

Análise do Discurso Oficial: Programa Gestão de Pessoas por Competências de um Órgão Público do Poder Judiciário Federal

RESUMO

O estudo se baseia em uma análise feita, à luz da Teoria do Discurso, do programa Gestão de Pessoas por Competências, implantado em um Órgão Público do Poder Judiciário Federal, preocupado com os resultados e com a satisfação do cidadão-usuário dos seus serviços. A partir de enunciados considerados importantes buscou-se entender o discurso oficial. O corpus constituiu-se do Relatório do Programa, além de entrevistas com gestores ligados ao Núcleo de Gestão de Pessoas do órgão, visando identificar como estes percebem o discurso do programa, qual o grau de identificação e a forma como essa se dá. Chegou-se à conclusão de que é necessário mudar as práticas atualmente existentes no contexto do serviço público, utilizar-se de um discurso crítico, sabendo-se que estas práticas estão inseridas num contexto sócio-históricos e qualquer mudança na prática discursiva resulta em mudança na prática social.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas por Competências; Análise do Discurso; Serviço Público.

1. INTRODUÇÃO

O programa Gestão de Pessoas por Competências foi implantado em 2006 na Justiça Federal em Pernambuco como projeto piloto e surgiu então a necessidade de fazer uma análise sobre o discurso oficial presente no relatório do programa e verificar o que está implícito nesse discurso e através de entrevistas realizadas com os gestores do Núcleo de Gestão de Pessoas identificar como estes percebem o discurso do programa, qual o grau e a forma como se dá essa identificação.

O programa foi desenhado pelo Conselho de Justiça Federal, que tem sede em Brasília a quem cabe exercer a supervisão administrativa e orçamentária dos órgãos inferiores. O objetivo do programa foi promover o aperfeiçoamento profissional de gerentes e servidores, por meio de ações de treinamento.

2. REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE O DISCURSO

Vários aspectos da Análise do Discurso poderiam ser estudados, porém as vertentes das práticas tradicionais da Análise do Discurso (AD) e da Análise Crítica do Discurso (ADC) foram alvo da análise, cujos programas investigam as condições nas quais os discursos são produzidos dentro das instituições, ou seja, sua formação, forma, o campo discursivo e a relação com o interdiscurso e a ideologia presente.

A AD teve início na França e seu principal articulador foi Michel Pêcheux, em fins dos anos 60. A AD volta-se para uma perspectiva política de uma intervenção, de uma ação transformadora que busca combater o excesso de formalismo lingüístico. A AD reúne três ramos do conhecimento em suas articulações contraditórias: a) a teoria da sintaxe e da enunciação; b) a teoria da ideologia; c) a teoria do discurso, a determinação histórica dos processos de significação. Tudo isso atravessado por uma teoria do sujeito de natureza psicanalítica (ORLANDI, 2007).

Mas, o que seria o discurso?

O discurso é o caminho de uma contradição a outra: Analisar o discurso é fazer com que desapareçam e reapareçam as contradições, é mostrar o jogo que estas desempenham; é manifestar como pode exprimi-las, dar-lhes corpo, ou emprestar-lhes uma fugidia aparência (FOUCAULT, 2005, p. 171).

A Teoria Social do Discurso ou ADC, desenvolvida por Fairclough baseia-se em uma percepção da linguagem como parte irredutível da vida social dialeticamente interconectada a outros elementos sociais. O discurso ajuda a construir ou mudar identidades sociais, posições do sujeito, relações sociais, sistemas de conhecimentos e crenças. Exprime que a Análise do Discurso Crítica empenha-se em demonstrar como o discurso é moldado por questões ideológicas e de poder, elegendo como seu principal objeto de estudo as relações de poder e o efeito destas sobre as práticas sociais (FAIRCLOUGH, 2001).

A ADC tem três dimensões: a) descrição – que trata de características formais, tais como vocabulário, gramática, coesão e estrutura; b) interpretação – que aborda os processos de produção e consumo do texto à luz da prática social em que ele está inserido; c) explanação – que se refere à relação entre interação e contexto social (FAIRCLOUGH, 2001).

Preceitua Fairclough que o discurso deve ser visto como ação, uma prática que altera o mundo e altera os indivíduos no mundo. A dimensão do discurso constitutiva do social, inspirada em Foucault, contribui para três tipos de construção: 1) a que se refere às “identidades sociais” e posições do sujeito, para o sujeito social e os tipos de EU; 2) a dos sistemas de relações sociais; 3) a dos sistemas de conhecimentos e crenças. (FAIRCLOUGH, 2001, p. 64). Qualquer mudança na prática discursiva resulta em mudança na prática social.

Seguindo esse viés da ADC há que se fazer uma análise sócio-histórica das condições de produção do discurso presente no programa Gestão por Competências ora em estudo. E o que seriam as condições de produção do discurso? De acordo com Orlandi (2007), compreendem fundamentalmente os sujeitos, a situação e a memória. O autor considera que as condições de produção incluem o contexto sócio-histórico e ideológico.

Percebe-se com isso que para se analisar as condições de produção do discurso de competências no Serviço Público atualmente, seria necessário analisar as mudanças ocorridas no mundo, no Brasil, no Serviço Público e na Justiça Federal para entendermos em que momento o programa foi implantado, qual a sua ideologia, por quem foi implantado e os vários interdiscursos utilizados sobre competências, não obstante ser o discurso o referencial.

