preliminarmente uma digressão a respeito do assunto. THIOLENT (1981, p. 35), argumenta que existem cinco tipos de entrevistas, as quais seriam:

(a) entrevista dirigida ou padronizada, que consiste em aplicação de um questionário predeterminado, com uma maioria de perguntas fechadas e sem nenhum papel ativo do entrevistador; (b) entrevista semi-estruturada, aplicada a partir de um pequeno número de perguntas abertas; (c) entrevista centrada (*focused interview*), na qual, dentro de hipóteses e de certos temas, o entrevistador deixa o entrevistado descrever livremente sua experiência pessoal a respeito do assunto investigado; (d) entrevista não-diretiva, ou entrevista aprofundada, na qual a conversação é iniciada a partir de um tema geral sem estruturação do problema por parte do investigador; (e) entrevista clínica, eventualmente conduzida de maneira não-diretiva, cuja especificidade está na sua orientação em função do objetivo de interpretação sociopsicológica da situação ou da personalidade dos sujeitos através de suas verbalizações.

O referido autor defende o uso, em ciências sociais, da entrevista não-diretiva, a qual entende que é a mais capaz de trazer à tona os assuntos mais profundos, advindos a partir da percepção do sujeito entrevistado, sem lhe ser imposta uma problemática que talvez não lhe seja relevante. Tal argumento é feito à luz de uma contraposição da entrevista não-diretiva com a concepção corriqueira de um questionário fechado ou entrevista estruturada: “o problema da imposição de problemática pelo questionário consiste no fato de colocar o entrevistado frente a uma estruturação dos problemas que não é a sua e no fato de estimular a produção de respostas que chamamos reativas” (THIOLENT, 1981, p. 48).

Argumenta ainda o autor que a entrevista padronizada de fato consegue a confiabilidade requerida pela postura positivista<sup>136</sup>. Porém, ao fechar as respostas, ao direcioná-las pela forma de elaboração das perguntas e ao não se interessar no que está por trás das respostas dadas (como os quadros de referência e as motivações dos respondentes), consegue resultados pobres e ocasiona o “fechamento do discurso antes mesmo de tê-lo aberto” (THIOLLENT, 1981, p. 80). Argumenta ainda que, para a solução desse impasse, para superar as limitações da entrevista padronizada, vários pesquisadores propõem a entrevista não-diretiva, que seria importante para “explorar o universo cultural próprio de certos indivíduos” (THIOLLENT, 1981, p. 81).

Já MICHELAT (1981) ressalta que a entrevista não-diretiva vai além daquilo que é superficial ou estereotipado, angariando informações que correspondem a níveis mais profundos, uma vez que existiria uma relação diretamente proporcional entre o grau de liberdade dado ao entrevistado e o nível de profundidade das informações por ele fornecidas. Outro autor, MAITRE (1981), concorda que a entrevista não-diretiva serve de reveladora para processos afetivos profundos e portanto importantes para a compreensão dos fatos sociais, mas alerta sobre a questão da ideologia, a qual se instalaria neste nível afetivo onde estaria presente o jogo das forças sociais que atuam sobre o sujeito sem que este perceba.

No entanto, apesar de ser altamente pertinente a observação de que deve-se evitar uma “imposição de problemática”, e de ser extremamente importante dar voz ao sujeito para que se possa ter uma noção mais apropriada do real, e igualmente importante desvelar os aspectos não apenas afetivos mas também ideológicos (uma vez que estes instauram-se naqueles), não se pode concordar que apenas a entrevista não-diretiva seria capaz de atingir a essência dos fenômenos, pois parece que o mesmo pode ser argumentado a favor das entrevistas chamadas semi-estruturadas. Com efeito, esclarece TRIVIÑOS (1987, p. 146) que

---

<sup>136</sup> Na metodologia positivista, uma pesquisa precisa ter controle total sobre suas “variáveis”, pois a ciência positivista “é aquela mensurada, controlada sistematicamente, matematizada, estritamente lógica e, de preferência, empírica”. (DEMO, 2000, p. 127) Nesse sentido, uma limitação do positivismo seria que o rigor do método passa a ser mais importante que a captação da realidade.

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. É útil esclarecer, para evitar qualquer erro, que essas perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semi-estruturada, no enfoque qualitativo, não nasceram *a priori*. Elas são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas.

Portanto, em contraposição com a entrevista não-diretiva defendida por Thiollent, Michelat e Maitre, entre outros, entende-se que a entrevista semi-estruturada não foca apenas no sujeito (como a entrevista não-diretiva), nem apenas no objeto (como a entrevista estruturada) dando assim voz ao sujeito mas com a presença do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987). Dessa forma, esta pesquisa utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, **compreendidas no sentido a elas atribuído por Triviños**, uma vez que contemplam as vantagens da entrevista não-diretiva e permitem, ao mesmo tempo, manter uma postura dialética em relação ao objeto de conhecimento.

### 7.2.2. A Realização das Entrevistas

Durante a pesquisa foram realizadas, no total, 43 (quarenta e três) entrevistas, sendo 19 (dezenove) informais e 24 (vinte e quatro) formais (semi-estruturadas). É preciso salientar que apenas as entrevistas formais foram gravadas, transcritas e sujeitadas à técnica de análise de conteúdo<sup>137</sup>. Cabe notar que após a supramencionada aproximação precária (isto é, a aproximação inicial com o real através de observação e entrevistas informais), elaborou-se um primeiro roteiro para a condução das entrevistas

---

<sup>137</sup> No que tange às entrevistas informais, estas ocorriam na medida em que as oportunidades surgiam quando das visitas a unidades e setores da organização. Por exemplo, uma conversa casual nos corredores dos locais de trabalho era transformada em entrevista informal caso se percebesse a disposição e conhecimento do interlocutor em conversar sobre tópicos que diziam respeito à pesquisa. Porém, o interlocutor não era informado de que estava sendo entrevistado, bem como não havia gravação da conversa, nem seguia-se um roteiro específico de perguntas, daí seu caráter informal. Após tais entrevistas, buscava-se rapidamente efetuar anotações sobre as principais informações obtidas. As entrevistas informais ocorreram esporadicamente ao longo de todo o processo de coleta de dados, porém foram particularmente frequentes durante a aproximação precária.

formais semi-estruturadas. Através de uma amostragem unicamente intencional (cujos critérios de seleção foram a experiência do entrevistado, sua sensibilidade para compreensão de sua realidade e a afinidade pessoal com o pesquisador), foram entrevistados quatro funcionários com base nesse primeiro roteiro.

Após essas entrevistas iniciais, os dados coletados foram tratados através de análise de conteúdo categorial presencial (BARDIN, 1997)<sup>138</sup>. Porém, percebeu-se que o roteiro precisava ser repensado e reestruturado, uma vez que, apesar de terem sido coletados dados relevantes, ainda havia a necessidade de aprimoramento do roteiro de entrevista<sup>139</sup>. Assim, retornou-se à teoria para realizar um segundo movimento de relacionar dados coletados no real com fundamentos teóricos<sup>140</sup>.

Dessa forma, após repensar e reelaborar o roteiro de entrevistas, voltou-se ao campo para condução de novas entrevistas formais. Antes, porém, extraiu-se uma amostragem estratificada para que as próximas entrevistas estivessem adequadas às características principais da população da organização. Após (e somente após) determinar a amostragem estratificada, efetuou-se uma amostragem intencional, ou seja, foram selecionadas as pessoas que entendeu-se poderiam contribuir mais adequadamente para a pesquisa, ou seja, funcionários que tivessem uma certa facilidade em expressar-se e sensibilidade para conhecimento de sua realidade.

Assim, ao mesmo tempo em que respeitou-se as características da população, buscou-se, dentro da limitação imposta pela estratificação, selecionar alguns funcionários com base em seu conhecimento a respeito dos tópicos em estudo. Afinal, como esclarece MICHELAT (1981, p. 199):

Numa pesquisa qualitativa, só um pequeno número de pessoas é interrogado. São escolhidas em função de critérios que nada têm de probabilistas e não constituem de modo algum uma amostra representativa no sentido estatístico. É, sobretudo, importante escolher indivíduos os mais diversos possíveis (...) é o indivíduo que é considerado como representativo pelo fato de ser ele quem detém uma imagem, particular é verdade, da cultura (ou das culturas) à qual pertence. Tenta-se apreender o sistema, presente de um modo ou de outro em todos os

---

<sup>138</sup> Para maiores detalhes sobre o uso da técnica de análise de conteúdo, ver item 7.2.7 deste Apêndice.

<sup>139</sup> Vale ressaltar que os roteiros preparados, tanto para as quatro primeiras entrevistas formais quanto para as demais, não constituíram uma lista obrigatória de perguntas a serem formuladas, haja vista que cada entrevista teve sua dinâmica e conteúdo próprios, exigindo portanto uma interação diferente para cada caso e assim a formulação das perguntas, apesar de seguir um roteiro, jamais esteve presa a ele.

<sup>140</sup> O primeiro movimento de retorno à teoria foi logo após o término da aproximação precária.

indivíduos da amostra, utilizando as particularidades das experiências sociais dos indivíduos enquanto reveladores da cultura tal como é vivida.

Com efeito, a seleção do entrevistado não obedece a critérios estatísticos, é determinada pela intuição do pesquisador (THIOLLENT, 1981). Assim, foram entrevistados funcionários que possuem suficiente experiência e conhecimento, além de desprendimento e facilidade de expressão, que então puderam contribuir para a compreensão do tema estudado. Tal seleção foi realizada ao mesmo tempo em que se obedeceu a proporção das características da população, determinada pela estratificação que antecedeu a escolha dos entrevistados<sup>141</sup>.

Importante ressaltar que, como foi exposto, a representatividade do sujeito selecionado para a entrevista advém de seu conhecimento a respeito da realidade em que vive, sendo o objetivo da entrevista apreender as estruturas a partir dos discursos individuais. Não se trata portanto de meras opiniões pessoais dos entrevistados, uma vez que, como ensinam PAGÈS et al. (1987, p. 200), nas entrevistas “o discurso é ao mesmo tempo coletivo e individual. O discurso é coletivo, à medida que cada indivíduo revela de maneira exemplar estruturas, relações entre fenômenos, presentes de diversas formas nos outros indivíduos”.

Feitas as explanações de como se deu a elaboração e condução das entrevistas, apresenta-se a seguir a tabela 11, a qual ilustra a amostragem estratificada realizada, apresentado todos os estratos considerados para as entrevistas:

TABELA 11 – DISTRIBUIÇÃO, POR ESTRATO, DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS

continua

ESTRATO		FUNCIONÁRIOS			Entrevistados
		Quantidade	%	Proporção <sup>(1)</sup>	
Tempo de Serviço	Antes de 1980	74	6,28	1,256	01
	Em 1980	150	12,73	2,547	03
	Em 1985	252	21,39	4,278	04
	Em 1994	702	59,60	11,919	12
	<b>Total</b>	1 178	100,00	20	20
Lotação	Sede da CRE	118	10,02	2,003	02
	1ª DRR	341	28,96	5,789	06

<sup>141</sup> Nesse momento vale citar que, como a Receita Estadual possui unidades administrativas em vários municípios, o pesquisador deslocou-se a diversas cidades do interior do estado para conduzir entrevistas formais.

TABELA 11 – DISTRIBUIÇÃO, POR ESTRATO, DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS

ESTRATO		FUNCIONÁRIOS			
		Quantidade	%	Proporção <sup>(1)</sup>	Entrevistados
	3ª DRR	62	5,26	1,053	01
	4ª DRR	31	2,63	0,526	01
	5ª DRR	32	2,72	0,543	01
	6ª DRR	97	8,23	1,647	01
	8ª DRR	165	14,01	2,801	03
	9ª DRR	129	10,95	2,190	02
	11ª DRR	91	7,72	1,545	01
	13ª DRR	66	5,60	1,121	01
	14ª DRR	37	3,14	0,628	01
	Outros	9	0,76	0,154	00
	<b>Total</b>	1 178	100,00	20	20
Nível Hierárquico	Estratégico	59	5,01	1,002	01
	Tático	344	29,20	5,840	06
	Operacional	775	65,79	13,158	13
	<b>Total</b>	1 178	100,00	20	20

FONTE: CRE/ADRH

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

(1) Refere-se à percentagem do estrato multiplicada por vinte (quantidade de entrevistas formais definida para o segundo retorno ao real). Dessa forma, pôde ser calculado, a partir do número de entrevistas desejado (20), quantos funcionários de cada estrato precisariam ser entrevistados para respeitar as devidas percentagens (características da população).

Como se observa pela tabela 11, as entrevistas formais conduzidas respeitaram as características da população. A seguir apresenta-se um quadro informando o tempo de duração, em minutos, de cada entrevista formal realizada na pesquisa.

QUADRO 2 – ENTREVISTAS FORMAIS CONDUZIDAS

ENTREVISTADO <sup>(1)</sup>	DURAÇÃO	ENTREVISTADO <sup>(1)</sup>	DURAÇÃO
E01	75 min	E13	44 min
E02	63 min	E14	67 min
E03	76 min	E15	54 min
E04	42 min	E16	65 min
E05	80 min	E17	65 min
E06	35 min	E18	53 min
E07	56 min	E19	32 min
E08	83 min	E20	50 min
E09	60 min	E21	30 min
E10	60 min	E22	29 min
E11	70 min	E23	25 min
E12	50 min	E24	51 min

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Tempo médio de duração das entrevistas formais: 55 minutos.

(1) A numeração fornecida aos entrevistados é aleatória, não obedecendo a nenhum critério específico.

### 7.2.3. O Roteiro das Entrevistas

Os quadros a seguir apresentam as perguntas formuladas nas entrevistas, para cada fase da coleta de dados. É importante notar novamente que a ordem das perguntas não foi necessariamente seguida, uma vez que, dependendo da dinâmica de cada entrevista, uma certa pergunta poderia ser formulada antes ou após o previsto ou poderia nem mesmo ser necessária sua formulação.

QUADRO 3 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM AGOSTO DE 2003

ORDEM	PERGUNTA FORMULADA
01	Por que decidiu trabalhar na Receita?
02	Você acredita que seu trabalho contribui de algum modo para a sociedade paranaense?
03	Em sua opinião, os fiscais, em geral, buscam maneiras novas e diferentes de fazer seu trabalho?
04	Como são as condições e o ritmo de trabalho na Receita?
05	Você leva trabalho para fazer em casa?
06	Como é o relacionamento entre os colegas de trabalho?
07	E o relacionamento do funcionário com suas chefias?
08	As pessoas têm liberdade para falar o que pensam no ambiente de trabalho?
09	Como você se sente ao final do dia de trabalho?
10	Em sua opinião, para a Receita o que é ser um bom funcionário?
11	O que você acha da seguinte frase: “na Receita há muitos pelourinhos”?

FONTE: Pesquisa de campo

QUADRO 4 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM SETEMBRO E OUTUBRO DE 2003

ORDEM	PERGUNTA FORMULADA
01	Você acredita que seu trabalho contribui de algum modo para a sociedade paranaense?
02	Em sua opinião, os fiscais, em geral, buscam maneiras novas e diferentes de fazer seu trabalho?
03	Que facilidades ou dificuldades administrativas você acha que existem para a execução de seu trabalho?
04	Em sua opinião as regras e normas mais ajudam ou atrapalham?
05	Em sua opinião, para a Receita o que é ser um bom funcionário?
06	Como são as condições e o ritmo de trabalho na Receita?
07	Como é o relacionamento entre os colegas de trabalho?
08	Você acredita que nosso pessoal é mais cooperativo ou competitivo?
09	E o relacionamento do funcionário com suas chefias?
10	As pessoas têm liberdade para falar o que pensam no ambiente de trabalho?
11	Em sua opinião, qual é o papel do gerente?
12	Você acha que o salário estar atrelado a quotas e metas faz o funcionário ser mais produtivo ou é indiferente?

