



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/ INSTITUTO  
MULTIDISCIPLINAR / INSTITUTO TRÊS RIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADEMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO**

**“Você tem que tirar seu coração de dentro do Estado, entendeu?”: Trajetórias laborais  
de Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental e Analista de  
Planejamento e Orçamento do Estado do Rio de Janeiro**

**Luana Sodré da Silva Santos**

**2018**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS / INSTITUTO  
MULTIDISCIPLINAR / INSTITUTO TRÊS RIOS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**“VOCÊ TEM QUE TIRAR SEU CORAÇÃO DE DENTRO DO ESTADO,  
ENTENDEU?”: TRAJETÓRIAS LABORAIS DE ESPECIALISTA DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL E ANALISTA DE PLANEJAMENTO E  
ORÇAMENTO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**LUANA SODRÉ DA SILVA SANTOS**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Geruza Tavares D’Avila**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Programa de Pós Graduação em Administração. Área de Concentração: Organizações, Estado e Sociedade.

Seropédica, RJ  
Abril, 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S231" Santos, Luana Sodré da Silva, 1991-  
"Você tem que tirar seu coração de dentro do  
Estado, entendeu?": Trajetórias laborais de  
especialista de políticas públicas e gestão  
governamental e analista de planejamento e orçamento  
do estado do Rio de Janeiro / Luana Sodré da Silva  
Santos. - 2018.  
92 f.

Orientadora: Geruza Tavares D'Avila.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, 2018.

1. trajetórias laborais. 2. gestores públicos. 3.  
Psicossociologia. I. D'Avila, Geruza Tavares, 1981-,  
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Administração III.  
Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios  
Programa de Pós-graduação em Administração-PPGA  
Mestrado Acadêmico em Administração-MAA

**LUANA SODRÉ DA SILVA SANTOS**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 26/04/2018

---

Prof.ª Dr.ª Geruza Tavares D'Avila

Orientadora – Presidente

Membro Interno

UFRRJ

---

Prof.ª Dr.ª Janaina Machado

Membro Interno

UFRRJ

---

Prof.ª Dr.ª Maria Chaffin Coutinho

Membro Externo

UFSC

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de mostrar minha gratidão a todos/as que contribuíram para a realização desta dissertação. Aqui demonstro meu mais singelo “obrigado” as pessoas que são e foram importantes em minha vida. Sem vocês, essa conquista não seria possível.

Primeiramente agradeço aos meus pais, Bernadete e Jorge, minha base, minha alegria, pelo simples ato de me amar e apoiar em todos os momentos de minha vida. Obrigada pelo amor incondicional, por sempre acreditarem em meus sonhos, e pelo exemplo que representam para mim. Também não poderia esquecer o apoio de vocês nos momentos mais difíceis dessa caminhada. Vocês são, mais do que nunca, meus melhores amigos.

A minha irmã Laís, agradeço os momentos de descontração, seu sorriso me alegra todos os dias. Minha segunda mãe, obrigada pelo carinho, por comemorar comigo minhas conquistas e por deixar essa caminhada, às vezes solitária, mais divertida.

Ao meu namorado, que me incentivou a começar essa nova jornada, e acreditou em mim incessantemente durante todo o tempo. Thiago, meu companheiro e porto seguro, obrigada por estar ao meu lado, me dando força de seguir em frente. E a caminhada está só começando...

Quero agradecer a UFRRJ pelo ensino público e de qualidade.

Quero agradecer a todos os professores do PPGA/MA/UFRRJ, mas especialmente à Prof.<sup>a</sup> Geruza Tavares D’Avila, por ser simplesmente a pessoa que é e por sua leveza na condução dessa dissertação. Agradeço o aprendizado, a amizade e os incentivos.

Desde já agradeço a participação de Janaína Machado Simões e Leonardo Darbilly na banca de qualificação e de defesa, mas principalmente pelas contribuições e incentivos para a presente pesquisa. Às professoras Maria Coutinho e Ludmila Guimarães, agradeço por lerem meu trabalho e examiná-lo.

Aos meus colegas de turma, principalmente aos da “viação coroné”, Renner, Gabriela e Victor, pelos divertidos momentos que passamos juntos. Espero levar essa amizade por toda a vida.

Não posso deixar de agradecer a Márcia, Pedro, João e Antonia por terem compartilhado suas histórias conosco, mesmo num momento delicado que passa a política deste país. E ao Vicente, que sempre esteve disponível para me receber.

Por fim, quero agradecer à FAPERJ pela bolsa concedida.