A sociedade contemporânea atravessou um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultaram num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações o impacto dessa reestruturação materializou-se por intermédio da implantação de programas que garantiriam a otimização dos processos de trabalho, a racionalização dos procedimentos técnicos, administrativos e gerenciais.

Talvez por isso o discurso das competências tenha invadido, de forma tal, não apenas o campo da atividade profissional, mas o campo da formação e, ainda, mais recentemente, o da Escola, dessa forma não se pode atribuir juízo de valor, já que todos os modelos de gestão são gerados a partir de demandas sócio-econômicas e políticas, dadas dentro de um contexto histórico específico

No âmbito do Judiciário a necessidade de mudança foi sentida a partir das cobranças da população por uma melhor prestação de serviços e, especialmente, por rapidez nas decisões judiciais. Isso exigiu uma mudança no perfil dos seus servidores e gestores. Necessitava-se então de instrumentos para tornar a decisão mais célere e eficiente, conseqüentemente, o CJF buscou adotar a Gestão por Competências como instrumento para melhoria da qualidade dos serviços prestados, formação e capacitação dos seus gestores, como pilar essencial a um

gerenciamento de excelência.

Faria & Meneguetti declaram que para o discurso ser legitimado é preciso que o seu locutor carregue toda a carga simbólica aceita pelo grupo ao qual pertence. O conteúdo informacional e ideológico deve ser condizente com a postura do indivíduo e, neste sentido, citam Bourdieu: *sua palavra não vale mais do que o homem que a utiliza, pois o homem de palavra não empenha palavras, empenha sua pessoa.* (FARIA & MENEGHETTI, 2007, p. 130).

Nas entrevistas que foram realizadas com os gestores do Núcleo de Pessoas pode-se perceber que o discurso sobre competências era legitimado por ter sido implantado pelo Conselho de Justiça Federal, que após várias discussões sobre planejamento estratégico, definiram as competências institucionais¹ que indicariam as áreas em que todos os órgãos integrantes da Justiça Federal deveriam buscar excelência para prestar um atendimento com qualidade e cumprir adequadamente sua função social, para apartir destas competências institucionais definir as competências individuais, aquelas que os gestores precisavam desenvolver para cumprir o seu papel.

Sob o desafio da eficácia e eficiência na prestação dos serviços jurisdicionais; da necessidade de atender às crescentes demandas e exigências da sociedade; de garantir a qualidade dos serviços públicos oferecidos, ainda, no esteio do desenvolvimento gerencial de excelência, a Secretaria Administrativa da Seção Judiciária de Pernambuco² buscou como alternativa a implantação do modelo de gestão apresentado pelo Conselho, visando primordialmente capacitar seus gestores e servidores para prestação de um serviço de maior qualidade, dispondo-se, para esse fim, a ser piloto do programa implantado em Brasília, e, posteriormente ampliá-lo a todos os que compõem a Justiça Federal em Pernambuco.

O Enunciador do discurso, no caso aqui o CJF,

...fala para todos como portador de valores transcendentais: ele é a voz de todos na sua voz, ao mesmo tempo em que se dirige a todos como se fosse apenas o porta-voz de um *Terceiro*, enunciador de um ideal social. Ele estabelece uma espécie de pacto e aliança entre estes três tipos de voz – a voz do *Terceiro*, a voz do *Eu*, a voz do *Tu-todos* – que terminam por se fundir em um corpo social abstrato, freqüentemente expresso por um *Nós* que desempenha o papel de guia (CHARAUDEAU, 2006, p. 80).

O discurso presente é a exigência de mudança por parte da população, é este cidadão que acessa a justiça e busca a melhoria dos processos, a eficiência, esta seria, portanto, a voz do *Terceiro*.

Portanto, as condições de produção do discurso foram: a reforma administrativa gerencial pela qual passava todo o serviço público e no Judiciário, especificamente, a cobrança feita por parte da população em prol da melhoria dos serviços prestados e a necessidade de capacitar os gestores para essa realidade.

Com o objetivo de perceber qual o entendimento de cada uma sobre competência as entrevistas foram iniciadas com a pergunta: O que você entende por Competência? Foram várias as respostas e pode-se perceber que as pessoas passavam a repetir o conceito do

1 De acordo com o Relatório entregue à Secretaria Administrativo, as competências institucionais são: Gestão do Processo Judicial, Excelência na Prestação de Serviços; Gestão da Modernização; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos; Gestão da Informação; Gestão da Articulação e Parcerias e Gestão de Recursos.

² Dentro da estrutura organizacional de cada Seção Judiciária, há uma Secretaria Administrativa que tem como função prestar apoio administrativo às Varas Federais em funcionamento no Estado.

programa. Nenhuma entrevistada conseguiu formular um conceito próprio ou expressá-lo de sua própria forma, tendo sempre em mente o conceito de conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados no programa como veremos:

“Competência seria a capacidade que um determinado indivíduo tem de usar as suas habilidades e os seus conhecimentos para melhoria em prol da empresa, empregando de forma adequada as suas atitudes para realizar essas tarefas (E1)³.

“São habilidades e comportamentos adequados para a realização de determinado trabalho, determinada tarefa” (E3).

E quando perguntados sobre o que seria Gestão por Competências respondiam quase sempre da mesma forma:

“Seria justamente os gestores utilizando de forma adequada as suas habilidades, os seus conhecimentos em prol dessa empresa {...}”. (E1)

“Programa que começou a ser implantado, você quer dizer. No meu ver era um programa que objetivava definir vários níveis de competências gerenciais, competências essas que iriam servir de base para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de servidores, de acordo com as áreas específicas de atuação” (E3).