FONTE: Pesquisa de campo

QUADRO 5 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS DE DEZEMBRO DE 2003 A ABRIL DE 2004

ORDEM	PERGUNTA FORMULADA
01	Quais foram suas primeiras impressões do trabalho e dos colegas em seus primeiros dias na Receita?
02	Você sentiu um movimento, ao entrar na Receita, para que você pensasse ou agisse de uma certa maneira?
03	Você acredita que seu trabalho contribui de algum modo para a sociedade paranaense?
04	Você se sente numa família aqui dentro?
05	Em sua opinião as regras e normas mais ajudam ou atrapalham?
06	Como são as condições e o ritmo de trabalho na Receita?
07	Como é o relacionamento entre os colegas de trabalho?
08	Você acredita que nosso pessoal é mais cooperativo ou competitivo?
09	Em sua opinião, qual é o papel do gerente?
10	Você acha que o salário estar atrelado a quotas e metas faz o funcionário ser mais produtivo ou é indiferente?
11	O horário é controlado?
12	Tem reuniões em seu local de trabalho? O que se fala?
13	Você conversa sobre o trabalho com seus colegas?
14	As pessoas têm liberdade para falar o que pensam no ambiente de trabalho?
15	Você participa das decisões sobre o trabalho?
16	As pessoas têm noção do porquê estão fazendo seu trabalho?
17	Que tipo de punições nós temos?
18	Nós temos na Receita a figura do bajulador e do carreirista?
19	Fale sobre os treinamentos.

FONTE: Pesquisa de campo

As entrevistas formais foram conduzidas portanto ao longo de três momentos distintos. A interrupção na coleta de dados e retorno à teoria foram realizados na medida em que o pesquisador acreditava que alguns assuntos tratados esgotaram-se, tornando-se repetitivos, e/ou outros mereciam melhor abordagem, ou seja, quando sentiu-se a necessidade de nova ponderação a respeito da relação entre teoria e real. Foi após o terceiro retorno à teoria (depois das entrevistas do final de 2003), que decidiu-se utilizar outra técnica de coleta de dados primários, o questionário.

#### 7.2.4. O Questionário Psicossocial: Considerações Iniciais

Após a realização da maior parte das entrevistas formais, uma outra técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário psicossocial com escala Likert de concordância/discordância. Isso porque, apesar das limitações da técnica de questionário, entendeu-se que sua utilização era necessária para permitir estender a



pesquisa a um número maior de funcionários e assim corroborar (ou não) informações captadas por ocasião das entrevistas. Optou-se portanto por mesclar uma pesquisa qualitativa com uma pesquisa quantitativa, sempre lembrando que aquela foi a preponderante, ou, para utilizar a nomenclatura de CRESWELL (1994), o “paradigma qualitativo” foi o dominante nesta pesquisa.

Porém, para minimizar as limitações intrínsecas a questionários, utilizou-se as orientações de MUCCHIELLI (1978) para a elaboração e aplicação de um questionário específico para uma pesquisa de cunho psicossocial. Segundo o referido autor, “uma enquete psicossocial consiste em pesquisar numa ‘população’ dada, quais são os sentimentos, as opiniões, as expectativas, as necessidades, as atitudes, os desejos... que se encontram em estado latente e coletivo ao mesmo tempo” (MUCCHIELLI, 1978, p. 115).

Na perspectiva psicossocial de um questionário, um fato social não é a soma de pequenos fatos individuais, ele é irreduzível à vida dos sujeitos; o que se deve buscar é “captar certos aspectos dessa vida coletiva através da observação e da opinião dos indivíduos” (MUCCHIELLI, 1978, p. 12). O autor alerta ainda sobre o surgimento de certos mecanismos de defesa social do ego, os quais podem gerar “deformações involuntárias” das respostas.

Dessa forma, tendo em vista que utilizou-se uma técnica de questionário específica para a pesquisa psicossocial e que tal questionário foi elaborado após a realização das maior parte das entrevistas (e portanto suas perguntas não foram formuladas “do nada” pelo pesquisador, pelo contrário, pois seguiram orientações advindas de dados qualitativos coletados), acredita-se assim ter sido minimizada a limitação de tal técnica, notadamente quanto à questão da imposição de problemática.

#### 7.2.5. A Elaboração e Aplicação do Questionário

Para a construção dos questionários, os procedimentos metodológicos foram os seguintes: a partir da listagem dos funcionários obtida (listagem essa que constituiu

a moldura de amostragem<sup>142</sup>), efetuou-se uma amostragem estratificada que levou em consideração os mesmos parâmetros utilizados para a amostragem das entrevistas: lotação do funcionário, tempo de serviço e nível hierárquico onde atua. Uma vez determinadas as proporções de cada estrato, aplicou-se uma amostragem aleatória simples para cada um desses estratos, chegando-se então à proporção que cada um deles representa no total. Como expõe BABBIE (1999, p. 139):

Os métodos de estratificação na amostragem variam. Quando se trabalha com uma lista simples de todos os elementos na população, dois métodos predominam. Primeiro pode-se agrupar os elementos da população em grupos discretos com base nas variáveis de estratificação usadas. Com base na proporção relativa de um grupo na população, seleciona-se – aleatória ou sistematicamente – um número de elementos daquele grupo na mesma proporção do tamanho da amostra desejado.

Cabe ressaltar que decidiu-se por utilizar uma amostragem estratificada anteriormente à aleatória haja vista que “a amostragem estratificada é um método para obter um maior grau de representatividade, reduzindo o provável erro amostral” (BABBIE, 1999, p. 137). Dessa forma, ao levar em consideração a lotação do funcionário, seu tempo de serviço na organização e o nível hierárquico, foi possível diminuir o erro amostral na medida em que características funcionais relevantes foram consideradas, criando-se uma amostra que está de acordo com a estrutura da organização. Alguns autores chamam esse procedimento de “amostragem estratificada proporcional” (MARCONI; LAKATOS, 1988), ou seja, estabelecer uma amostragem aleatória respeitando cada estrato.

Cabe ainda ressaltar que, uma vez que foi utilizada como moldura de amostragem uma listagem completa dos funcionários da organização, e utilizou-se o procedimento de amostragem estratificada seguida de uma aleatória, os dados coletados são representativos da organização, ou seja, os dados são generalizáveis. Isso porque as “organizações possuem listas de membros. Nestes casos a lista de membros é uma excelente moldura de amostragem. Se uma amostra aleatória é selecionada de uma lista de membros, os dados colhidos dessa amostra podem ser considerados como

---

<sup>142</sup> Moldura de amostragem é “a lista de unidades de amostra da qual a amostra, ou alguma etapa dela, é selecionada” (BABBIE, 1999, p. 123).

representativos de todos os membros – **caso todos os membros forem incluídos na lista** [grifo do autor]” (BABBIE, 1999, p. 132). Assim, é válido afirmar que os dados coletados via questionário representam estatisticamente toda a Receita Estadual.

O questionário foi elaborado na forma de uma escala tipo Likert com quatro graduações: “concorda fortemente”, “concorda”, “discorda”, “discorda fortemente”. A partir da leitura de pesquisas semelhantes e, principalmente, a partir dos dados coletados pelas entrevistas, elaborou-se um conjunto inicial de 103 (cento e três) perguntas. Após novas considerações, desse conjunto foram selecionadas 40 (quarenta) perguntas para comporem o questionário, quantidade essa próxima do recomendado, uma vez que uma quantidade muito grande de questões desestimula os respondentes (MUCCHIELLI, 1978).

Uma vez preparado o questionário, procedeu-se a um pré-teste, a fim de identificar possíveis inadequações em sua elaboração. O questionário foi aplicado em uma amostra de cinco funcionários selecionados intencionalmente. Os resultados do pré-teste indicaram a necessidade de efetuar as seguintes modificações:

- na Pergunta “3”, foi incluído o termo “pela Receita ou não” para deixar claro aos respondentes que referia-se a qualquer treinamento obtido, tenha ele sido patrocinado ou não pela organização;
- ainda na Pergunta “3”, a palavra BSC (*Balanced Scorecard*), que havia sido escrita apenas pelas iniciais, foi escrita por extenso, além de que a frase de um modo geral foi tornada mais legível;
- a Pergunta “6” teve invertida sua ordem (havia sido escrita em forma negativa, passou a ficar na forma afirmativa);
- a Pergunta “33” foi reescrita para ficar menos extensa;
- foi incluída uma observação para que o preenchimento do questionário se desse levando-se em consideração toda a experiência do respondente na organização, não apenas a sua situação atual.

Após os ajustes no questionário, e após ser definida uma amostra de 300 (trezentos) funcionários, os questionários foram enviados, via malote interno da Receita Estadual, aos respondentes selecionados na fase da amostragem aleatória simples, respeitada, é claro, a estratificação estabelecida anteriormente. Vale notar que o questionário, com as 40 perguntas e uma carta de apresentação, ocupou quatro páginas, sendo então reproduzido em folha tamanho A3 e dobrado em forma de jornal, para facilitar o manuseio e tornar o documento mais atraente ao respondente.

Todos os questionários foram acompanhados, além da carta de apresentação<sup>143</sup>, de envelope próprio para devolução. O Setor de Protocolo da SEFA foi escolhido para centralizar o recebimento dos questionários devolvidos, dessa forma garantindo facilidade operacional para os respondentes, uma vez que poderiam utilizar o setor de protocolo de seus locais de trabalho para enviar ao Protocolo central da SEFA, além de não lhes acarretar custo por estar-se utilizando do sistema de transmissão de documentos da própria Secretaria de Estado da Fazenda. A tabela 12 informa a quantidade de questionários enviada para cada estrato.

TABELA 12 – DISTRIBUIÇÃO, POR ESTRATO, DA QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS

ESTRATO			FUNCIONÁRIOS			QE <sup>(2)</sup>
			Quantidade	%	Proporção <sup>(1)</sup>	
Sede da CRE	Antes de 1980	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	03	0,25	0,751	01
		Operacional	-	0,00	0,000	00
	Em 1980	Estratégico	05	0,42	1,252	01
		Tático	23	1,95	5,760	06
		Operacional	-	0,00	0,000	00
	Em 1985	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	33	2,80	8,264	08
		Operacional	-	0,00	0,000	00
	Em 1994	Estratégico	05	0,42	1,252	01
		Tático	47	3,99	11,770	12
		Operacional	01	0,08	0,250	00
Total para a Sede da CRE			118			29
1ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	01	0,08	0,250	00
		Operacional	38	3,23	9,516	10
	Em 1980	Estratégico	01	0,08	0,250	00

<sup>143</sup> Tanto a carta de apresentação quanto as perguntas do questionário, bem como a tabulação dos resultados, podem ser encontrados no Apêndice 5.

TABELA 12 – DISTRIBUIÇÃO, POR ESTRATO, DA QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS

		FUNCIONÁRIOS			continuação	
ESTRATO		Quantidade	%	Proporção <sup>(1)</sup>	QE <sup>(2)</sup>	
		Tático	06	0,51	1,503	02
		Operacional	47	3,99	11,770	12
	Em 1985	Estratégico	03	0,25	0,751	01
		Tático	16	1,36	4,007	04
		Operacional	85	7,22	21,286	21
	Em 1994	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	52	4,41	13,022	13
		Operacional	91	7,72	22,789	23
	Total para a 1ª DRR		341			86
3ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	-	0,00	0,000	00
	Em 1980	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	01	0,08	0,250	00
		Operacional	04	0,34	1,002	01
	Em 1985	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	03	0,25	0,751	01
		Operacional	03	0,25	0,751	01
	Em 1994	Estratégico	04	0,34	1,002	01
		Tático	14	1,19	3,506	04
		Operacional	32	2,72	8,014	08
	Total para a 3ª DRR		62			16
4ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	-	0,00	0,000	00
	Em 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	02	0,17	0,501	01
	Em 1985	Estratégico	02	0,17	0,501	01
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	01	0,08	0,250	00
	Em 1994	Estratégico	02	0,17	0,501	01
		Tático	08	0,68	2,003	02
		Operacional	16	1,36	4,007	04
	Total para a 4ª DRR		31			09
5ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	-	0,00	0,000	00
	Em 1980	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	01	0,08	0,250	00
		Operacional	06	0,51	1,503	02
	Em 1985	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	01	0,08	0,250	00
	Em 1994	Estratégico	03	0,25	0,751	01
		Tático	05	0,42	1,252	01
		Operacional	14	1,19	3,506	04

TABELA 12 – DISTRIBUIÇÃO, POR ESTRATO, DA QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS

ESTRATO			FUNCIONÁRIOS			QE <sup>(2)</sup>
			Quantidade	%	Proporção <sup>(1)</sup>	
Total para a 5ª DRR			32			08
6ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	03	0,25	0,751	01
	Em 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	02	0,17	0,501	01
		Operacional	01	0,08	0,250	00
	Em 1985	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	01	0,08	0,250	00
		Operacional	04	0,34	1,002	01
	Em 1994	Estratégico	05	0,42	1,252	01
		Tático	13	1,10	3,256	03
		Operacional	68	5,77	17,029	17
Total para a 6ª DRR			97			24
8ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	02	0,17	0,501	01
		Operacional	10	0,85	2,504	03
	Em 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	14	1,19	3,506	04
	Em 1985	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	03	0,25	0,751	01
		Operacional	36	3,06	9,015	09
	Em 1994	Estratégico	03	0,25	0,751	01
		Tático	25	2,12	6,261	06
		Operacional	71	6,03	17,780	18
Total para a 8ª DRR			165			43
9ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	01	0,08	0,250	00
		Operacional	07	0,59	1,753	02
	Em 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	09	0,76	2,254	02
	Em 1985	Estratégico	04	0,34	1,002	01
		Tático	06	0,51	1,503	02
		Operacional	20	1,70	5,008	05
	Em 1994	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	27	2,29	6,761	07
		Operacional	54	4,58	13,523	14
Total para a 9ª DRR			129			33
11ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
		Operacional	03	0,25	0,751	01
	Em 1980	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	01	0,08	0,250	00
		Operacional	08	0,68	2,003	02
	Em 1985	Estratégico	-	0,00	0,000	00

TABELA 12 – DISTRIBUIÇÃO, POR ESTRATO, DA QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS ENVIADOS

ESTRATO			FUNCIONÁRIOS			conclusão
			Quantidade	%	Proporção <sup>(1)</sup>	QE <sup>(2)</sup>
Em 1994	Tático		02	0,17	0,501	01
	Operacional		05	0,42	1,252	01
	Estratégico		04	0,34	1,002	01
	Tático		18	1,53	4,508	05
	Operacional		49	4,16	12,271	12
Total para a 11ª DRR			91			23
13ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
Em 1980		Operacional	02	0,17	0,501	01
		Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	02	0,17	0,501	01
Em 1985		Operacional	10	0,85	2,504	03
		Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	01	0,08	0,250	00
Em 1994		Operacional	10	0,85	2,504	03
		Estratégico	04	0,34	1,002	01
		Tático	14	1,19	3,506	04
Em 1994		Operacional	22	1,87	5,509	06
		Tático	14	1,19	3,506	04
Total para a 13ª DRR			66			19
14ª DRR	Antes de 1980	Estratégico	01	0,08	0,250	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
Em 1980		Operacional	01	0,08	0,250	00
		Estratégico	-	0,00	0,000	00
		Tático	-	0,00	0,000	00
Em 1985		Operacional	01	0,08	0,250	00
		Estratégico	02	0,17	0,501	01
		Tático	01	0,08	0,250	00
Em 1994		Operacional	06	0,51	1,503	02
		Estratégico	02	0,17	0,501	01
		Tático	12	1,02	3,005	03
Em 1994		Operacional	11	0,93	2,755	03
		Tático	12	1,02	3,005	03
Total para a 14ª DRR			37			10

FONTE: CRE/ADRH

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

- (1) Refere-se à percentagem do estrato multiplicada por trezentos (número total de questionários). Dessa forma, pôde ser calculado, a partir do número de questionários que decidiu-se enviar (300), quantos funcionários de cada estrato receberiam o questionário para respeitar as devidas percentagens (características da população).
- (2) Quantidade de questionários enviados para cada estrato.