## RESUMO

SANTOS, Luana Sodré da Silva. **Você tem que tirar seu coração do Estado, entendeu?": Trajetórias Laborais de Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental e Analista de Planejamento e Orçamento do Estado do Rio de Janeiro.** 2018. 85p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

O objetivo desta dissertação foi compreender as implicações da experiência gestonária para a trajetória laboral dos Especialistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental e os Analistas de Planejamento e Orçamento do estado do Rio de Janeiro. O estudo mostrou o percurso laboral desses gestores, compreendendo desde o momento anterior a entrada no serviço público, até o presente, de maneira a articular a dimensão trabalho e subjetividade. O suporte teórico-metodológico foi desenvolvido a partir da Psicossociologia, em que considera os sujeitos inscritos numa dupla determinação social e psíquica, além de acrescentar o cenário social na dinâmica da relação homem-trabalho. As informações foram levantadas através do recolhimento e análise das histórias de vida laborais de quatro ex-gestores públicos do ERJ que se distanciaram dos cargos de gestão. Considerando a experiência gestonária como um marco importante em suas trajetórias, a análise compreendeu o gestor público antes do cargo de gestão, durante a experiência gestonária e depois de ser gestor. As análises mostraram que as trajetórias laborais são constituídas pelo vínculo afetivo. Esse vínculo se faz presente nas trajetórias desde o processo anterior a entrada no serviço público, na história familiar, entendendo-a como participante ativa na construção de suas trajetórias. É também sob a ótica do envolvimento afetivo que se constitui a adesão subjetiva dos gestores públicos com o seu trabalho. Por isso, embora tenham se desvinculado do cargo, no plano subjetivo não houve rompimento com a gestão, pois o processo gestonário continua fazendo parte de suas vidas e define quem eles são. Por isso, não são ex-gestores, o vínculo afetivo por meio do amor continua em relação ao Estado, e esperam um dia voltar ao cargo de gestão. Por fim, constatou-se uma continuidade das trajetórias, que se refere ao acúmulo de experiências, conhecimento e reconhecimento, que permitem continuar na construção do ser gestor público. A continuidade também está relacionada com o suporte familiar que possuem e na capacidade "técnica", visto que acreditam em seus próprios méritos para voltar a trabalhar como gestores públicos.

**Palavras-chave:** Trajetórias, Gestores públicos, Psicossociologia, estado do Rio de Janeiro.

## ABSTRACT

SANTOS, Luana Sodré da Silva. **You have to take your heart out of the State, you got it? ": Labour trajectories of Public Policy and Management Specialist and Planning Analyst and Budget of the State of Rio de Janeiro.** 2018. 85p. Dissertation (Master Degree in Administration). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de P s-Gradua o em Administra o. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

The objective of this dissertation was understanding the implications of managerial experience for the labor trajectories of the Public Policy and Management Specialist and Planning Analyst and Budget of the state of Rio de Janeiro are made. This study shows the laboral route of those managers, since the moment before his start at the public service until present days, as a way of articulating the dimension job and subjectivity. The methodological and theoretical approach was made by psychosociology, in which it considers the subjects as double social and psychic determination, in addition to adding the social scene in the dynamics of the man-work relation. All the information was obtained through the recollection and analysis of the life histories of two four ex-public managers of the state of Rio de Janeiro who distanced themselves from management positions. Considering the managing experience as an important mark on their trajectories, the analysis comprehended the public manager before his management role, since the process before his entrance to the public service, on family history, understanding it as active participant on their trajectories building. The analyzes showed that the labor trajectories are constituted by the affective bond. This link is present in the trajectories from the previous process to entering the public service, in the family history, understanding it as an active participant in the construction of its trajectories. It is also from the point of view of affective involvement that the subjective adherence of public managers to their work is constituted. So, besides they had got off from the role, at the subjective plan there was no rupture with the management because the managing process still being part of their lives and defining who they are. So, they are not ex-managers, the affective bonding continues in relation to the State, and they expect one day to return to the management role. Lastly, it was found a continuity of the trajectories, that refers to the accumulation of experiences, knowledge and recognition, which allows continue the building of the being public manager. The continuity is also related to family support that they have and "technical" capacity, as they believe in their own merits to return to work as public managers.