Isto reforça o que diz Orlandi que os discursos se movem em direção a outros. Nunca se está só, sempre carrega vozes que o antecederam e que mantêm com ele constante duelo. Repetem-se os discursos. O entendimento de cada um e os conceitos do programa são muito próximos um do outro, como se pode observar.

As entrevistadas marcavam, implicitamente, a voz do *outro*, percebe-se, portanto a heterogeneidade discursiva, ou seja, a retomada do já-dito. Ouvimos a voz de outros discursos, os quais atravessam o dizer. Temos, assim, lado a lado os conceitos de intradiscorso e interdiscorso.

Para Pêcheux Interdiscorso é um lugar que comporte os já ditos e os já ouvidos, em suas relações de dominação e contradição, sem estarem organizados por uma formação discursiva. Este não considera o sujeito do discurso como uma onipotência. O sujeito e o sentido não são dados *a priori*, mas são constituídos no próprio discurso. O Interdiscorso pode ser entendido como o conjunto de formulações anteriores, esquecidas, determinando o que se diz mesmo tendo-se a impressão que o sujeito falante é o autor, corresponde ao que o próprio Pêcheux chamou, anteriormente, esquecimento ideológico e chamado também de memória discursiva.

Orlandi (2007) leva ao entendimento do interdiscorso como sendo a memória. Seria aquilo que fala antes, em outro lugar, independentemente. Ele chama de memória discursiva: o saber discursivo que torna possível todo dizer e retorna sob a forma do pré-constituído, o já-dito, que está na base do dizível, sustentando cada tomada de palavra.

De acordo com Habermas (1982, 1989, 1990), na sua Teoria da Ação Comunicativa, o discurso deve ter como fim proporcionar convicções comuns, sem, contudo, estabelecer uma relação de dominação, pois, para isto seria necessário um discurso isento de ideologias específicas, prevalecendo, assim, o que fosse mais benéfico à maioria.

Observa-se, nessa abordagem teórica a necessidade que um indivíduo tem de produzir

³ E1, E2, etc são formas de identificar os entrevistados.

consenso com seu interlocutor, afim de que se estabeleça de fato um ambiente em que ouvintes e falantes possam se expressar de forma inteligível. E estas formas de expressão podem estar atreladas tanto ao dito quanto ao pré-constituído, que compõem a base do dizível e as próprias estruturas das formações discursivas presentes no consenso estabelecido entre as partes. Torna-se fundamental que aqueles que estão no mesmo “ambiente” pensem de uma forma coletiva, sejam capazes de legitimar uma ação ou um discurso, acreditem neste e colaborem com ele.

O fenômeno fundamental do poder não consiste na instrumentalização de uma vontade alheia para os próprios fins, mas na formação de uma vontade comum, numa combinação orientada para o entendimento recíproco (HABERMAS, 1982).

Na concepção habermasiana não se deve tratar o discurso como disputa, já que a disputa pressupõe ganhadores e perdedores, o que se busca é o entendimento. Devem exprimir neutralidade, legitimidade e verdade, não se devem intimidar aqueles que estão na ação comunicativa.

Nesse sentido, de acordo com a concepção de Habermas o discurso deve ser capaz de produzir, se não um consenso, pelo menos uma troca compartilhada, onde os sujeitos mesmo não concordando, entendem o posicionamento do outro e mesmo sem abrir mão de seu posicionamento concordam com o outro porque entendem a posição deste.

Em relação ao que Habermas chama de modelo de ação comunicativa, em que pessoas interagem e através da linguagem organizam-se socialmente buscando o consenso de uma forma livre de toda coação externa e interna, o discurso do CJF, ocupante do lugar discursivo, teve êxito porque no momento de definição dos critérios para avaliação, a seleção dos avaliadores, o nível de importância de cada comportamento, foram definidos pelos próprios gestores que seriam avaliados, o discurso deve ter como fim proporcionar convicções comuns sem, contudo, estabelecer uma relação de dominação. Observa-se isso na fala de uma gestora entrevistada:

{...} eu até comentei no setor, que como foi feito tudo por nós, a gente começou a criar, e teve coisas que eu falei que era muito importante o que era importante e o que era muito importante então essa nota de muito importante é muito alta, agente não consegue, só com o passar do tempo da gente alcançar aquela nota alta assim, a nota máxima, que é muito importante, todos são importantes... (E2).

No entanto, Bourdieu (1983) afirma que tanto os fatores linguísticos quanto os extralinguísticos são necessários à compreensão daquilo que é dito. As condições de produção do discurso, a situação, mais do que o próprio sujeito falante, é determinante do sentido produzido. O campo revela os implícitos.

Para Laclau (2000) discurso é a totalidade que inclui dentro de si o lingüístico e o extralingüístico. O discurso constitui a posição do sujeito como agente social e não o contrário, onde o agente social é a origem do discurso.

De acordo com Relatório, a fundamentação teórica do Programa, no que diz respeito ao conceito de competência, foi respaldada em: a) Fleury: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”; b) Prahalad & Hamel: “{...} conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização”; e, finalmente, c) Carbone “{...} combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes,

expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia organizacional”.