A tabela 13, apresentada a seguir, mostra qual foi a taxa de devolução dos questionários, por localidade:

TABELA 13 – TAXA DE DEVOLUÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS, POR LOCALIDADE

LOCAL	QUESTIONÁRIOS		TAXA DE RETORNO (%)
	Enviados	Recebidos	
Sede da CRE	29	16	55,17
1ª DRR – Curitiba	86	36	41,86
3ª DRR – Ponta Grossa	16	05	31,25
4ª DRR – União da Vitória	09	03	33,33
5ª DRR – Guarapuava	08	04	50,00
6ª DRR – Jacarezinho	24	06	25,00
8ª DRR – Londrina	43	11	25,58
9ª DRR – Maringá	33	11	33,33
11ª DRR – Umuarama	23	06	26,09
13ª DRR – Cascavel	19	06	31,58
14ª DRR – Pato Branco	10	05	50,00
<b>Total</b>	300	109	36,33

FONTE: Pesquisa de campo

Observa-se que, em que pese a taxa de retorno geral (36,33%) ter ficado aquém do que poderia se esperar (uma vez que tratou-se de pesquisa de grande interesse para os funcionários), ainda assim está acima da média prevista em pesquisas quantitativas, pois, como afirmam MARCONI e LAKATOS (1988, p. 74), “em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução”<sup>144</sup>.

Finalmente, ressalte-se que o questionário foi enviado em época que favorecia o pensamento crítico, pois a mudança de governo ainda era recente e suscitava (como qualquer mudança, independente de sua natureza) muita angústia nos funcionários; dessa forma evitou-se a limitação conformista a que se refere THIOLENT (1981), o qual afirma que, exceto em casos de crise, as pessoas não têm motivos para exprimir opiniões que não sejam conformistas, e em tal situação um questionário acabará por captar a passividade impingida pela ideologia dominante.

#### 7.2.6. A Observação Assistemática ou Livre

Uma outra fonte de evidência utilizada, além das entrevistas, do questionário e de documentos, foi a observação livre. Ora, a observação livre, também chamada de informal, espontânea ou assistemática, “consiste em recolher e registrar os fatos da

<sup>144</sup> Com efeito, uma das maiores limitações do questionário enquanto técnica de pesquisa é exatamente a (normalmente) baixa taxa de retorno.



realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas” (MARCONI; LAKATOS, 1988, p. 67). Destarte, o conhecimento oriundo de tal técnica é obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão especificamente um ou mais aspectos a serem observados.

Portanto, sempre que visitava-se alguma unidade ou setor da organização, seja para coletar dados secundários ou para conduzir entrevistas, buscava-se observar o real em busca de informações relevantes para a pesquisa. Afinal, como afirma YIN (2001, p. 115), “de uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes de entrevistas”.

Dessa forma, observava-se a disposição do *layout* físico dos móveis, o comportamento de funcionários diante da proximidade ou afastamento das chefias, o volume de processos nas mesas dos funcionários, ouvia-se comentários a respeito do processo de trabalho, das normas seguidas, constatava-se se o funcionário falava normalmente ou em cochichos dependendo do assunto e da proximidade de superiores hierárquicos, enfim, toda a sorte de informações visuais ou auditivas que fossem de algum interesse para a pesquisa.

#### 7.2.7. O Tratamento dos Dados: A Análise de Conteúdo

O tratamento dos dados coletados, tanto para as entrevistas (dados primários), como para alguns documentos selecionados (certos dados secundários), foi realizado utilizando-se a técnica conhecida como **análise de conteúdo**, que pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1997, p. 42). A seguir, realizar-se-á uma pequena digressão sobre a técnica de análise de conteúdo, com o intuito de descrever mais detidamente tal técnica e, desse modo, esclarecer sua aplicação nesta pesquisa.

Para BARDIN (1997), há seis tipos de análise de conteúdo, quais sejam: categorial; de avaliação; da enunciação; da expressão; das relações; e do discurso. Independentemente do tipo selecionado pelo pesquisador, ao realizar a análise de conteúdo deve-se proceder primeiramente a uma organização da análise, a qual possui três etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Tais etapas não seguem necessariamente uma ordem cronológica.

Na pré-análise tem-se uma leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos, elaboração dos indicadores e preparação do material; na exploração do material tem-se o estudo dos documentos selecionados, orientado por hipóteses de trabalho e referencial teórico; por fim, o tratamento dos dados é a interpretação em si, a qual não deve ater-se apenas ao conteúdo manifesto dos documentos, mas também em seu conteúdo latente, como ideologias e tendências.

Quanto a esta última etapa, explana ainda BARDIN (1997, p. 103) que “tratar o material é codificá-lo”. Dessa forma, o tratamento dos dados precisa passar por um processo de codificação, o qual compreende três escolhas: o recorte da análise (escolha das unidades de registro e contexto), a enumeração (escolha das regras de contagem) e a classificação (escolha das categorias). Vale explicar que a unidade de registro (isto é, o segmento de conteúdo a considerar como base para categorização e/ou contagem) pode ser uma palavra, um tema, um acontecimento, um personagem, um objeto ou um documento. Já a unidade de contexto (segmento da mensagem necessário para compreender a unidade de registro) pode ser uma frase, uma palavra, um trecho, um documento em seu todo ou mesmo um conjunto de documentos.

É importante lembrar ainda que, especificamente quanto a entrevistas, MICHELAT (1981) alerta que na análise de conteúdo é duvidosa a noção quantitativa de que o mais freqüente é necessariamente também o mais significativo, pois (como existem mecanismos de bloqueio e censura) elementos importantes aparecerão na entrevista de maneira “fugidia e velada”. É preciso portanto, na análise de conteúdo de entrevistas, buscar o “conteúdo latente”, caso contrário apreende-se apenas o conteúdo manifesto, que geralmente fornece a “informação mais superficial, mais estereotipada, mais sensível às pressões da desejabilidade social” (MICHELAT, 1981, p. 202).

Essas considerações teórico-metodológicas tiveram a intenção de esclarecer tanto as etapas como a importância da análise de conteúdo em uma pesquisa científica. O uso de tal técnica neste presente estudo procurou ser fiel aos seus pressupostos e etapas. Como já foi anteriormente mencionado, foi realizada análise de conteúdo tanto nas entrevistas como em certos documentos secundários. No caso das entrevistas, efetuou-se uma análise de conteúdo categorial temática presencial<sup>145</sup> (em oposição à freqüencial), utilizando-se como indicadores da análise as formas de controle psicossocial e político-ideológico estabelecidas na base teórica, sendo consideradas como unidade de contexto cada entrevista.

Já no que se refere aos dados secundários coletados, decidiu-se realizar uma análise de conteúdo nos documentos relativos: a) aos treinamentos da organização; b) ao jornal do sindicato dos auditores fiscais, o Notifisco; c) ao programa SIAP; d) ao programa PNAGE. Para os dois primeiros casos, a análise de conteúdo está detalhada nos Apêndices 3 e 4, respectivamente. Já quanto os programas SIAP e PNAGE, a análise de conteúdo também foi de cunho categorial temática presencial e igualmente usou-se como categorias as formas de controle. A relação dos documentos analisados relativos ao SIAP e PNAGE encontram-se no item 7.2.9 deste Apêndice. O quadro a seguir resume as opções feitas para cada análise de conteúdo:

QUADRO 6 – ESCOLHAS METODOLÓGICAS PARA AS ANÁLISES DE CONTEÚDO

OBJETO	TIPO	CODIFICAÇÃO			
		Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Regras de Enumeração	Categorias
Entrevistas	Categorial	Tema	Cada entrevista	Presença ou Ausência	Formas de controle
Treinamentos	Categorial	Tema	Cada projeto ou apostila	Presença ou Ausência	Cooptação, Técnicas de cooptação, Matador frio
Notifiscos	Categorial	Tema	Cada edição do jornal	Freqüência	Informações e Artigos
SIAP	Categorial	Tema	Cada documento	Presença ou Ausência	Formas de controle
PNAGE	Categorial	Tema	Cada documento	Presença ou Ausência	Formas de controle

FONTE: Pesquisa de campo

<sup>145</sup> Cumpre notar que, como afirma BARDIN (1997, p. 105), “fazer uma análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõe a comunicação e cuja presença ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. O termo “presencial” significa que a análise era efetuada de acordo com a presença ou ausência do tema, não sua freqüência.

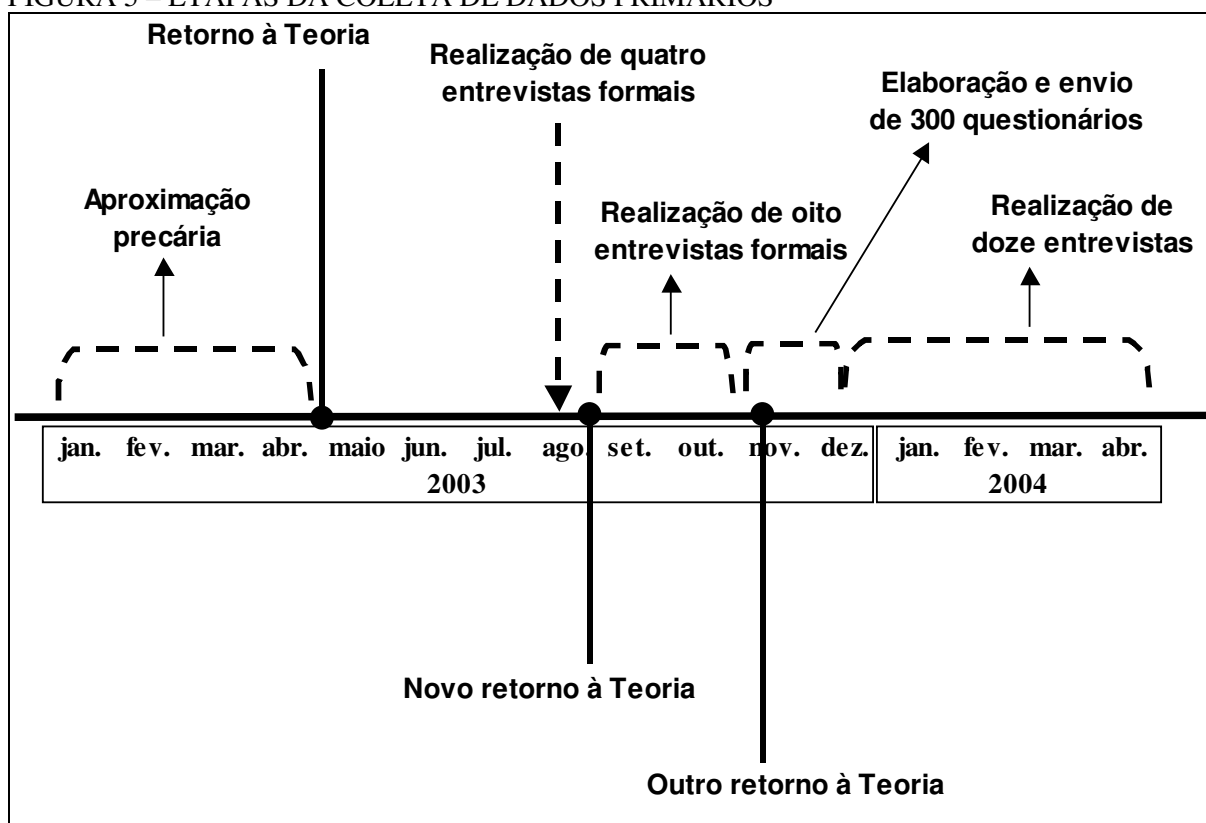
### 7.2.8. Cronograma da coleta de dados

A fim de esclarecer melhor como foi realizado o processo de coleta de dados primários, apresenta-se a seguir um cronograma indicando as principais atividades durante o referido processo, por estágios:

- Na aproximação precária, foram realizadas catorze entrevistas informais entre janeiro e abril de 2003;
- Após tal aproximação inicial, efetuou-se um primeiro retorno à Teoria;
- As quatro primeiras entrevistas formais, todas a partir de amostragem intencional, foram realizadas nos dias 14, 15, 22 e 25 de agosto de 2003;
- Interrompeu-se a fase de entrevistas para novo retorno à Teoria;
- No retorno ao campo, conduziu-se oito entrevistas formais, estabelecidas através de amostragem estratificada seguida de amostragem intencional e realizadas entre setembro e outubro de 2003;
- Em novembro de 2003 interrompeu-se as entrevistas para um novo retorno à Teoria e início da elaboração de questionário;
- Trezentos questionários foram enviados na segunda semana de dezembro de 2003, obedecendo uma amostragem estratificada seguida de amostragem aleatória simples;
- Retomou-se então as entrevistas formais restantes, realizadas a partir de meados de dezembro de 2003 até meados do mês de abril de 2004.

A figura a seguir sistematiza as etapas supra-elencadas. Note-se porém que a separação aqui apresentada possui função meramente descritiva, tais etapas não foram determinadas aprioristicamente, foram reflexos naturais da dinâmica da pesquisa. Dinâmica essa que sugere um caráter dialético, com sucessivas aproximações entre real e teoria, em um constante ir e vir, em uma interação entre pesquisador e objeto caracterizada por um movimento de apreensão e re-apreensão.

FIGURA 5 – ETAPAS DA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS



FONTE: Pesquisa de campo

### 7.2.9. Dados Secundários: Relação dos Documentos

A seguir elenca-se os documentos que serviram de fonte de dados secundários:

QUADRO 7 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS (DADOS SECUNDÁRIOS) COLETADOS

continua

ID <sup>(1)</sup>	DOCUMENTO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CONTEÚDO
D01	Norma de Procedimento Administrativo n. 003/2002	Institui o Comando de Auditoria Fiscal (CAF), em substituição à Ficha de Controle de Fiscalização (FCF). Institui a Ficha de Acompanhamento de Contribuinte Auditado (ACA). Altera a Ordem de Serviço de Fiscalização (OSF).
D02	Norma de Procedimento Administrativo n. 004/2002	Estabelece critérios para montagem e guarda dos documentos de arrecadação das Agências de Rendas e Postos Fiscais.
D03	Norma de Procedimento Administrativo n. 002/2004	Tabela de códigos e jurisdição administrativa das Agências de Rendas e Postos Fiscais.
D04	Norma de Procedimento Fiscal n. 083/2003	Estabelece procedimentos para o Cadastro de Contribuintes do ICMS (CAD/ICMS).
D05	Lei n. 6.174/70, de 16 de novembro de 1970	Estabelece o regime jurídico dos funcionários civis do Poder Executivo do estado do Paraná.

QUADRO 7 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS (DADOS SECUNDÁRIOS) COLETADOS

continuação

ID <sup>(1)</sup>	DOCUMENTO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CONTEÚDO
D06	Lei n. 8.666/93, de 21 de junho de 1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
D07	Lei n. 11.580/96, de 14 de novembro de 1996 (Lei do ICMS)	Dispõe sobre o ICMS e adota outras providências.
D08	Lei Complementar n. 92/02, de 05 de julho de 2002	Estabelece a lei orgânica e estatuto dos auditores fiscais da Coordenação da Receita do Estado da Secretaria de Estado da Fazenda.
D09	Resolução n. 134/84-SEFI, de 02 de maio de 1984	Aprova o regimento da Coordenação da Receita do Estado, órgão de regime especial da Secretaria de Estado das Finanças – SEFI.
D10	Resolução n. 1.314/99-SEAD, de 14 de outubro de 1999	Determina as regras de uso do correio eletrônico Lotus Notes e Internet no serviço público estadual paranaense, prevendo sanções administrativas aos infratores.
D11	Resolução n. 53/01-SEFA, de 25 de maio de 2001	Autoriza a percepção do prêmio de produtividade na forma de quotas ao auditor fiscal que apresentar, mensalmente, um mínimo de tarefas ou encargos previstos na Resolução.
D12	Resolução n. 131/02-SEFA, de 16 de dezembro de 2002	Autoriza a percepção do prêmio de produtividade na forma de quotas, ao auditor fiscal que realizar, mensalmente, as tarefas ou encargos previstos na Resolução.
D13	Regulamento do ICMS (RICMS)	Documento legal que contém mais de seiscentos artigos que regem as operações e prestações relativas ao ICMS. Serve como um detalhado guia, tanto para os contribuintes como para os auditores fiscais, sobre o funcionamento das regras legais do referido imposto.
D14	Projeto de implantação de quotas de produtividade	Relatório elaborado em outubro de 2001 pela IGF detalhando a sistemática da implantação de quotas por esforço de arrecadação para motivar o funcionário e tornar as atividades de fiscalização da organização mais eficientes.
D15	Postos Fiscais.xls	Planilha eletrônica elaborada pela IGF contendo informações sobre lotação ideal e atual em todos os Postos Fiscais do estado. Trata-se de arquivo .xls criado em 09 de janeiro de 2004 (123KB), armazenado em rede local da sede da CRE, no endereço G:\usuarios\ain\comum\planilhas\postos fiscais\.
D16	Boletim informativo IGA janeiro a dezembro/2003 – arrecadação de tributos e taxas estaduais 100%	Relatório da IGA elaborado em 2004 detalhando a arrecadação no ano de 2003, contendo diversas informações como as receitas orçamentárias do estado, a participação de cada tributo na receita tributária, a arrecadação por Delegacia Regional, entre outras.
D17	Projeto de capacitação 2000 – PNAFE ano II	Relatório do CENPRE elaborado em 1999 detalhando o planejamento dos treinamentos para o ano 2000, bem como fornecendo informações sobre os projetos de capacitação vinculados ao PNAFE.
D18	Plano de ação da 2ª DRR para o exercício de 1999	Planejamento de atividades da 2ª Delegacia Regional, realizado por grupo gestor a partir de preceitos da administração estratégica e qualidade total.