**Key words:** Trajectories, Public managers, Psychosociology, state of Rio de Janeiro.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>EPPGG</b>	Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental
<b>APO</b>	Analista de Planejamento e Orçamento
<b>EPPGGPO</b>	Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental e Analista de Planejamento e Orçamento
<b>SEPLAG/RJ</b>	Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro
<b>SEFAZ/RJ</b>	Secretaria de Fazenda
<b>ERJ</b>	Estado do Rio de Janeiro
<b>GEE</b>	Gratificação de Encargos Especiais
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>BIRD</b>	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
<b>IDEB</b>	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
<b>COMEP</b>	Comissão de Ética na Pesquisa
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Justificativa e Relevância .....	2
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	6
2.1 As Clínicas do Trabalho.....	6
2.1.1 A Psicossociologia .....	7
2.2 As Trajetórias Laborais .....	9
2.2.1 Trajetórias Sociais .....	12
2.3 O Trabalho Gerencial .....	14
2.4 O Serviço Público.....	19
<b>3 MÉTODO</b> .....	26
3.1 Pesquisa Qualitativa e os Princípios Éticos .....	26
3.2 Histórias de Vida .....	27
3.3 Recolhimento das Histórias de Vida.....	29
<b>4 O CAMPO E OS EPPGGPOs</b> .....	34
4.1 Contextualizando o estado do Rio de Janeiro.....	34
4.2 A Carreira de EPPGGPO .....	36
<b>5 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	41
5.1 A História de Antonia .....	41
5.2 A História de João.....	47
5.3 A História de Márcia.....	51
5.4 A História de Pedro.....	52
5.5.1 Antes do Cargo de Gestão .....	56
5.5.2 Durante a Experiência Gestonária .....	58
5.5.3 Depois de Ser Gestor .....	63
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	67
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	71
<b>APÊNDICES</b> .....	84

## 1 INTRODUÇÃO

O funcionalismo público brasileiro passou por inúmeras transformações, desde o século XX, marcado pela tentativa de modernização pública em diversos entes da federação. Dentre as transformações ocorridas, destaca-se a reestruturação do aparelho do Estado, a adoção das políticas neoliberais e a introdução de novos modelos de gestão. Nesse sentido, as instituições públicas brasileiras, a partir do processo de redemocratização, nos anos 1980, passam a gerir os recursos públicos com mais eficiência e eficácia, uma vez que, alimentados pela difusão de discursos que enfatizam a superação dos tradicionais modelos de gestão pública, vistos como burocráticos e autocráticos, buscam novos sistemas, mais democráticos, participativos e meritocráticos (BRESSER-PEREIRA, 1996). Assim, o governo brasileiro modifica a forma de atuação na gestão pública, adotando a Administração Pública Gerencial, também conhecida como Nova Gestão Pública (*New Public Management*), visando propiciar agilidade, eficiência e competitividade (SECCHI, 2009; RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Tal modelo de gestão pública destaca-se, atualmente, nas práticas de gestão nos três níveis de governo, federal, estadual e municipal.

Cabe destaque, nesse contexto, a Reforma da Gestão Pública sob o comando do ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, em 1995, à frente do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Para ele, a “Reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia”. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p.6) Além disso, a administração pública gerencial daria maior eficiência e transparência aos serviços públicos, que agregariam maior valor à sociedade. No entanto, importante observar que, ao converter-se na forma empresa, as organizações públicas se submetem ao mercado globalizado, voltando-se à produtividade e ao resultado, seguindo os parâmetros da lógica produtivista (ANDRADE, 2015). Partindo-se dessa ideia, salienta-se que o objetivo das organizações vinculadas ao estado não é o lucro, mas sim, garantir as finalidades da existência humana e do bem comum (CHANLAT, 2002).

De acordo com Bresser-Pereira (1996), a administração gerencial precisava de profissionais que pensassem como líderes, com capacidade de criar soluções para resolver problemas, buscar recursos e conceber relações sociais. “Portanto, um perfil mais gerencial, mais politizado e menos tecnocrático diferenciando-se, assim, do administrador público tradicional” (FONSECA, 2008, p.12). Como resultante, o gestor público teve importância destacada, pois se pensava que ele seria condutor dos processos de reforma, e deveria assumir um perfil mais empresarial e gerencial.

Passada a Reforma da Gestão Pública, desenrolam-se outras incursões orientadas à modernização do Estado, ainda centradas em modelos de gestão pública gerenciais, que adotam instrumentos típicos do *management*, e caracterizam-se numa ação interessada na obtenção de resultados, conforme amplamente difundidos pelas empresas privadas (GAULEJAC, 2007). Entre tais incursões nos estados brasileiros, enfatiza-se a iniciativa do Rio de Janeiro. No Governo Fluminense, a reforma administrativa aconteceu em duas etapas: primeiro no governo de Marcello Alencar (1995-1998), marcado pelo Programa Estadual de Desestatização, que se pautava no curto prazo na privatização, desestatização e disponibilidade de servidores; e, posteriormente, no governo de Sérgio Cabral Filho (2002-2014), em que a reforma administrativa foi colocada no centro da agenda governamental, com decisão política de reconstrução das instituições governamentais (TINOCO, 2017). Destaca-se nessa segunda etapa, a criação da carreira de Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental e Analista de Planejamento e Orçamento, também conhecidos como gestores

públicos, que atuam de forma descentralizada e transversal entre as diferentes agências estaduais.