Percebe-se logo de início que o discurso oficial, utilizou-se em sua formação discursiva de uma visão empresarial, voltadas para a estratégia, a competitividade, o mercado, explicitando as palavras “valor”, “recursos”, “diferencial competitivo”, “estratégia organizacional” e nestes termos questiona-se: por que utilizar-se de uma visão de competitividade no judiciário? É possível agregar valor econômico à organização judiciária e ainda importarem valor social ao indivíduo?

O discurso de valorização da pessoa presente na GC, de acordo com Brandão & Guimarães (2001) Faria & Leal (2005) teria como objetivo promover a individualização das relações de trabalho e garantir que também a sua subjetividade seja utilizada para os interesses da empresa. Tenta-se verificar de que forma o discurso oficial estudado reforça esse entendimento.

Foucault diz: “Chamaremos discurso um conjunto de enunciados na medida em que se apóia na mesma formação discursiva {...} constituído de um número limitado de enunciados para os quais podemos definir um conjunto de condições de existência” (FOUCAULT, 1997, p. 135).

Tendo como base essa passagem em Foucault (1997) podemos observar, sem muito esforço, que há um distanciamento nos enunciados que compõem o relatório de Gestão por Competências da Secretaria Administrativa que preconizam um “mercado” ou um conjunto de valores norteadores que nos remetem para identificar as fontes exógenas destes enunciados. Deparamo-nos, então, com um processo de importação de discursos oriundos do setor produtivo cujas bases de inteligibilidade não são coincidentes com a natureza institucional do setor público judiciário.

3. Enunciados relevantes do Programa

Analisa-se para esse fim três enunciados do Programa, que mais se destacaram, relacionando-os com a teoria e com questionamentos relativos à ideologia presente no discurso em foco.

3.1 PRIMEIRO ENUNCIADO:

Os comportamentos foram transformados em competências e o conjunto deles em dimensão: liderança, capacidade empreendedora, negociação, administração do trabalho, etc. (Relatório apresentado pela Consultoria. p.4).

- Por que dividir o comportamento em dimensões? E por que assumir o sujeito a partir de seu comportamento? A formação discursiva *dimensão*, diz como o comportamento e o sujeito são “divididos”. Ou ele é líder, tem capacidade empreendedora, negocia bem, administra bem o trabalho ou ele não é considerado “excelente”. O servidor não é uno, ele é fragmentado. Esse processo de fragmentação pode ser explicado em função da facilidade de controle das emoções, subjetividade e ações dos servidores, em virtude de uma padronização destes dentro do ambiente de trabalho. E esta padronização é salutar ao processo de gerenciamento das competências ao mesmo tempo em que possibilita fragmentar a própria memória discursiva dos sujeitos, uma vez que não mais estarão agrupadas em uma única dimensão, tornando-se órfãos de uma coletividade que ultrapasse os limites institucionais agora renovados.

O gestor é avaliado em cada dimensão separadamente e se não alcançar a meta estabelecida pelo programa para o cargo que ocupa, teria um *gap de desempenho*⁴. Essa insuficiência, que resulta no não cumprimento de metas, será sempre dele e por isso responsabilizado. Em nenhum momento no programa ficou claro em sua formação discursiva como essas dimensões serão avaliadas, não se analisa as razões do descumprimento das metas, ignorando-se questões como a análise da estrutura do poder existente, disponibilidade de feedback para o que lhe é atribuído e a maneira como é desempenhado, e se o tempo disponível ao cumprimento das metas foi ou era suficiente para atingi-las.

Ressalta-se que o servidor, ao não atingir todas as metas estabelecidas, não receberá o conceito de “excelente”. Haverá sempre algo a conquistar, o que poderia ser positivo para o seu desenvolvimento, porém ao perceber a inatingibilidade das metas vê-se diante de uma continuada frustração. Ora, o cumprimento das metas dependerá de vários fatores que deverão ser verificados na hora da avaliação, mas que nem sempre o são. No programa em análise o próprio servidor será sempre o responsável pelas mudanças.

O programa visa à capacitação, como ação reabilitadora, mas será que antes da etapa de avaliação dos gestores não deveria a Administração da SECAD ter fornecido condições próprias e adequadas ao trabalho? É necessário verificar quais as condições que a Administração está proporcionando para que seus gestores venham a ser capazes ou competentes, como pretendem os instituidores do programa. Não estaria presente nesse discurso uma contradição?

Está implícito nesse discurso que os servidores são hierarquizados segundo o seu “talento”, haja vista que o programa oferece todas as condições necessárias para que as competências sejam mantidas ou adquiridas. É necessário, portanto, reforçar que a competência é um “estado” da pessoa e não uma situação imutável, como se variáveis intervenientes quaisquer não pudessem interpor-se, tomar parte voluntariamente ou involuntariamente do processo de fazer.

3.2. Segundo Enunciado:

A avaliação será realizada pelo avaliado, por sua chefia imediata, por pelo menos dois pares e colaboradores; será anônima, não havendo *feedback* presencial da chefia imediata. Após um ano será feita nova avaliação para verificar se as ações desenvolvidas foram eficazes para diminuir os *gaps* (Relatório apresentado pela Consultoria. pags. 6 e 7).

Como aferir se o servidor é ou não competente?