QUADRO 7 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS (DADOS SECUNDÁRIOS) COLETADOS

continuação

ID <sup>(1)</sup>	DOCUMENTO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CONTEÚDO
D19	Planejamento estratégico da AIN (2000/2002)	Planejamento estratégico departamental elaborado pela Assessoria de Informática contendo, entre outras informações, missão, visão, forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, traçando objetivos e metas para o setor.
D20	Relatório anual do SIAP (1989)	Relatório das atividades desenvolvidas em 1988 relativas ao SIAP, com informações sobre projetos realizados ou em andamento, treinamentos, seminários, análises, bases teóricas do programa, etc.
D21	Relatório anual do SIAP (1990)	Relatório das atividades desenvolvidas em 1989 relativas ao SIAP, com informações sobre projetos realizados ou em andamento, treinamentos, seminários, análises, bases teóricas do programa, etc.
D22	Folder de apresentação do SIAP	Folheto datado de 1988 relatando a origem da administração participativa na CRE e informando o que é o SIAP.
D23	ADP e as comissões do SIAP – CRE	Documento de 25 de janeiro de 1988 apresentando o SIAP, explicando o que significa administração participativa, quais são seus benefícios, como são estruturadas as Comissões e quais são as suas funções gerais, elencando ainda os valores que o programa espera que sejam internalizados pelos funcionários.
D24	Sistema Intermediário de Administração Participativa – SIAP	Documento de maio de 1988 descrevendo o que é o SIAP, elencando os membros da Comissão Central, informando quais são os objetivos do programa e apresentando ainda as atividades realizadas e a realizar.
D25	Comunicação para convicção: como “vender” ADP na CRE (Carta Técnica VI)	Documento elaborado em 17 de fevereiro de 1989 descrevendo técnicas para persuadir e convencer os funcionários a aceitar a administração participativa.
D26	Implementação de administração participativa na Coordenadoria da Receita Estadual – SEFA	Documento elaborado em 24 de novembro de 1987 descrevendo em detalhe os estágios e etapas da implantação da administração participativa na CRE.
D27	Pressupostos fundamentais para administração participativa	Documento de 23 de maio de 1988 resumindo noções teóricas de Edgar Schein, Douglas McGregor, Abraham Maslow e da teoria contingencial sobre a natureza do comportamento humano.
D28	<a href="http://www.pr.gov.br/sepl/modernizacaopnpage.htm">http://www.pr.gov.br/sepl/modernizacaopnpage.htm</a>	Weblink da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (governo estadual paranaense) contendo informações gerais sobre a modernização do estado preconizada pelo PNAGE. Acessado em 28.11.2003.
D29	<a href="http://www.pr.gov.br/sepl/modernizacaoprincipios.htm">http://www.pr.gov.br/sepl/modernizacaoprincipios.htm</a>	Weblink da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (governo estadual paranaense) destacando os princípios norteadores do programa de Modernização da Gestão e do Planejamento no Paraná. Acessado em 28.11.2003.

QUADRO 7 – RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS (DADOS SECUNDÁRIOS) COLETADOS

ID <sup>(1)</sup>	DOCUMENTO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CONTEÚDO
D30	<a href="http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/pnage/PnageSemConsolidado.pdf">http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/pnage/PnageSemConsolidado.pdf</a>	Weblink de documento em mídia eletrônica (.pdf) hospedado no website do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O documento contém informações gerais do PNAGE, como objetivos, custos, arranjo institucional, além da síntese de um seminário realizado sobre o programa. Acessado em 28.11.2003.
D31	<a href="http://www.planejamento.gov.br/pnage/index.htm">http://www.planejamento.gov.br/pnage/index.htm</a>	Website do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão dedicado a diversas informações sobre o PNAGE, como por exemplo relatórios, diagnósticos, cronograma geral do programa, boletins informativos, artigos, entre outras. Acessado em 28.11.2003.
D32	Pesquisa PNAGE (diagnóstico geral das administrações públicas estaduais)	Documento em mídia eletrônica (.pdf) contendo várias informações e análises sobre um levantamento realizado pela consultoria responsável pela implementação do PNAGE, relativo a todas as unidades da federação, datado de dezembro de 2003. Disponível em: <a href="http://www.consad.org.br/Doc/Diagnostico%20Geral%20das%20Administracoes%20Estaduais.pdf">http://www.consad.org.br/Doc/Diagnostico Geral das Administracoes Estaduais.pdf</a> . Acessado em 28.11.2003.
D33	Diagnóstico da administração pública estadual	Apresentação (MS Powerpoint) de 2003, em mídia impressa (34 slides), com várias informações sucintas a respeito da condução do PNAGE no estado do Paraná.
D34	Sites da Intranet da Receita Estadual (sistema “Pégasus”)	Sites desenvolvidos (para uso interno dos funcionários) por diversos setores da Receita Estadual.
D35	Documentos disponíveis para consulta na rede local da sede da CRE	Documentos diversos localizados na rede de computadores do prédio da administração central em Curitiba.
D36	Entrevista de funcionário	Transcrição de entrevista de auditor fiscal aposentado concedida a Luciane Horcel (jornalista da AFFEP/SINDICAL) em Curitiba, em 08.09.2002.
D37	Memorando interno de funcionário	Mensagem redigida no correio eletrônico Lotus Notes por auditor fiscal, relatando casos de remoções de ofício ocorridas em seu local de trabalho e sua repercussão junto aos funcionários, bem como fornecendo outras informações sobre assuntos correlatos.
D38	Memorando interno de funcionário	Mensagem redigida no correio eletrônico Lotus Notes por auditor fiscal, relatando casos de remoções de ofício ocorridas em seu local de trabalho e descrevendo conversas com sua chefia a respeito de assuntos relativos a comunicação entre funcionários.

FONTE: Pesquisa de campo

NOTAS: 1 Os documentos de D20 a D27 constituem o “campo do corpus” da análise de conteúdo do SIAP.

2 Os documentos de D28 a D33 constituem o “campo do corpus” da análise de conteúdo do PNAGE.

3 Os demais documentos não foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, porém representaram fonte de informações extremamente úteis para a pesquisa.

(1) Identificação do documento para fins de referência em caso de citação ao longo do texto da dissertação.



## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pôde verificar, a metodologia do presente estudo buscou pautar-se em um método dialético de pesquisa, buscando não tolher o real através de uma separação mecanicista da coleta de dados em fases rigidamente controladas e especificadas. Pelo contrário, sempre que sentiu-se a necessidade de interromper a coleta de dados para reformulações teóricas, assim foi feito. Ademais, vale lembrar que o princípio norteador foi a primazia do objeto, pois “é necessário deixar o objeto de pesquisa falar, para definir a metodologia adequada à sua apreensão, sob pena de se impor ao objeto o modelo de sua interpretação antes mesmo que este se dê a conhecer” (FARIA, 2003e, p. 14).

Além disso, buscou-se privilegiar as técnicas qualitativas de coletas de dados, uma vez que “perante realidade complexa e emergente, é preciso procurar pesquisar também suas faces qualitativas e, para tanto, são necessários métodos qualitativos” (DEMO, 2000, p. 145). Porém, tendo em vista o esforço, ao longo da pesquisa, de garantir a veracidade dos fatos apurados, lançou-se mão da técnica de triangulação de dados, uma vez que, como aponta YIN (2001, p. 120-121),

Um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências (...) qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de observação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Assim, ressalte-se a importância da combinação, nesta pesquisa, de técnicas qualitativas (entrevistas semi-estruturadas, observação direta) e técnica quantitativa (questionário). Afinal, como expõe CRESWELL (1994), uma das principais razões para utilizar tal combinação é exatamente a possibilidade de se efetuar uma triangulação de dados, facilitando assim a convergência dos resultados. Ademais, é

comum os estudos de caso combinarem métodos qualitativos e quantitativos para a coleta de dados (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977)<sup>146</sup>.

Dessa forma, entende-se que a metodologia estabelecida, ao utilizar-se da técnica da triangulação – e assim servindo-se de diversas fontes de dados (entrevistas, observação, questionário e documentos) – permitiu um bom nível de compreensão da realidade estudada. Afinal, como expõe TRIVIÑOS (1987, p. 138), a triangulação “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Destarte, acredita-se que o emprego nesta pesquisa de diferentes formas e fontes de coleta de dados permitiu um maior entendimento do real a que se propôs conhecer.

## **9 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

Como explana FARIA (2003e, p. 14-15), qualquer investigação científica possui quatro limites não excludentes, quais sejam: o sujeito pesquisador (falta de sensibilidade, conhecimento do pesquisador em perceber adequadamente a realidade); a realidade investigada (pois o real não se revela totalmente); a base teórica e metodológica utilizada (restrição do acúmulo teórico e das metodologias para a apreensão do real); e o instrumental (instrumentos físicos ou funcionais utilizados para a leitura da realidade). De fato, deve-se dizer que a presente pesquisa sofreu, em maior ou menor grau, de todos esses limites elencados. No entanto, um outro limite, específico a essa pesquisa, deve ser relatado.

Isso porque, tendo em vista o exíguo prazo permitido para a conclusão da pesquisa, em virtude das exigências do programa de Mestrado, e considerando o tamanho e complexidade da organização estudada, não foi possível um uso mais extensivo da técnica de observação, a qual (principalmente em sua modalidade de observação participante) seria de grande valia na compreensão das relações de trabalho

---

<sup>146</sup> Aliás, é nesse sentido que é preciso concordar com TRIVIÑOS (1987) de que a dita dicotomia entre pesquisa qualitativa e quantitativa é na realidade uma falsa dicotomia.

caso pudesse ser realizada por períodos relativamente longos na sede da CRE, em cada sede de Delegacia Regional e em um conjunto selecionado de Agências de Rendas, Postos Fiscais e operações Volantes.

Como sugestões para futuras pesquisas, pode-se recomendar o uso da matriz teórico-metodológica da Economia Política do Poder em outras organizações não capitalistas, a fim de acumular informações sobre as diferenças e semelhanças das formas de controle em ação nas organizações públicas e privadas. Ademais, recomenda-se em especial a utilização de todos os níveis de análise elencados por ENRIQUEZ (1997a), uma vez que, dado o limite já mencionado do prazo, esta pesquisa concentrou-se na instância organizacional.

## APÊNDICE 3 – OS TREINAMENTOS

## 1 DA PREPARAÇÃO DA ANÁLISE

A coleta dos dados secundários referentes aos treinamentos da Receita Estadual foi executada predominantemente nos dias 22, 23, 26 e 27 de janeiro de 2004, nas dependências do CENPRE, setor responsável pelos treinamentos da organização, localizado na sede da CRE em Curitiba. A análise de conteúdo realizada foi categorial temática presencial. Inicialmente, efetuou-se uma pré-análise conforme procedimentos descritos por BARDIN (1997) que contou com a seleção, a partir de uma leitura flutuante, de documentos a serem submetidos à análise.

Os documentos selecionados para compor o “campo do corpus” da análise compõem basicamente dois tipos: a) pastas e encadernações contendo relatórios de atividades do setor de treinamento (tais relatórios elencam os treinamentos efetuados e o número de funcionários treinados) e projetos de treinamentos com seus respectivos relatórios de avaliação, quando disponíveis; b) apostilas de treinamentos que tratam especificamente de assuntos gerenciais<sup>147</sup>.

A hipótese que norteou a análise foi a de que os treinamentos (como cursos, seminários, palestras, eventos) de conteúdo gerencial continham noções gerencialistas da teoria administrativa funcionalista-sistêmica e, por conseguinte, estavam permeados de forte conteúdo ideológico. O objetivo então era o de identificar tais elementos ideológicos e buscar compreender, juntamente com os dados primários coletados, como esses treinamentos se articulam com as relações de trabalho, principalmente quanto ao processo de socialização dos funcionários aos objetivos da organização.

Em um primeiro momento, utilizou-se como indicadores da análise de conteúdo as formas de controle psicossocial e político-ideológico estabelecidas na base teórica. No entanto, durante a análise encontrou-se muita dificuldade, dada a amplitude e complexidade resultante do uso dessas formas de controle como indicadores para essa análise específica dos treinamentos. Optou-se então por criar três indicadores

---

<sup>147</sup> Cabe ressaltar que, no que tange aos projetos de treinamento, apenas os documentos referentes aos treinamentos de natureza gerencial foram selecionados para análise. Os cursos de natureza operacional e instrumental possuem também um conteúdo ideológico, porém, haja vista a existência de cursos especificamente ideológicos, encarnados nos treinamentos estratégico/comportamentais (gerenciais), optou-se por ater-se apenas a esses últimos, dispensando da análise de conteúdo os demais.

(“**cooptação**”, “**técnicas de cooptação**” e “**matador frio**”) que pareceram mais adequados para a análise, sem no entanto perder de foco os fundamentos teóricos.

A preparação do material envolveu a separação física dos documentos a partir da tipologia estabelecida, além de ordenamento cronológico dos documentos dentro de cada tipo. Procedeu-se então à exploração do material anotando-se as informações consideradas relevantes a partir da leitura efetuada e dos indicadores estabelecidos. Por fim, os dados coletados foram organizados e interpretados à luz dos pressupostos teóricos e epistemológicos da pesquisa.

## **2 SELEÇÃO DOS DOCUMENTOS**

Não havia informações disponíveis anteriores ao ano de 1985. Para o período de 1985 a 1988 (inclusive), havia apenas uma relação dos treinamentos efetuados (identificação pelo número do projeto e título). Do período de 1989 até 1994, havia a relação e também os respectivos projetos e avaliações. Para o ano de 1995, conseguiu-se a relação dos treinamentos efetuados no ano, porém não foram encontrados todos os projetos de treinamento.

Para o ano de 1996, obteve-se a relação dos treinamentos apenas até o mês de setembro e, a exemplo do ano anterior, não foram encontrados todos os projetos de treinamento. Ainda para esse ano, obteve-se alguns projetos de treinamento posteriores a setembro. Dessa forma, para 1996, deparou-se com duas situações: uma na qual havia treinamentos listados, porém sem seu respectivo projeto e outra na qual havia projetos à disposição mas que não constavam no relatório de atividades.

Para o ano de 1997, não havia (nas pastas e encadernações) relatório de atividades nem nenhum tipo de relação de treinamentos, porém foi encontrada uma pasta com dezessete projetos de treinamento referentes a esse ano. Ademais, a partir desse ano obteve-se acesso aos relatórios em meio eletrônico, logo a ausência da relação de treinamentos de 1997 em documento impresso foi suprida; para o período de 1998 a 2003, consultou-se os relatórios de atividades para cada ano, disponíveis em meio eletrônico. Também nesse tipo de mídia (meio eletrônico) foram conseguidos

alguns projetos de 1999 a 2003. O quadro a seguir elenca os documentos supracitados, informando a que ano se referem e em que tipo de mídia encontravam-se disponíveis.