Tendo por base esse movimento gerencial e a carreira de gestor público no estado do Rio de Janeiro (ERJ), considera-se que novos temas emergem e demandam ser melhor compreendidos, sobretudo quanto ao trabalho desse gestor. É necessário conhecer como são as vivências no cotidiano de trabalho dos gestores públicos, diante de fatores políticos, econômicos e sociais, assim como entender as atividades laborais desenvolvidas por eles ao longo de suas vidas, em diferentes momentos históricos. Uma maneira de se aprofundar nas experiências e vivências dos gestores públicos é por meio suas trajetórias laborais, isto é, conhecer seu passado, presente e futuro, tal como apresenta Coutinho (2009). Assim, compreende-se desde o momento anterior à entrada na gestão pública até o presente.

É exatamente sobre esse aspecto, a trajetória laboral, que essa dissertação se debruça. O estudo das trajetórias laborais configura-se como um meio rico para compreender os caminhos percorridos pelo sujeito durante sua vida pessoal e profissional, levando em consideração os diferentes contextos sociais e históricos em que vive. A compreensão da trajetória, bem como suas experiências, contribui para o entendimento das continuidades e rupturas relacionadas ao âmbito social, econômico, afetivo e laboral do sujeito (GAULEJAC, 2014). É a partir do recolhimento e da análise de suas histórias de vida, que pretende compreender as articulações entre aspectos subjetivos e sociais em suas trajetórias laborais.

Desse modo, para compreender as trajetórias laborais, opta-se por entender a dimensão subjetiva do gestor público, especialmente a relação entre subjetividade articulada com o trabalho, para entender as dimensões relacionadas às vivências laborais. Trata-se, portanto, de uma dissertação com enfoque tanto na experiência gestonária, como na dimensão subjetiva humana relacionada ao trabalho, por meio das histórias de vida. Para isso, busca-se responder a seguinte pergunta: Quais as implicações da experiência gestonária na construção da subjetividade dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro?

Sendo assim, o objetivo geral consiste em compreender as implicações da experiência gestonária para a trajetória laboral dos EPPGGPO do estado do Rio de Janeiro.

Desse objetivo geral, decorrem os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender as trajetórias laborais dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro;
- b) Conhecer o processo anterior à entrada no cargo de gestão, este comissionado, dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro;
- c) Entender como ocorreu a experiência gestonária dos EPPGGPOS durante o cargo de gestão, este comissionado, dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro;
- d) Analisar as relações entre as vivências gestonárias e subjetivas para a construção da trajetória laboral dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro.

## **1.1 Justificativa e Relevância**

A análise das trajetórias laborais de EPPGGPOs, foco do presente estudo, estuda as relações entre trabalho e subjetividade, dentre outros elementos sociais e históricos presentes nas histórias de vida destes trabalhadores. Assim, ao olhar para a dimensão subjetiva dos trabalhadores, os considera como seres únicos, singulares, com desejos e possuidores de uma história anterior àquele posto. Espera-se ampliar a discussão sobre os estudos de trajetórias profissionais na Administração ao acrescentar à relação sujeito-trabalho o histórico familiar, a história (pessoal e profissional), o contexto social e histórico em que vivem e a subjetividade dos trabalhadores. Assim, compreende-se que os indivíduos não são os únicos responsáveis por traçar suas trajetórias, tampouco que são determinados por fatores sócio-históricos. As trajetórias podem ser traçadas pelos sujeitos, pelo acaso e por outros.

Além disso, reconhece que os trabalhadores têm desejos, expectativas e gostos próprios, inclusive, referentes à trajetória profissional, ao percurso acadêmico ou ao estilo de trabalho. A partir das lentes psicossociológicas, desvirtua-se da perspectiva funcionalista e utilitarista, de que o indivíduo deve se adaptar as expectativas e as exigências da organização e da sociedade, e que deve se desenvolver aos moldes do produtivismo. O importante é compreender as “significações, ajudar cada um a analisar o sentido de sua experiência, definir as finalidades de suas ações, permitir que ele contribua na produção da sociedade em que ele vive.” (GAULEJAC, 2007, p.69)

Por essa razão, como ponto de partida e arcabouço teórico-metodológico, toma-se a Psicossociologia, que reconhece o sujeito como um ser em movimento, que se constitui, se significa e ressignifica num meio sócio-histórico (CARVALHO; COSTA, 2015), além de estudá-lo em sua totalidade (dimensão psíquica e social). A discussão sobre Clínicas do Trabalho é recente no campo da Administração (GUIMARÃES et al, 2015) e engloba os estudos sobre trabalho e subjetividade. Essa discussão é importante para os Estudos Organizacionais por privilegiar a compreensão da ação humana e de seus significados mais complexo e profundos em suas realidades de trabalho, que vai além de ganhos financeiros (DAVEL; VERGARA, 2001).