As avaliações são fundamentadas mais nos aspectos pessoais, poderíamos dizer na personalidade, do que no desempenho das tarefas, porque as competências ali descritas não estão ligadas ao saber “fazer”, e sim ao “ser”, não existindo critérios objetivos que permitam a avaliação da competência, e é por isso que ela facilita a inclusão dos critérios subjetivos e discriminatórios, constituindo-se em constrangimento, pois obriga os servidores a ajustarem seus comportamentos aos padrões da instituição. O envolvimento com a missão do órgão é colocado em xeque no cotidiano do trabalho e é determinante para o seu resultado, caso contrário, o gestor terá seu *gap* aumentado.

⁴ *GAP* de desempenho no programa em análise refere-se à diferença entre a competência exigida para a função e a que foi resultante da avaliação do gestor, o qual seria o alvo do Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.

A partir do momento que o servidor é submetido à avaliação, várias questões estão envolvidas: o momento presente no trabalho, em que está inserido a própria vida, o seu contexto social, as condições de trabalho proporcionadas pela empresa. É preciso sempre deixar claro que as condições fornecidas pela instituição para o exercício das atividades (ambiente físico, matéria-prima, etc..) implicam diretamente no contexto, refletindo ao mesmo tempo o lugar de onde se está avaliando e o resultado do trabalho da pessoa que está sendo avaliada.

3.3 Terceiro Enunciado:

Sugere-se o auto-desenvolvimento, por meio de leitura de textos sobre o tema e a adoção de um instrumento único de avaliação das reuniões, que permita identificar os pontos fracos e direcionar as ações de melhoria (Relatório apresentado pela Consultoria. p. 18).

O servidor é responsável pelo seu desenvolvimento. São sugeridas ações que buscam, na maioria das vezes, o auto-desenvolvimento. Dentro desta perspectiva o servidor tem que buscar a própria capacitação, por ela se responsabilizando, retirando-se, conseqüentemente, a responsabilidade da organização, que se desobriga em oferecer aos seus servidores. Evidencia-se, portanto, o apoio ao discurso anti-colaboracionista, no qual o servidor é convencido de sua responsabilidade no processo de desenvolvimento.

Questiona-se se essa busca pelo auto-desenvolvimento não acabaria por gerar na vida dos indivíduos uma carga de dedicação intensa ao trabalho, já que essa busca visa apenas ao atingimento das metas estabelecidas e conseqüentemente uma diminuição dos *gaps*, podendo isso causar uma perda de identidade e grande competitividade pelas funções gerenciais ou mesmo pelo crescimento na escala hierárquica, a partir do reconhecimento a quaisquer custos pelas instâncias superiores.

Esses três enunciados foram extraídos do Relatório do programa. São, portanto, componentes do discurso oficial implantado com a GC. Evidentemente, outros estão presentes, mas se optou tão somente por evidenciar aqueles intrinsecamente vinculados ao discurso e ao público a quem é dirigido, e suas possíveis implicações.

Os objetivos da instituição se tornam missão individual de cada membro do seu funcionalismo. Procura-se inculcar na cabeça dos servidores que a imagem da instituição Justiça é de responsabilidade, pela via da sedução. Busca-se um servidor comprometido, atuante, proativo, preocupado com a instituição. A partir dessas práticas usa-se o discurso oficial, enfatiza-se, através dos valores da instituição: integração, compromisso, transparência, urbanidade, cooperação, valorização das pessoas, impessoalidade e ética, como vistas no relatório do programa em análise.

Os discursos de excelência, de melhoria contínua e necessidade de participação dos servidores estão sempre presentes. Estes visam reforçar a ideologia da instituição e apreender a subjetividade (FARIA & MENEGUETTI, 2007) dos servidores, procurando em todos os momentos, a partir dos valores da instituição, obter a adesão dos servidores, estabelecendo vínculos (PAGÈS, 1987). Esse reforço para difusão dessa ideologia é feito de várias formas, uma delas é a partir da afixação de *banners* nos corredores do prédio contendo a missão, visão e valores definidos por todos, e como pano de fundo a idéia: “você faz parte disso”; “foi você que ajudou a construir essa missão”; “são seus valores que estão ali descritos”; responsabilizando cada vez mais o servidor.

Um aspecto que merece ser considerado é a possibilidade da GC vir a contribuir para

o que Pagès *et al.*(1993) denominaram processos de objetivação e individualização do trabalho e, dessa forma, acabarem constituindo-se em mecanismo de controle social de trabalhadores e de manutenção das estruturas de poder das organizações. Neste caso, a objetivação refere-se ao processo de traduzir, em termos quantitativos, o desempenho e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do indivíduo, buscando estimar o valor de sua contribuição para a consecução dos objetivos organizacionais. A individualização, por sua vez, nada mais é que o reforço ao individualismo, como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas. (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

Brandão & Guimarães (2001) dizem que quando utilizados com a finalidade de objetivação e individualização do trabalho, a GC apenas aprofunda o controle psicossocial da organização sobre seus empregados, o que pode ser até legítimo do ponto de vista patronal, mas retira a “roupagem moderna” da gestão estratégica de recursos humanos. Neste caso, estaríamos diante de uma espécie de neofordismo, como o define Legge (1995) ou de novas formas de controle da mão-de-obra, sob a perspectiva de uma flexibilidade nas relações de trabalho em seus aspectos funcional e de remuneração, que submete o empregado a ritmos cada vez mais intensos de trabalho visando alcançar níveis crescentes de produtividade.