QUADRO 8 – TIPOS DE DOCUMENTOS, POR ANO E MÍDIA DISPONÍVEL

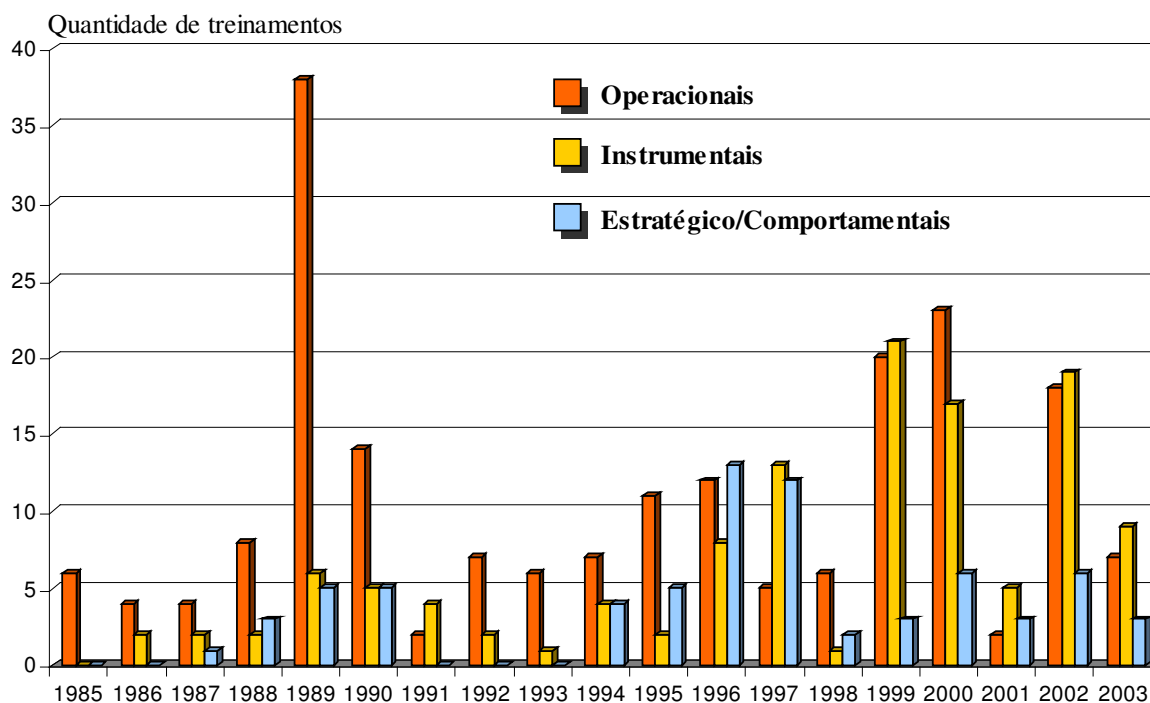
ANO	DOCUMENTOS CONSULTADOS	MÍDIA DISPONÍVEL
1985 a 1988	Relação dos treinamentos	Impressa
1989 a 1994	Relação dos treinamentos; Projetos e Avaliações de treinamento	Impressa
1995	Relação dos treinamentos; Projetos e Avaliações de treinamentos	Impressa
1996	Relação dos treinamentos (até setembro); Projetos e Avaliações de treinamentos	Impressa
1997	Relação de treinamentos; Projetos de treinamentos	Impressa para os Projetos; Eletrônica para a Relação
1998	Relação de treinamentos	Eletrônica
1999 a 2003	Relação de treinamentos; Projetos de treinamentos	Eletrônica

FONTE: CRE/CENPRE

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Observe-se agora o gráfico a seguir:

GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE TREINAMENTOS, POR ÁREA – 1985-2003



FONTE: CRE/CENPRE

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

Tem-se aqui um panorama quantitativo dos treinamentos realizados, por área de atuação, desde o ano de 1985, onde é possível perceber uma queda na quantidade de treinamentos de natureza técnica realizados, concomitante com o crescimento dos treinamentos instrumentais e gerenciais. Há portanto uma clara mudança de foco no processo de treinamentos da Receita Estadual, de operacional para ideológico. O gráfico 4 foi elaborado com base na tabela 6 (seção 13.1, p. 208) e a análise dessa tendência de incremento dos treinamentos ideológicos foi realizada na referida seção.

### 3 O “CAMPO DO CORPUS”

O quadro 9, apresentado a seguir, elenca os documentos que compuseram o “campo do corpus” da análise de conteúdo relativa aos treinamentos.

QUADRO 9 – CAMPO DO CORPUS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS TREINAMENTOS

continua

ID <sup>(1)</sup>	TREINAMENTO
T01	22/89: II Seminário de Introdução às Habilidades Gerenciais em Sistemas de Administração Participativa
T02	Sem Título (é o Relatório de Avaliação do curso 22/89)
T03	03/90: Didática para Instrutores
T04	Resultado da Ficha de Avaliação e Reação para o curso “Organização e Relações Interpessoais”
T05	25/90: Integração Grupal para Agentes Fiscais
T06	22/90: Integração Grupal e Aperfeiçoamento nas Funções Administrativas
T07	Relatório de Avaliação do treinamento 22/90 (turma de 22 a 25/10/90)
T08	18/90: Introdução a Mudanças e Comunicação Prática
T09	Resultado da Ficha de Avaliação e Reação do Treinamento 18/90 (das três turmas)
T10	09/90: Organização e o Grupo e seu Relatório de Treinamento
T11	01/94: Formação de Instrutores
T12	04/94: Gerência (Série Azul n.º 01, Conf. Res. n.º 061/94 – SEFA)
T13	07/94: Palestra: O Lado Humano da Qualidade
T14	Ofício 311/94, de 14 de outubro de 1994
T15	33/95: Humanizando a Qualidade
T16	26/96: Noções de chefia e liderança
T17	46/96: Noções de chefia e liderança
T18	47/96: Liderando novos tempos
T19	52/96: Humanizando a qualidade
T20	56/96: Noções de chefia e liderança
T21	58/96: Liderando novos tempos
T22	61/96: Liderando novos tempos
T23	59/96: Marketing de atendimento no serviço público



QUADRO 9 – CAMPO DO CORPUS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS TREINAMENTOS

conclusão

ID <sup>(1)</sup>	TREINAMENTO
T24	03/97: Noções de chefia e liderança
T25	07/97: Marketing de atendimento no serviço público
T26	08/97: Noções de chefia e liderança
T27	12/97: Liderando novos tempos
T28	13/97: Liderando novos tempos
T29	14/97: Formação para instrutores
T30	Apostila “Liderando novos tempos: o poder nas organizações, níveis de maturidade, estilos de liderança”
T31	Apostila “Administração de conflitos”
T32	Apostila “Curso de formação de instrutores”
T33	Apostila “Administração pública para servidores – curso ENAP”
T34	Apostila “Projeto diagnóstico da administração de recursos humanos”
T35	Apostila “Manual de procedimentos das rotinas do GRHS/SEFA – revisão n.º 01/97”
T36	12/99: Gestão de pessoas
T37	07/99: Atendimento ao público
T38	04/00: Atendimento ao público
T39	09/00: Gestão de pessoas
T40	10/00: Gestão de pessoas
T41	11/00: Gestão de pessoas
T42	25/00: Gestão de pessoas
T43	27/00: Auto-estima, comportamento e meio: do pensar ao agir
T44	31/00: Comunicação: prática da auto-expressão
T45	08/01: Comportamento organizacional
T46	17/01: Liderança de reuniões
T47	21/01: A reforma constitucional administrativa e os servidores públicos
T48	17/02: Gestão de pessoas
T49	18/02: Gestão de pessoas
T50	34/02: Gestão de pessoas
T51	19/02: Atendimento ao público
T52	39/02: Fortalecimento de equipes
T53	Curso de Desenvolvimento de Facilitadores de Aprendizagem
T54	Apostila “Workshop de análise para o estabelecimento de diagnóstico preliminar e de bases voltadas para uma administração estratégica orientada para resultados na Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná”

FONTE: CRE/CENPRE

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

(1) Identificação do treinamento, para fins de citação ao longo do corpo desta dissertação.

O quadro 10 elenca os treinamentos gerenciais ou estratégico/comportamentais (ideológicos) que foram realizados desde 1985 e indica sua disponibilidade ou não. Como se observa, foi possível ter acesso a informações relativas a uma boa parte dos treinamentos ideológicos realizados, em que pese a dificuldade do acesso às apostilas dos referidos treinamentos.

QUADRO 10 – TREINAMENTOS IDEOLÓGICOS PATROCINADOS – 1985-2003

ANO	TREINAMENTO	DISP. <sup>(1)</sup>
1987	Participação e Integração Administrativa	NÃO
1988	Administração Participativa – ADP na SEFA/CRE	NÃO
	Administração Participativa – ADP na SEFA/CRE	NÃO
	Didática para Instrutores	NÃO
1989	22/89: II Seminário de Introdução às Habilidades Gerenciais em Sistemas de Administração Participativa	SIM
	Informa – CENPRE	NÃO
	Observação e Entendimento da Estrutura e Funcionamento das Escolas Fazendárias Alemãs	NÃO
	Seminário para Estágio em Berlim – República Federal da Alemanha	NÃO
	Seminário para Estágio em Berlim – República Federal da Alemanha	NÃO
1990	03/90: Didática para Instrutores	SIM
	25/90: Integração Grupal para Agentes Fiscais	SIM
	22/90: Integração Grupal e Aperfeiçoamento nas Funções Administrativas	SIM
	18/90: Introdução a Mudanças e Comunicação Prática	SIM
	09/90: Organização e o Grupo	SIM
1994	01/94: Formação de Instrutores	SIM
	04/94: Gerência (Série Azul n.º 01, Conf. Res. n.º 061/94 – SEFA)	SIM
	07/94: Palestra: O Lado Humano da Qualidade	SIM
	Qualidade Total (Palestra para 5ª DRR)	NÃO
1995	33/95: Humanizando a Qualidade	SIM
	Planejamento Estratégico e Participativo	NÃO
	Gerenciamento da Reengenharia Organizacional	NÃO
	Sistemas de Informações Gerenciais de Projetos Públicos	NÃO
	Motivação e Desenvolvimento Pessoal e Profissional	NÃO
1996	Gerência	NÃO
	Gerência	NÃO
	Gerência	NÃO
	Comunicação Eficaz	NÃO
	Formando Multiplicadores	NÃO
	26/96: Noções de chefia e liderança	SIM
	46/96: Noções de chefia e liderança	SIM
	47/96: Liderando novos tempos	SIM
	52/96: Humanizando a qualidade	SIM
	56/96: Noções de chefia e liderança	SIM
	58/96: Liderando novos tempos	SIM
	61/96: Liderando novos tempos	SIM
	59/96: Marketing de atendimento no serviço público	SIM
1997	03/97: Noções de chefia e liderança	SIM
	07/97: Marketing de atendimento no serviço público	SIM
	08/97: Noções de chefia e liderança	SIM
	12/97: Liderando novos tempos	SIM
	13/97: Liderando novos tempos	SIM
	14/97: Formação para instrutores	SIM
	Planejamento Estratégico e Qualidade Total	NÃO
	Planejamento Estratégico e Qualidade Total	NÃO
	Planejamento Estratégico e Qualidade Total	NÃO
	Planejamento Estratégico e Qualidade Total	NÃO
	Planejamento Estratégico e Qualidade Total	NÃO

continua

QUADRO 10 – TREINAMENTOS IDEOLÓGICOS PATROCINADOS – 1985-2003

ANO	TREINAMENTO	conclusão DISP. <sup>(1)</sup>
1998	Liderança em Tempos de Mudança	NÃO
	Curso de Gerência Experiencial	NÃO
1999	Curso de Gerência Experiencial	NÃO
	VI Congresso de Recursos Humanos	NÃO
	Gestão de Pessoas	SIM
2000	Atendimento ao Público	SIM
	Atendimento ao Público	SIM
	Gestão de Pessoas	SIM
	Gestão de Pessoas	SIM
	Gestão de Pessoas	SIM
	Auto-Estima, Comportamento e Meio: Do Pensar ao Agir	SIM
	Comunicação – Prática da Auto-Expressão	SIM
2001	Comportamento Organizacional	SIM
	Liderança de Reuniões	SIM
	Reforma Constitucional Administrativa e os Servidores Públicos	SIM
2002	Gestão de Pessoas	SIM
	Gestão de Pessoas	SIM
	Gestão de Pessoas	SIM
	Atendimento ao Público	SIM
	Fortalecimento de Equipes	SIM
2002	Workshop de diagnóstico preliminar para administração estratégica na SEFA	SIM
2003	Desenvolvimento de Facilitadores de Aprendizagem Turma 1	SIM
	Desenvolvimento de Facilitadores de Aprendizagem Turma 2	SIM
	Desenvolvimento de Facilitadores de Aprendizagem Turma 3	SIM

FONTE: CRE/CENPRE

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

(1) Indica sua disponibilidade, ou seja, se foram encontradas informações, detalhando o treinamento, que possibilitassem a análise de conteúdo.

## APÊNDICE 4 – OS NOTIFISCOS

## 1 ANÁLISE REALIZADA

A coleta dos dados secundários referentes ao conteúdo do **Notifisco**, jornal da associação e sindicato dos auditores fiscais paranaenses (AFFEP/SINDICAL), foi executada predominantemente nos dias 30 de janeiro e 02 e 03 de fevereiro de 2004, nas dependências da AFFEP/SINDICAL. Foram analisadas as edições do periódico publicadas desde sua criação até o momento da coleta de dados, o que significa mais de cento e quarenta edições cobrindo um período de vinte anos, de 1983 a 2003.

O objetivo era identificar se o Notifisco consistia em um espaço público no sentido a que se refere DEJOURS (1999a), uma mídia onde os funcionários pudessem expressar opiniões a respeito da organização do trabalho, das relações hierárquicas, das atividades desenvolvidas, enfim, um espaço onde os funcionários poderiam articular-se em prol de seu trabalho na Receita Estadual e tomar conhecimento sobre as atividades desenvolvidas por toda a organização. Buscou-se também, embora de forma secundária, identificar se o jornal consistia em um aparato de transmissão ideológica para inculcação de conceitos e valores gerencialistas.

Os critérios utilizados para análise dos Notifiscos foram os seguintes: buscava-se identificar nos jornais itens como notícias, opiniões, informes, denúncias, artigos, colunas, cartas, enfim, espaços que tratassem de relações de trabalho, como por exemplo informações a respeito de cursos em andamento, operações fiscais realizadas, dificuldades na execução do trabalho, reivindicações sobre condições de trabalho, discussão sobre a legislação referente a impostos estaduais, reclamações relativas a transferências de funcionários, entre outros assuntos. Não foi considerado relevante para a análise os assuntos não ligados diretamente às relações de trabalho, como por exemplo notícias a respeito de festividades (confraternizações ou homenagens), reivindicações de caráter classista (como salário, promoção, previdência, redutor), informações sobre Reforma Tributária ou Leis Federais.

Desse modo, foram criadas duas categorias: “Informações” e “Artigos”. Na categoria de “Informações” foram incluídos pareceres, transcrição da legislação, notas sobre trabalhos executados, notícias a respeito das Delegacias e sede da CRE, notícias

sobre operações (em Postos Fiscais, Volantes, Carga e Descarga e demais operações fiscais), entrevistas com funcionários da organização, notícias a respeito de corrupção, dedicação, motivação, comprometimento, entre outros. Já na categoria de “Artigos”, incluiu-se textos opinativos escritos por funcionários a respeito dos mesmos assuntos relativos às Informações.

Para obter uma noção da evolução ao longo dos anos do conteúdo divulgado pelo Notifisco, buscou-se quantificar as Informações e os Artigos da seguinte maneira: sempre que surgia uma Informação ou Artigo, anotava-se o espaço que ocupavam na página em que foi publicado. Se a cobertura (espaço reservado para a Informação ou Artigo) fosse, por exemplo, de metade da página, anotava-se “0,500”, significando metade de uma página; se a cobertura fosse de um terço da página, anotava-se “0,333”, se fosse a oitava parte, marcava-se “0,125”, e assim por diante. Para cada edição do jornal, somava-se então a cobertura total de assuntos para Informações e para Artigos. O próximo passo era calcular a percentagem dessa cobertura, ou seja, dividia-se o valor encontrado pelo número total de páginas da edição, chegando-se a um valor percentual para cada edição.

Por exemplo, para o Notifisco n. 04, de jun./jul. de 1983, encontrou-se uma cobertura total de 3,125 páginas para Informações e 0,5 páginas para Artigos, sendo assim um total de 3,625 páginas. Como essa edição possui oito páginas, a cobertura total foi de 45,31% ( $3,625/8$ ), ou seja, para esta edição quase a metade de seu conteúdo consistia em assuntos relativos às relações de trabalho. Uma vez efetuado esse procedimento para todas as edições, foi possível observar a evolução histórica da cobertura de tais assuntos.

Dessa forma, pode-se perceber que, utilizando a terminologia da análise de conteúdo conforme BARDIN (1997), a análise dos Notifiscos teve como unidade de registro o tema (análise temática) e como unidade de contexto cada edição do jornal. Aqui, ao contrário da análise de conteúdo realizada para os treinamentos (que foi categorial temática presencial), a análise teve como regra de enumeração não a presença ou ausência do tema, mas sua frequência. A tabela a seguir mostra em detalhes a análise temática frequencial realizada.

TABELA 14 – RELAÇÃO DOS NOTIFISCOS E SUA COBERTURA REFERENTE A INFORMAÇÕES E ARTIGOS – MAR 1983-DEZ 2003

continua

N. (1)	PERÍODO	ANO	P. (2)	COBERTURA INFORMAÇÃO (3)		COBERTURA ARTIGO (4)		TOTAL (%)
				Quantidade	%	Quantidade	%	
1	Mar.	1983	08	2,375	29,69	-	0,00	29,69
2	Abr.	1983	08	0,500	6,25	0,125	1,56	7,81
3	Maio/Jun.	1983	08	2,500	31,25	0,250	3,13	34,38
4	Jun./Jul.	1983	08	3,125	39,06	0,500	6,25	45,31
5	Ago.	1983	08	2,250	28,13	2,250	28,13	56,25
6	Set./Out.	1983	08	1,875	23,44	1,250	15,63	39,06
7	Nov./Dez.	1983	12	1,250	10,42	0,250	2,08	12,50
Total 1983					24,03		8,11	32,14
8	Jan.	1984	08	3,420	42,75	-	0,00	42,75
9	Fev./Mar.	1984	08	2,000	25,00	-	0,00	25,00
10	Abr.	1984	08	-	0,00	1,000	12,50	12,50
11	Maio	1984	08	1,875	23,44	0,750	9,38	32,81
12	Jun.	1984	08	0,500	6,25	0,580	7,25	13,50
13	Jul.	1984	08	1,500	18,75	1,000	12,50	31,25
14	Ago.	1984	08	1,125	14,06	0,250	3,13	17,19
15	Set.	1984	08	2,000	25,00	0,250	3,13	28,13
16	Out.	1984	08	3,000	37,50	0,250	3,13	40,63
17	Nov.	1984	08	1,500	18,75	0,250	3,13	21,88
18	Dez.	1984	08	2,000	25,00	0,250	3,13	28,13
Total 1984					21,50		5,20	26,70
19	Jan./Fev.	1985	08	1,500	18,75	0,750	9,38	28,13
20	Mar./Abr.	1985	08	1,750	21,88	0,750	9,38	31,25
21	Maio	1985	08	1,750	21,88	0,500	6,25	28,13
22	Jun./Jul.	1985	08	2,000	25,00	0,250	3,13	28,13
23	Ago.	1985	08	1,500	18,75	1,500	18,75	37,50
24	Set.	1985	08	1,000	12,50	-	0,00	12,50
25	Out./Nov.	1985	08	1,750	21,88	0,500	6,25	28,13
26	Dez./Jan.	1985	08	2,250	28,13	-	0,00	28,13
Total 1985					21,09		6,64	27,73
27	Fev./Mar./Abr.	1986	12	3,300	27,50	0,250	2,08	29,58
28	Maio	1986	12	3,000	25,00	0,330	2,75	27,75
29	Jun./Jul./Ago.	1986	16	2,580	16,13	1,250	7,81	23,94
30	Set.	1986	12	1,500	12,50	0,500	4,17	16,67
31	Out.	1986	08	0,500	6,25	-	0,00	6,25
32	Nov.	1986	12	0,750	6,25	-	0,00	6,25
33	Dez./Jan.	1986	08	1,000	12,50	0,500	6,25	18,75
Total 1986					15,16		3,29	18,46
34	Fev./Mar.	1987	12	3,750	31,25	-	0,00	31,25
35	Abr./Maio	1987	12	4,490	37,42	0,500	4,17	41,58
36	Jun./Jul.	1987	12	4,455	37,13	1,250	10,42	47,54
37	Ago./Set.	1987	12	3,180	26,50	1,150	9,58	36,08
38	Out./Nov.	1987	12	1,250	10,42	-	0,00	10,42
39	Dez.	1987	12	0,750	6,25	-	0,00	6,25
Total 1987					24,83		4,03	28,85

TABELA 14 – RELAÇÃO DOS NOTIFISCOS E SUA COBERTURA REFERENTE A INFORMAÇÕES E ARTIGOS – MAR 1983-DEZ 2003

N. (1)	PERÍODO	ANO	P. (2)	COBERTURA INFORMAÇÃO(3)		COBERTURA ARTIGO(4)		TOTAL (%)
				Quantidade	%	Quantidade	%	
40	Jan./Fev.	1988	08	1,900	23,75	-	0,00	23,75
41	Mar./Abr./Maio	1988	08	1,080	13,50	1,000	12,50	26,00
42	Jun.	1988	08	1,080	13,50	-	0,00	13,50
43	Jul./Ago./Set./Out.	1988	12	1,500	12,50	-	0,00	12,50
44	Nov.	1988	20	5,500	27,50	-	0,00	27,50
45	Dez.	1988	20	5,750	28,75	4,875	24,38	53,13
Total 1988					19,92		6,15	26,06
46	Jan.	1989	32	4,500	14,06	5,330	16,66	30,72
47	Fev.	1989	32	1,000	3,13	6,750	21,09	24,22
48	Mar.	1989	36	6,750	18,75	6,490	18,03	36,78
50	Abr.	1989	40	7,785	19,46	4,500	11,25	30,71
51	Maio	1989	48	7,410	15,44	10,080	21,00	36,44
54	Jul.	1989	48	12,875	26,82	5,250	10,94	37,76
55	Ago.	1989	48	12,580	26,21	8,080	16,83	43,04
58	Set.	1989	48	7,830	16,31	2,330	4,85	21,17
Total 1989					17,52		15,08	32,60
61	Jan.	1990	48	12,000	25,00	1,500	3,13	28,13
62	Fev./Mar.	1990	48	6,160	12,83	1,000	2,08	14,92
63	Abr./Maio	1990	48	11,830	24,65	5,160	10,75	35,40
64	Jun.	1990	32	3,125	9,77	3,250	10,16	19,92
65	Jul.	1990	32	3,500	10,94	5,500	17,19	28,13
66	Ago.	1990	40	1,750	4,38	3,410	8,53	12,90
67	Set.	1990	32	2,285	7,14	0,750	2,34	9,48
68	Out.	1990	32	1,785	5,58	0,830	2,59	8,17
69	Nov.	1990	32	1,000	3,13	0,500	1,56	4,69
70	Dez.	1990	24	-	0,00	2,480	10,33	10,33
Total 1990					10,34		6,87	17,21
71	Jan.	1991	24	-	0,00	-	0,00	0,00
72	Fev.	1991	24	2,500	10,42	0,660	2,75	13,17
73	Mar.	1991	28	7,650	27,32	0,500	1,79	29,11
74	Abr.	1991	48	14,410	30,02	2,990	6,23	36,25
75	Maio/Jun.	1991	52	6,000	11,54	6,150	11,83	23,37
76	Jul./Ago./Set.	1991	52	5,980	11,50	5,250	10,10	21,60
78	Out.	1991	52	2,410	4,63	0,500	0,96	5,60
80	Nov./Dez.	1991	52	1,375	2,64	0,250	0,48	3,13
Total 1991					12,26		4,27	16,53
81	Mar.	1992	44	1,160	2,64	3,160	7,18	9,82
82	Jun.	1992	52	5,500	10,58	5,500	10,58	21,15
83	Out.	1992	52	8,750	16,83	2,250	4,33	21,15
Total 1992					10,01		7,36	17,38
84	Jun.	1993	08	1,000	12,50	1,330	16,63	29,13
85	Jul.	1993	08	0,330	4,13	0,500	6,25	10,38
Total 1993					8,31		11,44	19,75

continuação



TABELA 14 – RELAÇÃO DOS NOTIFISCOS E SUA COBERTURA REFERENTE A INFORMAÇÕES E ARTIGOS – MAR 1983-DEZ 2003

									continuação
N. (1)	PERÍODO	ANO	P. (2)	COBERTURA INFORMAÇÃO (3)		COBERTURA ARTIGO (4)		TOTAL (%)	
				Quantidade	%	Quantidade	%		
86	Maio	1994	12	1,000	8,33	0,660	5,50	13,83	
87	Jul.	1994	12	0,660	5,50	1,320	11,00	16,50	
88	Ago.	1994	16	-	0,00	1,500	9,38	9,38	
89	Set.	1994	08	-	0,00	-	0,00	0,00	
Total 1994					3,46		6,47	9,93	
90	Mar.	1995	16	1,500	9,38	1,000	6,25	15,63	
92	Jun./Jul.	1995	20	2,910	14,55	-	0,00	14,55	
93	Ago./Set.	1995	08	-	0,00	-	0,00	0,00	
94	Dez.	1995	12	0,750	6,25	-	0,00	6,25	
Total 1995					7,54		1,56	9,11	
95	Fev.	1996	16	0,660	4,13	-	0,00	4,13	
96	Mar.	1996	12	-	0,00	-	0,00	0,00	
97	Abr.	1996	12	-	0,00	-	0,00	0,00	
98	Jul.	1996	24	3,500	14,58	-	0,00	14,58	
99	Set.	1996	16	0,250	1,56	-	0,00	1,56	
100	Out.	1996	16	-	0,00	-	0,00	0,00	
101	Nov.	1996	16	1,970	12,31	-	0,00	12,31	
Total 1996					4,65		0,00	4,65	
102	Fev.	1997	16	1,955	12,22	-	0,00	12,22	
103	Abr.	1997	20	1,973	9,86	1,000	5,00	14,86	
104	Maio	1997	20	2,400	12,00	-	0,00	12,00	
105	Jul.	1997	20	5,125	25,63	-	0,00	25,63	
106	Set.	1997	16	0,687	4,30	-	0,00	4,30	
108	Dez.	1997	20	2,330	11,65	0,500	2,50	14,15	
Total 1997					12,61		1,25	13,86	
109	Fev.	1998	16	0,500	3,13	0,500	3,13	6,25	
111	Jul.	1998	20	1,080	5,40	0,250	1,25	6,65	
112	Set.	1998	16	2,340	14,63	-	0,00	14,63	
114	Dez.	1998	12	1,563	13,02	-	0,00	13,02	
Total 1998					9,04		1,09	10,14	
115	Mar./Abr.	1999	12	2,660	22,17	-	0,00	22,17	
116	Maio/Jun.	1999	12	1,785	14,88	-	0,00	14,88	
117	Ago.	1999	16	2,000	12,50	-	0,00	12,50	
118	Out./Nov.	1999	16	1,500	9,38	-	0,00	9,38	
Total 1999					14,73		0,00	14,73	
120	Abr./Maio	2000	12	1,500	12,50	-	0,00	12,50	
121	Jul.	2000	08	1,000	12,50	-	0,00	12,50	
122	Ago.	2000	08	1,000	12,50	-	0,00	12,50	
123	Out.	2000	08	1,000	12,50	-	0,00	12,50	
124	Nov.	2000	08	1,660	20,75	-	0,00	20,75	
Total 2000					14,15		0,00	14,15	
125	Jan.	2001	08	1,000	12,50	-	0,00	12,50	

TABELA 14 – RELAÇÃO DOS NOTIFISCOS E SUA COBERTURA REFERENTE A INFORMAÇÕES E ARTIGOS – MAR 1983-DEZ 2003

N. <sup>(1)</sup>	PERÍODO	ANO	P. <sup>(2)</sup>	COBERTURA INFORMAÇÃO <sup>(3)</sup>		COBERTURA ARTIGO <sup>(4)</sup>		TOTAL (%)
				Quantidade	%	Quantidade	%	
126	Fev.	2001	08	1,000	12,50	-	0,00	12,50
127	Mar./Abr.	2001	12	1,000	8,33	-	0,00	8,33
131	Jun.	2001	08	1,500	18,75	-	0,00	18,75
132	Jul./Ago.	2001	08	-	0,00	-	0,00	0,00
133	Set.	2001	12	1,500	12,50	-	0,00	12,50
134	Nov./Dez.	2001	12	1,250	10,42	-	0,00	10,42
Total 2001					10,71	-	0,00	10,71
137	Maió/Jun.	2002	08	0,250	3,13	-	0,00	3,13
138	Ago./Set.	2002	12	0,330	2,75	-	0,00	2,75
139	Out./Nov./Dez.	2002	12	0,330	2,75	-	0,00	2,75
Total 2002					2,88	-	0,00	2,88
139 <sup>(5)</sup>	Fev./Mar.	2003	08	1,500	18,75	-	0,00	18,75
141	Ago./Set.	2003	16	1,000	6,25	-	0,00	6,25
142	Nov./Dez.	2003	10	2,750	27,50	-	0,00	27,50
Total 2003					17,50	-	0,00	17,50

FONTE: AFFEP/SINDICAL

NOTAS: 1 Dados trabalhados pelo autor.

2 Foram excluídas da análise tanto as edições especiais como aquelas cujo conteúdo era exclusivamente relativo às Fiscalíadas.

(1) Número da edição do Notifisco.

(2) Quantidade de páginas referente a cada edição.

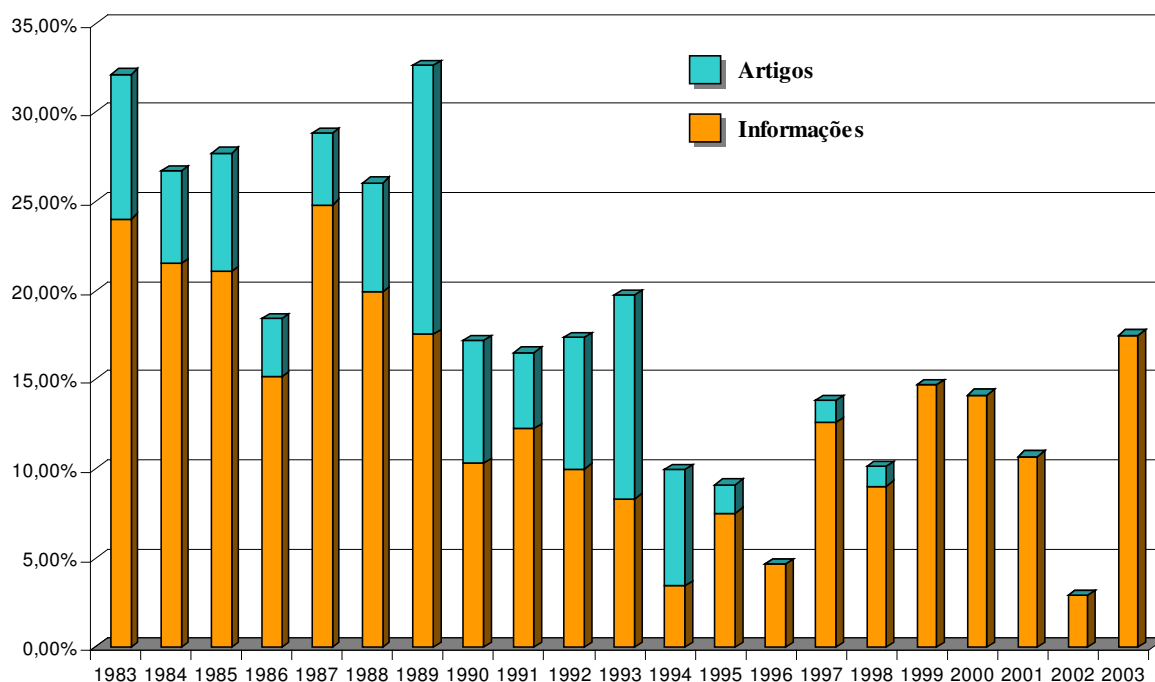
(3) Refere-se à quantidade de espaço, medido em páginas ou fração de páginas, ocupada por assuntos enquadrados na categoria “Informação”.