Verifica-se que atualmente o discurso oficial dos órgãos públicos muda muito rápido, porém as práticas se afastam e muito dos modelos oficialmente divulgados. Os programas propõem a valorização do servidor e melhoria da eficiência no trabalho, no entanto, o servidor passa a ter uma sobrecarga de trabalho a partir da demanda por novas e complexas habilidades, sem haver a modificação das atuais estruturas existentes nesses órgãos. As cobranças são por novos padrões – participação, iniciativa, inovação – quando na realidade não recebem treinamento ou condições para desenvolverem novas competências e se mostrarem à altura dessas novas performances. Essa distância entre o que é cobrado e as reais condições de trabalho aumentaram o medo e o estresse nas organizações, prejudicando a produtividade.

Observou-se com isso que cada dia o servidor fica mais isolado nas suas ações, com a cobrança por resultados do seu setor, com a falta de pessoal, ele tende a correr de um lado a outro a fim de cumprir essas metas, não sobrando tempo para conversar com os seus pares, menos ainda, para ações do movimento sindical; com isso, ele vai se esforçando além do normal e isso irá acarretar um alto nível de estresse e diminuirá em breve sua produtividade.

Encontra-se aí outra contradição, se buscava a produtividade e agora com essa cobrança e com os números de servidores com problemas ligados ao estresse, essa produtividade será reduzida. É necessário buscar um equilíbrio entre a autonomia individual e a questão da produtividade, mas para que isso ocorra exige-se mudanças muito rápidas tanto no discurso quanto na efetividade das ações desses órgãos, nas estruturas de poder, na política relativa às pessoas, e essas são difíceis de ser definitivamente implantadas.

Apesar dos resultados do setor privado servirem de inspiração para o setor público, os termos da GC não podem ser exportados diretamente como se faz, porque esses obedecem a uma lógica diferente, refletem e encontram-se refletidas questões de cunho social, político, de crenças, valores e desejos, totalmente diferentes, não podendo ser deixado de lado a questão da interação desses fatores. Neste diapasão, podemos afirmar que a GC é incompatível com a atual estrutura organizacional e a legislação vigente do sistema público brasileiro, pelo menos.

A análise do *corpus* permite identificar que o CJF, enunciador do discurso oficial, ao

produzir o discurso da GC, como uma estratégia ideal voltada à solução dos problemas, e a SECAD ao afirmar o apoio ao programa, reproduziram a ideologia do modelo da administração pública gerencial e da reforma administrativa voltada para o mercado, mas é impossível negar a importância e a necessidade de capacitar os gestores para o enfrentamento de vários problemas.

Ao serem indagados sobre lembranças de programas implantados anteriormente, justificativas e resultados, todos ficaram pensativos e após alguns instantes respondiam afirmativamente com relação ao programa da qualidade, mas não em relação a justificativas, muito menos, resultados, que não conseguiam perceber:

“Sim, um dos foi qualidade, os 5Ss... e não deu certo, não chegou a ir adiante... ficou pela metade, o resultados não chegou a ser alcançado {...} só alguns itens é que foram {...} um item só é que foi trabalhado, não chegou a ser implantado, mas alguma coisa foi mesmo assim, foi de relevância para despertar a necessidade de mudança” (E1).

“Eu tenho 21 anos, como eu já falei teve o programa de qualidade teve também outros, mas lembro-me do programa de qualidade, a busca da qualidade... é... ah, teve os 5Ss, da parte da qualidade, foi algo inovador que levou até pra nossa vida particular, é até interessante, agente até tem usado, foi reflexo, foi uma coisa que continuou... vem até hoje” (E2).

Para verificar se havia identificação com o programa, o como e o grau de identificação, foram perguntados se estes achavam que as competências seriam usadas para melhoria? Como entendiam melhoria de desempenho e de que forma os servidores poderiam melhorar e quais as dimensões eram mais importantes para o setor em que ele trabalhava.

O objetivo era esse, embora não tenha sido levado adiante, acredito. (E3).

Não, tenho minhas dúvidas, porque hoje a gente tem outra direção, que só deverá ficar dois anos, poucas pessoas se lembram do programa, eu também, mas... outras pessoas saíram também né? (E4)

O discurso foi tão convincente que todos afirmaram que era realmente necessário e importante o programa. Isso pode ainda revelar o que Pagès *et al.* afirmam:

Os indivíduos estão ligados às organizações não somente por laços ideológicos, nem por laços materiais e morais, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer (PAGÈS *et. al.*, 1987, p.144).

Pode-se verificar isso através dos depoimentos que afirmam que as competências eram de extrema importância para melhorar aspectos seus que estavam sendo mal administrados. Havia uma identificação com o programa e por isso lamentavam a não continuidade.

A capacidade de Liderança, a liderança é {...} com ela você consegue direcionar bem a equipe e desta forma, coordenando os trabalhos e levando essa equipe a atender aos objetivos necessários (E1).

{...} todas são importantes, sobretudo a liderança, administração no trabalho, foco no cliente e relacionamento interpessoal, tem outra: gestão administrativa, que acho muito importante, no entanto, mas ela está um pouco aquém da nossa realidade, agente não tem tempo para planejar, de modo que a gente pudesse desenvolver essa competência. Estão diretamente

ligados ao dia-a-dia, ao nosso trabalho (E2).

O discurso presente pode simbolizar o que Pagès *et al* (1997) chama de isolamento do indivíduo, onde este aprende a obter prazer dominando os outros, a serviço da organização, e dominando a si próprio, num prazer solitário; e ainda de máquina da angústia, pois, com o aumento das exigências e dos sistemas de controle, aumentam-se os riscos de fracasso e, conseqüentemente, aumento das frustrações.