(4) Refere-se à quantidade de espaço, medido em páginas ou fração de páginas, ocupada por assuntos enquadrados na categoria “Artigos”.

(5) A numeração é a mesma da edição anterior devido a erro tipográfico.

O gráfico a seguir, construído a partir da tabela 14, mostra a evolução em percentagem da cobertura de assuntos relativos às relações de trabalho na Receita Estadual. Trata-se de um gráfico semelhante ao mostrado no capítulo sobre controle por sedução monopolista no corpo desta dissertação e aponta o considerável declínio da quantidade de cobertura tanto para as Informações quanto para os Artigos.

GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO ANUAL EM PORCENTAGEM DA COBERTURA DE ARTIGOS E INFORMAÇÕES NO NOTIFISCO – 1983-2003



FONTE: AFFEP/SINDICAL

NOTA: Dados trabalhados pelo autor.

## 2 RELAÇÃO DOS NOTIFISCOS REFERENCIADOS

Relaciona-se a seguir informações relativas às edições do Notifisco que foram referenciadas ao longo deste estudo. Preferiu-se relacioná-las neste Apêndice, e não na lista de referências bibliográficas, devido à peculiaridade deste tipo de documento. As referências estão listadas em ordem cronológica de publicação.

QUADRO 11 – RELAÇÃO DAS REFERÊNCIAS AO NOTIFISCO

continua

ID <sup>(1)</sup>	REFERÊNCIA
N01, p. 02	MANSANI, D. C. Manifesto à classe fiscal. NOTIFISCO, Curitiba, Ano I, n. 01, p. 02-02, mar. 1983.
N02, p. 08	REMOÇÕES. NOTIFISCO, Curitiba, Ano I, n. 02, p. 08-08, abr. 1983.
N13	NOTIFISCO. Curitiba: AFFEP SINDICAL, Ano II, n. 13, jul. 1984. 08 p.
N27, p. 12	EXCESSO de zelo. NOTIFISCO, Curitiba, Ano III, n. 27, p. 12-12, fev./mar./abr. 1986.
N29	NOTIFISCO. Curitiba: AFFEP SINDICAL, Ano IV, n. 29, Jun./Jul./Ago. 1986. 16 p.

## QUADRO 11 – RELAÇÃO DAS REFERÊNCIAS AO NOTIFISCO

conclusão

ID <sup>(1)</sup>	REFERÊNCIA
N47, p. 18	MATOS, J. E. S. Rumo à avaliação de desempenho. NOTIFISCO, Curitiba, Ano VII, n. 47, p. 18-18, fev. 1989.
N47, p. 19	JÚNIOR, L. C. O SIAP e seus reflexos. NOTIFISCO, Curitiba, Ano VII, n. 47, p. 19-19, fev. 1989.
N47, p. 21	TREVISAN, L. ... tudo está sendo. NOTIFISCO, Curitiba, Ano VII, n. 47, p. 21-21, fev. 1989.
N51, p. 27	BRANDÃO, A. L. Ossos do ofício. NOTIFISCO, Curitiba, Ano VII, n. 51, p. 27-27, maio 1989.
N54, p. 24	II SEMINÁRIO de introdução às habilidades gerenciais. NOTIFISCO, Curitiba, Ano VII, n. 54, p. 24-25, jul. 1989.
N54, p. 25	II SEMINÁRIO de introdução às habilidades gerenciais. NOTIFISCO, Curitiba, Ano VII, n. 54, p. 24-25, jul. 1989.
N61, p. 11	ESPÍRITO SANTO, A. do. SIAP - uma iniciativa vitoriosa na CRE. NOTIFISCO, Curitiba, Ano VIII, n. 61, p. 11-11, Jan. 1990. Entrevista.
N66	NOTIFISCO. Curitiba: AFFEP SINDICAL, Ano VIII, n. 66, Ago. 1990. 40 p.
N67, p. 21	REMOÇÃO política. NOTIFISCO, Curitiba, Ano VIII, n. 67, p. 21-21, set. 1990.
N72, p. 14	MOREIRA, D. M. Pontal do Tigre: castigo ou descaso? NOTIFISCO, Curitiba, Ano VIII, n. 72, p. 14-14, fev. 1991.
N75, p. 10-11	MARCIDELLI, E. S.; MARCONDES, R. L. Senhor diretor: olhai por nós. NOTIFISCO, Curitiba, Ano IX, n. 75, p.10-11, maio/jun. 1991. Entrevista.
N75, p. 32	CRUZ, L. F. da. Posto Fiscal Mello Peixoto. NOTIFISCO, Curitiba, Ano IX, n. 75, p. 32-32, maio/jun. 1991.
N82, p. 03	ROZA, C. Anjos da madrugada (anjos de todas as horas). NOTIFISCO, Curitiba, Ano X, n. 82, p. 03-03, jun. 1992.
N88, p. 16	HUBLER, R. P. Crítica e autocrítica. NOTIFISCO, Curitiba, Ano XII, n. 88, p. 16-16, ago. 1994.
N90	NOTIFISCO. Curitiba: AFFEP SINDICAL, Ano XII, n. 90, mar. 1995. 16 p.
N90, p. 16	ASPECTOS humanos da qualidade. NOTIFISCO, Curitiba, Ano XII, n. 90, p. 16-16, mar. 1995.
N109, p. 10	OLIVEIRA, R. F. de. Um mal necessário. NOTIFISCO, Curitiba, Ano XV, n. 109, p. 10-10, fev. 1998.

FONTE: Pesquisa de campo

(1) Identificação utilizada por ocasião da citação ao longo do texto da dissertação. A letra “N” indica tratar-se do jornal Notifisco, os números refere-se respectivamente ao número da edição e página (se for o caso).

## APÊNDICE 5 – O QUESTIONÁRIO



PESQUISA SOBRE RELAÇÕES DE TRABALHO NA RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ  
 MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – UFPR  
 GLAUCO OSCAR FERRARO PIRES, AUDITOR FISCAL “D”

**Caro(a) colega:**

**S**ou auditor fiscal desde fevereiro de 1995. No momento, estou em licença sem vencimento e cursando Mestrado em Administração na Universidade Federal do Paraná – UFPR. Como parte de meu curso, estou realizando uma pesquisa sobre as relações de trabalho na Receita Estadual. Para isso, venho neste momento solicitar sua ajuda no sentido de preencher o questionário em anexo. São apenas algumas perguntas que concernem o nosso dia-a-dia no trabalho. Ressalto que esta pesquisa tem caráter exclusivamente acadêmico, ou seja, não está vinculada a nenhum grupo, nem Direção, nem Sindicato. Você não precisa identificar-se, basta preencher o questionário e devolvê-lo via malote, utilizando o envelope de retorno que acompanha o questionário.

**E**ssa pesquisa busca melhor entender o trabalho que desenvolvemos na Receita, ou seja, como nós, auditores fiscais, somos afetados pela natureza da nossa profissão, de que forma o trabalho do Fiscal afeta sua vida profissional e pessoal. Assim, sua experiência e conhecimento são muitíssimos importantes para esta pesquisa. Tomo a liberdade então de lhe pedir sua contribuição, dedicando alguns minutos de seu tempo para responder as questões do questionário em anexo.

**L**embre-se: essa pesquisa é anônima, as respostas serão tratadas como confidenciais, portanto não precisa se identificar. A devolução via malote com destino ao setor de Protocolo da SEFA garante o anonimato, uma vez que estarei recolhendo pessoalmente os questionários. Peço ainda seu valioso esforço em responder e devolver este questionário até 19.12.2003, antes das férias coletivas. Conto com sua inestimável ajuda!!!!

**Muito obrigado pela atenção, pelo seu tempo, e pela sua ajuda!!!**

Glauco Oscar Ferraro Pires  
 Rua Vieira Fazenda, 1649  
 Bairro Portão – CEP 80330-200  
 Curitiba (PR) – Fone: (41) 329-3396

FAVOR DEVOLVER PARA O SETOR DE PROTOCOLO DA SEFA,  
 A/C GLAUCO PIRES. OBRIGADO!



As questões do questionário referem-se ao seu trabalho na Receita Estadual. Para as primeiras quatro perguntas, assinale a alternativa desejada. Para as demais questões, que estão em forma de afirmação, assinale o número que corresponde a quanto você concorda ou discorda, de acordo com a escala (de 1 a 4) de concordância indicada.

**IMPORTANTE:** Procure responder levando em consideração situações não apenas recentes, mas ocorridas desde seu ingresso na Receita, e em relação a todas as unidades/setores em que trabalhou.

- 1) Você ocupa ou já ocupou uma posição de chefia na Receita (não considere situações temporárias como substituição por férias de titular)
1. Sim      2. Não
- 2) Se você estiver realizando uma fiscalização Volante de madrugada, você se sente
- a) injustiçado por ter sido escalado para esse trabalho
- b) chateado, mas consciente de que é parte da atividade de ser fiscal
- c) normal, afinal alguém tem de fazer esse tipo de trabalho
- d) contente de poder estar representando o Estado, sente-se importante por estar trabalhando longe de casa no meio da noite
- 3) Já realizou, pela Receita ou não, curso ou treinamento que tenha trabalhado com alguns dos conceitos de administração estratégica, como planejamento estratégico, Balanced Scorecard, gestão participativa, qualidade total, gestão do conhecimento, etc.?
1. Sim      2. Não
- 4) Você já participou de algum movimento organizado para reivindicações sobre situação de trabalho (considere apenas as reivindicações feitas à própria Direção da CRE ou Gabinete de Delegados, desconsidere reivindicações junto ao Governo do Estado)
1. Sim      2. Não

**1 - CONCORDA  
FORTEMENTE**

**2 - CONCORDA**

**3 - DISCORDA**

**4 - DISCORDA  
FORTEMENTE**

5	As normas, regras e procedimentos (NPFs, NPAs, Resoluções, etc.) são criadas por pessoas que sabem o que estão fazendo	4	3	2	1
6	Você percebe que seus colegas fiscais dedicam-se ao trabalho, eles "vestem a camisa"	4	3	2	1
7	Caso seus superiores não gostarem de alguma coisa que você fez ou falou, você terá receio de ser punido ou perseguido	4	3	2	1
8	A Receita está sempre ressaltando a importância do Fiscal para o desenvolvimento do Estado do Paraná	4	3	2	1

<b>1 - CONCORDA FORTEMENTE</b>		<b>2 - CONCORDA</b>		<b>3 - DISCORDA</b>		<b>4 - DISCORDA FORTEMENTE</b>	
9	Caso não seja possível "dar conta" de seu trabalho no horário do expediente, você trabalha depois do horário ou em finais de semana, seja porque o trabalho não pode acumular, seja porque há urgência	4	3	2	1		
10	A Receita dá valor ao Fiscal competente e dedicado	4	3	2	1		
11	Idealmente, para ser chefe e gerenciar um setor com eficiência, o Fiscal deve ser formado em administração ou possuir treinamento ou curso gerencial	4	3	2	1		
12	Os trabalhos na Receita possuem prazos e atividades bem definidas	4	3	2	1		
13	Na Receita há uma certa pressão para obrigar a participar dos treinamentos	4	3	2	1		
14	Seus chefes o incentivam a dedicar-se ao trabalho para que as metas da sua Regional sejam atingidas	4	3	2	1		
15	Na Receita, impera o "manda quem pode, obedece quem tem juízo"	4	3	2	1		
16	Se, após realizar uma fiscalização você não lavrar auto de infração, você será mal visto pelo seu chefe e colegas, mesmo que na situação de fato não coubesse autuação	4	3	2	1		
17	As normas, regras e procedimentos são elaborados com a participação da maioria dos Fiscais	4	3	2	1		
18	Você percebe que na Receita a melhor maneira de enfrentar as situações de trabalho é aceitar e não confrontar	4	3	2	1		
19	O Auditor Fiscal é extremamente importante para a sociedade paranaense, pois é ele quem garante a entrada de recursos financeiros aos cofres públicos	4	3	2	1		
20	Os Fiscais, quando trabalham em Postos Fiscais, tornam-se meros "carimbadores"	4	3	2	1		
21	Você sente que espera-se que você se disponha a trabalhar nas folgas, fique além do horário, trabalhe no horário de almoço, etc.	4	3	2	1		
22	Você tem noção do porque você realiza seu trabalho, para que servem as atividades que você desenvolve na Receita	4	3	2	1		
23	Você busca aplicar em seu trabalho os ensinamentos que obteve em cursos de treinamento ou cursos de graduação ou pós graduação	4	3	2	1		
24	Na Receita, há liberdade para que os Fiscais realizem suas tarefas da maneira que acharem adequada	4	3	2	1		
25	Você sente a necessidade de estar sempre provando que é competente, que é capaz de fazer bem o seu trabalho	4	3	2	1		
26	As quotas de produtividade, as metas de arrecadação, e o "bolão" fazem com que você trabalhe com maior empenho	4	3	2	1		



<b>1 - CONCORDA FORTEMENTE</b>		<b>2 - CONCORDA</b>		<b>3 - DISCORDA</b>		<b>4 - DISCORDA FORTEMENTE</b>	
27	Os funcionários obedecem ordens das chefias sem questionar, mesmo que as ordens pareçam sem sentido	4	3	2	1		
28	O fato do Fiscal possuir estabilidade garantida por lei o protege de injustiças no ambiente de trabalho	4	3	2	1		
29	As remoções e transferências, quando ocorrem, são para o bem da Receita, são necessárias para o bom funcionamento da organização	4	3	2	1		
30	A Receita dá valor ao funcionário submisso	4	3	2	1		
31	Na Receita, os funcionários são chamados a participar das decisões sobre os rumos da organização	4	3	2	1		
32	Sua relação com a Receita é puramente profissional, é um trabalho como qualquer outro	4	3	2	1		
33	Existe uma comunicação, formal ou informal, vinda de escalões superiores para que você dedique-se cada vez mais a projetos e atividades	4	3	2	1		
34	Você acredita que não adianta tentar mudar as coisas em seu trabalho porque não adiantaria em nada	4	3	2	1		
35	Após um dia de trabalho, você retorna para casa com dores (de cabeça, ou na coluna, ou nos braços, etc.)	4	3	2	1		
36	Você sente orgulho de ser Fiscal, de ser parte da Receita	4	3	2	1		
37	Existe um esforço em se passar aos Fiscais um modelo de comportamento considerado adequado para o trabalho	4	3	2	1		
38	Você se sente no compromisso de retribuir à Receita o investimento em treinamento que ela faz/fez em você	4	3	2	1		
39	Se você for "bem comportado", sua escala de trabalho será mais amena	4	3	2	1		
40	A Receita incentiva comportamentos submissos, que não sejam questionadores	4	3	2	1		

**Q01 - Você ocupa ou já ocupou uma posição de chefia na Receita (não considere situações temporárias como substituição por férias de titular)?**

Opção	Frequência	%
Sim	55	50,46
Não	51	46,79
Não Respondeu	03	2,75
Total	109	100,00

**Q02 - Se você estiver realizando uma fiscalização Volante de madrugada, você se sente:**

Opção	Frequência	%
Injustiçado por ter sido escalado para esse trabalho	03	2,75
Chateado, mas consciente de que é parte da atividade de ser fiscal	44	40,37
Normal, afinal alguém tem de fazer esse tipo de trabalho	57	52,29
Contente de poder estar representando o Estado, sente-se importante por estar trabalhando longe de casa no meio da noite	02	1,84
Não Respondeu	03	2,75
Total	109	100,00