Sim, alterei {...} e quando eles fizeram (a avaliação), realmente foram muito sinceros, eles avaliaram, eu também analisei, e procurei até me adequar da forma como fui avaliada, até hoje, né? (E3).

Sim, mudei após avaliação da minha equipe, antes eu fazia tudo no imediato e daí procurei anotar, ver o que eu faria no outro dia, buscar atender melhor, dar mais rapidez ao atendimento, tentei {...} (E4).

O discurso sobre competências funciona ideologicamente em três dimensões: na construção de relações entre servidor e o público, à medida que coloca no servidor a responsabilidade pela melhoria dos serviços prestados, individualizando-o; na construção da imagem do programa, quando faz do produto um artigo construído pelo próprio servidor; e na construção do servidor como membro daquela instituição, imputando ao servidor também o papel dentro da missão institucional; os valores de cada um na construção de uma instituição voltada para a prestação de serviços.

A GC aqui surgiu, eu acho, para que pudéssemos abrir os nossos olhos, juntar as forças e tornar a SECAD mais forte, mais unida, organizada para prestar um melhor serviço aos nossos clientes, de maneira justa e com qualidade (E4).

{...} se você se propôs a estar naquela supervisão, naquele trabalho, você tem que buscar, porque você não trabalha pra você, você trabalha para o órgão, tudo que você fizer, e um dia você sair, você diz, eu saí, mas deixei alguma coisa {...} (E2).

De acordo com Pagès *et al* (1987) “uma nova religião⁵” é elaborada dentro das instituições, que se consubstancia na adesão a um sistema de valores e crenças, que por sua vez incita as pessoas a se dedicarem de “corpo e alma” a seu trabalho. E este se torna o elemento fundamental para o exercício do poder da organização e para a alienação do indivíduo.

{...} o supervisor quando ele está ali, ele deixa de ser aquela pessoa, sou o supervisor, eu tenho que trabalhar, buscar a melhoria do setor, da minha seção {...} tudo bem, às vezes a gente sai, às vezes agente chega mais cedo, fica além do expediente ainda continua no expediente normal, mas e o final? Fica buscando um final, quer dizer {...} a motivação {...} (E2).

{...} é importante incentivar as pessoas, pois só assim elas desenvolvem a consciência da necessidade da sua própria mudança e da instituição, você pode até obrigar alguém a fazer algo, mas se essa pessoa não estiver incentivada, consciente da sua necessidade, com certeza esse resultado não

⁵ Pagès *et al* (1987) atestam que ao oferecer satisfações de natureza ideológica e espiritual, a organização permite que os indivíduos se reconheçam nela, assim como Deus fez o homem à sua imagem e semelhança. Estabelece-se assim, o princípio da fé na empresa ou na “nova igreja”. A fim de que a fé seja revigorada constantemente, a organização explicita o conjunto de valores (o credo) que está sempre em sintonia com a ideologia de eficiência e competitividade da empresa moderna. Segundo estes, ainda, pode-se fazer um paralelo entre o domínio ideológico da organização e os ritos da igreja. Ao enunciar grandes princípios, a organização atribui a si própria caráter de entidade suprema e divina. É a deificação da organização.

vai sair bom. (E1)

Como se pode perceber esses gestores não percebem essas contradições. Talvez por conta do nível de identificação destes gestores não percebam as contradições do discurso oficial, por conta da individualização, da fragmentação do sujeito. O discurso seduziu os sujeitos, que passam a utilizar-se do mesmo discurso, reproduzindo-o.

Além de fragmentado, o sujeito foi isolado e junto com este isolamento lhe foi atribuído arbitrariamente um exílio de si mesmo. Toda a culpa de seu desempenho está incorporada neste isolamento. Não há possibilidade de atributos organizacionais, posto que o próprio indivíduo acredite que é ele e nele que se encontra a origem dos problemas de seu *gap* de desempenho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo-se que qualquer mudança na prática discursiva resulta em mudança na prática social e que estas práticas estão inseridas num contexto histórico-social, chegamos a várias considerações.

Não adianta julgar se a decisão de implantação foi acertada, é necessário mudar as práticas atualmente existentes no contexto do serviço público, porém, isso não significa começar do zero como se nada existisse ou não tivesse valor, pois, muitos avanços ficaram evidentes, como o exemplo do Programa Nacional de Capacitação existente atualmente.

Levando-se em conta as condições de produção do discurso, percebe-se que o discurso sobre Gestão por Competências foi decorrente do momento sócio-histórico pelo qual vinha passando o Judiciário Federal, quais foram: a reforma administrativa gerencial pelo qual passava todo o serviço público e no Judiciário, especificamente, a cobrança feita por parte da população em prol da melhoria dos serviços prestados e a necessidade de capacitar os gestores para essa realidade.

Não há dúvidas que a gestão pública tem que ser eficiente. A análise do *corpus* permite identificar que o CJF, enunciador do discurso oficial, ao produzir o discurso da gestão por Competências, como uma estratégia ideal voltada à solução dos problemas e a Secretaria Administrativa ao afirmar o apoio ao programa, reproduziram a ideologia e o modelo da administração pública gerencial, voltada para o mercado, cujo discurso vincula competência com vistas à competitividade e não ao serviço. Vale ressaltar que usar um instrumento não é algo neutro; implica também na importação da visão de mundo inerente ao discurso produzido e reproduzido dentro da Secretaria Administrativa.

Apesar dos resultados do setor privado servirem de inspiração para o setor público alguns termos não podem ser exportados diretamente como se faz, porque esses obedecem a uma lógica diferente, refletem e encontra-se refletidas questões de cunho social, político, de crenças, valores e desejos, totalmente diferentes, não podendo ser deixado de lado a questão da interação desses fatores. Neste diapasão, podemos afirmar que a Gestão por Competências é incompatível com a atual estrutura organizacional e a legislação vigente do sistema público brasileiro, pelo menos.

O que se percebe é que a cada dia utilizam-se novos discursos para velhos problemas, ou seja, mudam o discurso, mas as velhas práticas de gestão permanecem as mesmas e as cobranças por produtividade aumentam. As pesquisas afirmam que não temos instituições fortes, em que o povo acredite cada dia esse descrédito aumenta. E para buscar essa transformação é necessária uma reforma efetiva da máquina administrativa, e quem sabe através da educação se possa estimular a sociedade a criar seus processos coletivos e a

entender a necessidade de defendê-los.

Para que os indivíduos consigam efetivamente alterar esse discurso precisam primeiramente ter consciência dele, se apropriar para poder transformá-lo, porém, é necessário ter a noção do tamanho da missão de ser servidor público e estar sempre atentos aos desafios e às possibilidades infinitas que surgem à sua frente em razão do cargo que ocupam.

Os programas de melhoria devem ser pensados e discutidos pelos servidores, mas para isso o servidor tem que se livrar do isolamento em que estão vivendo e agir coletivamente, pois só assim terão mais forças. É preciso um servidor público consciente e crítico. Não basta executar suas tarefas. É necessário que estejam atentos à realidade para não se tornar refém de um sistema desprovido de efetividade, porque o atuar do servidor público não pode estar limitado ao cumprimento de atribuições do cargo ou função que ocupam.

O problema então agora mudou de figura: Qual a solução para compatibilizar as metas institucionais de melhoria, a necessidade da população e a melhoria do desempenho na administração pública federal, preservando as diferenças culturais e organizacionais do setor público e não apenas replicar modelos prescritivos do setor privado?

Esse é o grande desafio, mas não é possível ter resposta a essa questão nesse mesmo trabalho, será uma questão que precisa ser mais aprofundada em estudos posteriores.

REFERÊNCIAS:

BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? **Revista da Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Acesso em 14 fev.2009.

CARBONE, Pedro Paulo (et al). **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

CHARAUDEAU, Patrick. MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de Análise do Discurso**. Tradução Fabiana Komesu (et al.) São Paulo: Contexto, 2004.

_____. **Discurso político**. Trad. Fabiana Komesu e Dílson Ferreira da Cruz. São Paulo: Contexto, 2006. 327 p.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Izabel Magalhães, Coordenadora da tradução, revisão técnica e prefácio. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

_____& LEAL, Anne Pinheiro, A Gestão por Competências no quadro da hegemonia, 2005. In FARIA, José Henrique (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____& MENEGUETTI, Francis Kanashiro. Discursos Organizacionais, 2001, In FARIA, José Henrique (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas na organização. A gestão de competências e a estratégia organizacional**. São Paulo: Gente, 2002

FOUCAULT, M. **The Archaeology of knowledge**. Londres: Tavistock Publications, 1968, 1969, 1972 (A arqueologia do saber. Trad. L. F. B. Neves). Rio de Janeiro: Forense

Universitária, 1987.

_____. **A ordem do discurso**. Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 12. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HAMEL, Gary & PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 13ª Ed., 1995.

HABERMAS, A. Michael. **Conhecimento e Interesse**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1989.

_____. **Theory Communicative Action**. V.1. Trad. Mc Carthy. Londres: Heinemann, 1984.

_____. & MOUFFE, C. **Hegemony and Socialist Strategy**. Londres: Verso, 1985.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. Tradução de Freda Indursky; revisão dos originais da tradução Solange Maria Ledda Gallo, Maria da Glória de Deus Vieira de Moraes. 3. ed. Campinas, SP: Pontes: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

MOUFFE, C. **The Democratic Paradox London** : Verso, 2000.

MUSSALIM, F. Análise do discurso. In: BENTES, A. C; MUSSALIM, F. (Org.) **Introdução à lingüística: domínios e fronteiras**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2004. v. 2.

_____. **Análise do discurso**. In: MUSSALIM, F.; BENTES, A.C (org.) **Introdução à lingüística**. São Paulo: Cortez, 2001

ORLANDI, Eni P. **Análise de Discurso: Princípios & Procedimentos**. 7. ed. Campinas, SP: Pontes, 2007.

PAGÈS, Max. (et all). **O Poder das organizações**; tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sônia Simas Favatti; revisão técnica Pedro Aníbal Drago. São Paulo: Atlas, 1987.

PÊCHEUX, Michel. **O Discurso: estrutura ou acontecimento**. Tradução de Eni Puccinelli Orlandi. 3. ed. Campinas, SP: Pontes, 1983.

_____. **Language, semantics and ideology**. Londres: Macmillan, 1983. (trad. bras. E. P. Orlandi et AL. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Campinas: Editora da Unicamp, 1988.)

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane. **Análise do Discurso Crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.