**Q03 - Já realizou, pela Receita ou não, curso ou treinamento que tenha trabalhado com alguns dos conceitos de administração estratégica, como planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, gestão participativa, qualidade total, gestão do conhecimento, etc.?**

Opção	Frequência	%
Sim	48	44,04
Não	58	53,21
Não Respondeu	03	2,75
Total	109	100,00

**Q04 - Você já participou de algum movimento organizado para reivindicações sobre situação de trabalho (considere apenas as reivindicações feitas à própria Direção da CRE ou Gabinete de Delegados, desconsidere reivindicações junto ao Governo do Estado)?**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	34	31,19
Não	72	66,06
Não Respondeu	03	2,75
Total	109	100,00

**Q05 - As normas, regras e procedimentos (NPFs, NPAs, Resoluções, etc.) são criadas por pessoas que sabem o que estão fazendo.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	08	7,34
Concorda	69	63,30
Discorda	29	26,61
Discorda Fortemente	02	1,83
Não Respondeu	01	0,92
Total	109	100,00

**Q06 - Você percebe que seus colegas fiscais dedicam-se ao trabalho, eles “vestem a camisa”.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	07	6,42
Concorda	45	41,28
Discorda	50	45,87
Discorda Fortemente	06	5,51
Não Respondeu	01	0,92
Total	109	100,00

**Q07 - Caso seus superiores não gostarem de alguma coisa que você fez ou falou, você terá receio de ser punido ou perseguido.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	20	18,35
Concorda	46	42,20
Discorda	34	31,19
Discorda Fortemente	08	7,34
Não Respondeu	01	0,92
Total	109	100,00

**Q08 - A Receita está sempre ressaltando a importância do Fiscal para o desenvolvimento do Estado do Paraná.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	11	10,09
Concorda	30	27,52
Discorda	49	44,96
Discorda Fortemente	18	16,51
Não Respondeu	01	0,92
Total	109	100,00

**Q09 - Caso não seja possível “dar conta” de seu trabalho no horário do expediente, você trabalha depois do horário ou em finais de semana, seja porque o trabalho não pode acumular, seja porque há urgência.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	17	15,60
Concorda	54	49,54
Discorda	27	24,77
Discorda Fortemente	11	10,09
Total	109	100,00

**Q10 - A Receita dá valor ao Fiscal competente e dedicado.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	05	4,59
Concorda	17	15,60
Discorda	57	52,29
Discorda Fortemente	29	26,60
Não Respondeu	01	0,92
Total	109	100,00

**Q11 - Idealmente, para ser chefe e gerenciar um setor com eficiência, o Fiscal deve ser formado em administração ou possuir treinamento ou curso gerencial.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	18	16,51
Concorda	46	42,20
Discorda	31	28,44
Discorda Fortemente	13	11,93
Não Respondeu	01	0,92
Total	109	100,00

**Q12 - Os trabalhos na Receita possuem prazos e atividades bem definidas.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	06	5,51
Concorda	30	27,52
Discorda	65	59,63
Discorda Fortemente	08	7,34
Total	109	100,00

**Q13 - Na Receita há uma certa pressão para obrigar a participar dos treinamentos.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	04	3,67
Concorda	16	14,68
Discorda	73	66,97
Discorda Fortemente	14	12,84
Não Respondeu	02	1,84
Total	109	100,00

**Q14 - Seus chefes o incentivam a dedicar-se ao trabalho para que as metas da sua Regional sejam atingidas.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	05	4,59
Concorda	58	53,21
Discorda	36	33,03
Discorda Fortemente	09	8,26
Não Respondeu	01	0,91
Total	109	100,00

**Q15 - Na Receita, impera o “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	25	22,94
Concorda	55	50,46
Discorda	21	19,27
Discorda Fortemente	07	6,42
Não Respondeu	01	0,91
Total	109	100,00

**Q16 - Se, após realizar uma fiscalização você não lavrar auto de infração, você será mal visto pelo seu chefe e colegas, mesmo que na situação de fato não coubesse autuação.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	09	8,26
Concorda	30	27,52
Discorda	65	59,63
Discorda Fortemente	05	4,59
Total	109	100,00

**Q17 - As normas, regras e procedimentos são elaborados com a participação da maioria dos Fiscais.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	05	4,59
Concorda	07	6,42
Discorda	54	49,54
Discorda Fortemente	43	39,45
Total	109	100,00

**Q18 - Você percebe que na Receita a melhor maneira de enfrentar as situações de trabalho é aceitar e não confrontar.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	24	22,02
Concorda	49	44,95
Discorda	27	24,77
Discorda Fortemente	09	8,26
Total	109	100,00

**Q19 - O Auditor Fiscal é extremamente importante para a sociedade paranaense, pois é ele quem garante a entrada de recursos financeiros aos cofres públicos.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	37	33,94
Concorda	53	48,62
Discorda	13	11,93
Discorda Fortemente	05	4,59
Não Respondeu	01	0,92
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>

**Q20 - Os Fiscais, quando trabalham em Postos Fiscais, tornam-se meros “carimbadores”.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	12	11,01
Concorda	38	34,86
Discorda	49	44,96
Discorda Fortemente	10	9,17
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>

**Q21 - Você sente que espera-se que você se disponha a trabalhar nas folgas, fique além do horário, trabalhe no horário de almoço, etc.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	09	8,26
Concorda	44	40,37
Discorda	45	41,28
Discorda Fortemente	10	9,17
Não Respondeu	01	0,92
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,00</b>



**Q22 - Você tem noção do porque você realiza seu trabalho, para que servem as atividades que você desenvolve na Receita.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	42	38,53
Concorda	52	47,71
Discorda	08	7,34
Discorda Fortemente	07	6,42
Total	109	100,00

**Q23 - Você busca aplicar em seu trabalho os ensinamentos que obteve em cursos de treinamento ou cursos de graduação ou pós graduação.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	35	32,11
Concorda	64	58,72
Discorda	03	2,75
Discorda Fortemente	07	6,42
Total	109	100,00

**Q24 - Na Receita, há liberdade para que os Fiscais realizem suas tarefas da maneira que acharem adequada.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	05	4,59
Concorda	26	23,85
Discorda	58	53,21
Discorda Fortemente	18	16,51
Não Respondeu	02	1,84
Total	109	100,00

**Q25 - Você sente a necessidade de estar sempre provando que é competente, que é capaz de fazer bem o seu trabalho.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	10	9,17
Concorda	48	44,04
Discorda	41	37,61
Discorda Fortemente	10	9,18
Total	109	100,00

**Q26 - As quotas de produtividade, as metas de arrecadação, e o “bolão” fazem com que você trabalhe com maior empenho.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	27	24,77
Concorda	57	52,29
Discorda	21	19,27
Discorda Fortemente	04	3,67
Total	109	100,00

**Q27 - Os funcionários obedecem ordens das chefias sem questionar, mesmo que as ordens pareçam sem sentido.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	07	6,42
Concorda	34	31,19
Discorda	63	57,80
Discorda Fortemente	05	4,59
Total	109	100,00

**Q28 - O fato do Fiscal possuir estabilidade garantida por lei o protege de injustiças no ambiente de trabalho.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	07	6,42
Concorda	20	18,35
Discorda	60	55,05
Discorda Fortemente	22	20,18
Total	109	100,00

**Q29 - As remoções e transferências, quando ocorrem, são para o bem da Receita, são necessárias para o bom funcionamento da organização.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	05	4,59
Concorda	30	27,52
Discorda	57	52,29
Discorda Fortemente	17	15,60
Total	109	100,00

**Q30 - A Receita dá valor ao funcionário submisso.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	09	8,26
Concorda	40	36,70
Discorda	47	43,12
Discorda Fortemente	12	11,01
Não Respondeu	01	0,91
Total	109	100,00

**Q31 - Na Receita, os funcionários são chamados a participar das decisões sobre os rumos da organização.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	03	2,75
Concorda	07	6,42
Discorda	61	55,97
Discorda Fortemente	38	34,86
Total	109	100,00

**Q32 - Sua relação com a Receita é puramente profissional, é um trabalho como qualquer outro.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	10	9,18
Concorda	62	56,88
Discorda	34	31,19
Discorda Fortemente	03	2,75
Total	109	100,00

**Q33 - Existe uma comunicação, formal ou informal, vinda de escalões superiores para que você dedique-se cada vez mais a projetos e atividades.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	05	4,59
Concorda	43	39,45
Discorda	45	41,28
Discorda Fortemente	15	13,76
Não Respondeu	01	0,92
Total	109	100,00

**Q34 - Você acredita que não adianta tentar mudar as coisas em seu trabalho porque não adiantaria em nada.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	09	8,26
Concorda	24	22,02
Discorda	61	55,96
Discorda Fortemente	15	13,76
Total	109	100,00

**Q35 - Após um dia de trabalho, você retorna para casa com dores (de cabeça, ou na coluna, ou nos braços, etc.).**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	12	11,01
Concorda	35	32,11
Discorda	49	44,95
Discorda Fortemente	13	11,93
Total	109	100,00

**Q36 - Você sente orgulho de ser Fiscal, de ser parte da Receita.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	26	23,85
Concorda	53	48,62
Discorda	25	22,94
Discorda Fortemente	05	4,59
Total	109	100,00

**Q37 - Existe um esforço em se passar aos Fiscais um modelo de comportamento considerado adequado para o trabalho.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	03	2,75
Concorda	54	49,54
Discorda	41	37,62
Discorda Fortemente	11	10,09
Total	109	100,00

**Q38 - Você se sente no compromisso de retribuir à Receita o investimento em treinamento que ela faz/fez em você.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	07	6,42
Concorda	76	69,72
Discorda	24	22,02
Discorda Fortemente	01	0,92
Não Respondeu	01	0,92
Total	109	100,00

**Q39 - Se você for “bem comportado”, sua escala de trabalho será mais amena.**

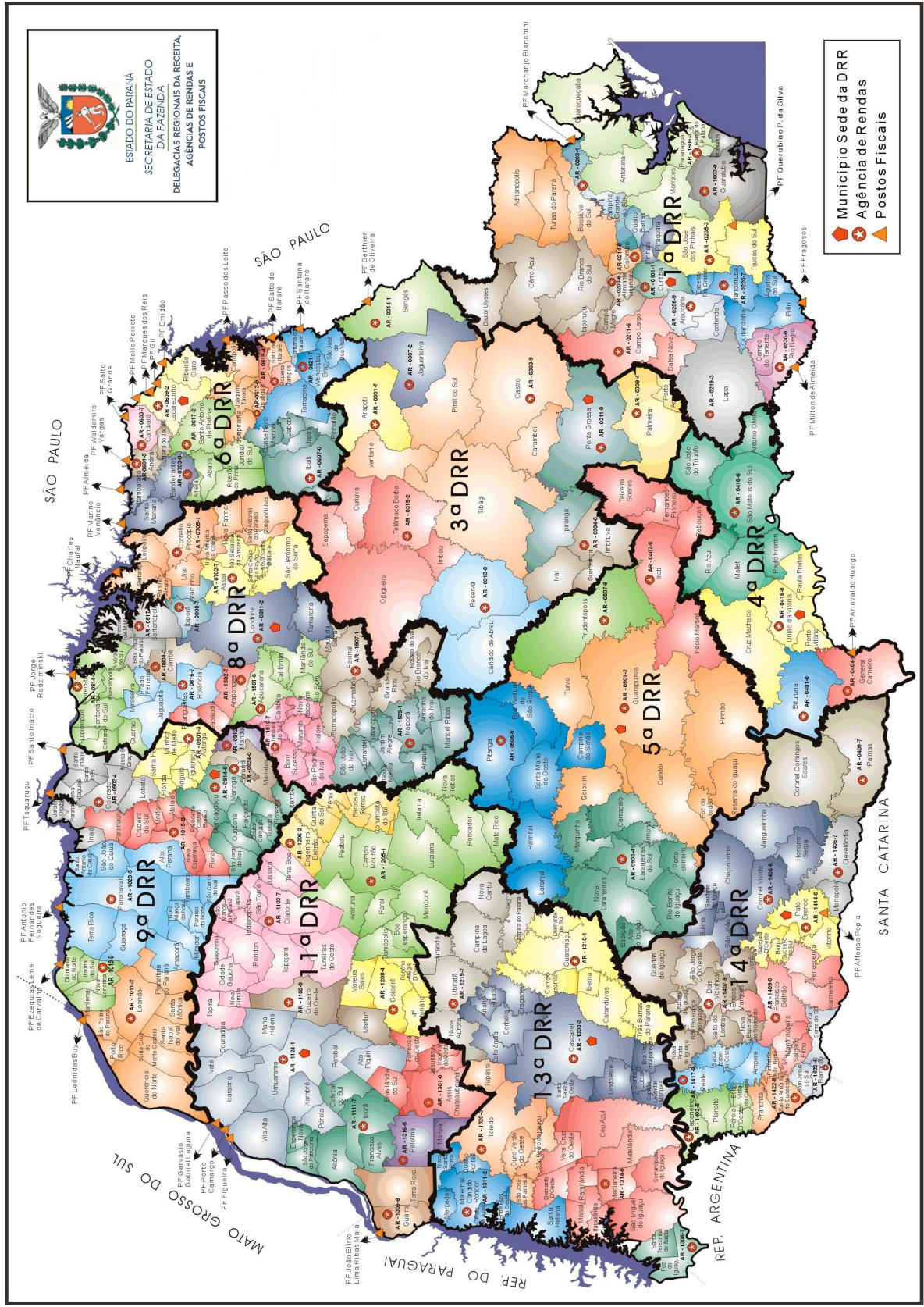
<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	06	5,50
Concorda	25	22,94
Discorda	66	60,55
Discorda Fortemente	12	11,01
Total	109	100,00

**Q40 - A Receita incentiva comportamentos submissos, que não sejam questionadores.**

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Concorda Fortemente	11	10,09
Concorda	57	52,30
Discorda	34	31,19
Discorda Fortemente	07	6,42
Total	109	100,00

**ANEXO 1 – MAPA ADMINISTRATIVO DA CRE**





Município Sede da DRR  
 Agência de Rendas  
 Postos Fiscais

ANEXO 2 – AUTORIZAÇÃO DA DIREÇÃO DA CRE PARA A REALIZAÇÃO  
DA PESQUISA



ESTADO DO PARANÁ  
SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA  
COORDENAÇÃO DA RECEITA DO ESTADO  
CENTRO DE TREINAMENTO - CENPRE

22  
D

PROTOCOLO: 5.522.242-8

INTERESSADO: Glauco Oscar Ferraro Pires

ASSUNTO: Pesquisa

I - de acordo;  
II - Científico por ser o Servidor mediante compromisso.  
Em 29/04/2004

PARECER 007/03

LUZ CARLOS VIEIRA  
PIREZÓPOLIS  
01/05/04

Informamos que o Auditor Fiscal acima citado atualmente participa de um curso de Mestrado em Administração na UFPR e solicita autorização para realizar pesquisa referente a sua dissertação.

A referida pesquisa pretende analisar a dinâmica das relações de trabalho da Coordenação da Receita do Estado - CRE, na perspectiva psicossociológica a partir da percepção de seus funcionários.

A metodologia adotada será estudo de caso enfocando aspectos históricos, organizacionais e situacionais; as técnicas de coleta de dados utilizadas serão entrevistas semi-estruturadas e análise documental.

Esclarecemos que o enfoque desta pesquisa é de fundamental relevância à nossa Organização uma vez que trata o indivíduo como foco principal da estratégia organizacional. Consequentemente, um estudo sobre as relações de trabalho e seus efeitos contribui para a construção do conhecimento dessa Coordenação da Receita do Estado.

Por esta razão, somos pelo **DEFERIMENTO** desta solicitação, recomendando que a CRE, através deste Centro de Treinamento, seja informada sobre o andamento da pesquisa, bem como, seja fornecida uma cópia da versão final da referida dissertação.

À consideração superior,

Curitiba, 28 de abril de 2.003.

Denis Vicente Rissatto  
Chefe do CENPRE  
Em exercício  
Coordenação da Receita do Estado

Viante em 02/05  
Glauco O. Ferraro Pires  
Pr 5.522.242-2