Segue-se a recomendação de Guimarães et al (2015), quando as autoras salientam que as Clínicas do Trabalho nos Estudos Organizacionais ainda são incipientes, e sugerem um maior aprofundamento na área, uma vez que permitiria ampliar a capacidade de entender os fenômenos sociais e do próprio ser humano em um contexto organizacional. Além disso, baseia-se na tese de doutorado de Guimarães (2014), intitulada “Entre o céu e o inferno: confissões de executivos no topo da carreira profissional”, em que a autora também se apropria da Psicossociologia para compreender como as vivências e as construções subjetivas dos executivos, a partir de suas histórias de vida, influenciam suas escolhas ao longo de suas trajetórias profissionais. A tese mostrou que é possível articular tal base teórica frente às abordagens tradicionais da Administração, ao considerar a manifestação inconsciente do sujeito e sua dinâmica psíquica singular.

Os gestores públicos estudados nesta dissertação pertencem à carreira de EPPGGPO, cuja atuação dá-se essencialmente nos órgãos nos quais se articula o cerne da Administração Pública Estadual, ou seja, em cargos de direção e assessoramento em escalões superiores “nos gabinetes dos Secretários de Estado, Subsecretários e Subsecretários Adjuntos dos órgãos da Administração Pública direta e dos dirigentes das entidades da Administração Pública indireta do Poder Executivo Estadual” (RIO DE JANEIRO, 2008). De acordo com dados da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG, 2014), no seu primeiro concurso, em 2010, alguns foram transferidos para outros órgãos e, já em 2014, data do último concurso, mais da metade dos servidores concursados já ocupavam altos cargos comissionados na administração pública estadual, como assessores, coordenadores, superintendentes e diretores de Divisão. De 274 EPPGGPOs, 141 ocupavam cargos comissionados. A lotação desses servidores ressalta o quão estratégica e fundamental é a profissão de EPPGGPO para o desenvolvimento econômico, político e social do estado do Rio de Janeiro.

É interessante destacar que o gestor público é peça fundamental para administração pública, visto que atua no nível estratégico do estado e articula e coordena diversas ações governamentais decisivas para a sociedade. Nesse sentido, é de extrema importância conhecer as relações entre trabalho e subjetividade desses servidores, uma vez que são figuras chaves para dar continuidade às políticas públicas no ERJ mesmo em um momento de crise, ao mesmo tempo em que seus processos de subjetivação são afetados pelas mudanças sociais, econômicas e políticas. Como aponta Coutinho (2009), essa análise pode ser feita por meio do estudo de suas trajetórias, que permite compreender o contexto sócio-histórico dos

EPPGGPOs, como também observar as atividades laborais desenvolvidas por eles ao longo do tempo.

O interesse pelo estudo dos gestores públicos do estado do Rio de Janeiro também se dá pelo fato de que, diante do cenário fluminense atual de crise econômica (RIO DE JANEIRO, 2016a) e com as mudanças no aparelho estatal, como a fusão de secretarias e redução de comissionados, realizadas no governo de Luís Fernando de Souza (RIO DE JANEIRO, 2017), o gestor público passa a conviver num ambiente de trabalho imprevisível e incerto. Problemas de evasão e insatisfação profissional (KLEIN; MASCARENHAS, 2016) têm sido observados na carreira no ERJ. Além desses fatores organizacionais e políticos que interferem no trabalho desses sujeitos, há também os desafios presentes na administração pública, que se constitui como um espaço avesso a atuação e ascensão meritocrática à alta burocracia, o que faz com que a carreira seja uma ameaça ao sistema de ocupação de posições de poder, fragilizando sua consolidação nos governos estaduais (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Esse cenário suscita a ampliação desse debate tanto na área acadêmica quanto nos setores do Estado. Sobretudo porque podem conduzir a uma mudança não apenas no perfil desse gestor público, como também nos seus processos de subjetivação.

Além disso, pode ajudar a compreender as escolhas profissionais destes sujeitos, visto que a carreira de EPPGGPO no ERJ é a mais recente dentre os estados brasileiros e há pouca informação disponibilizada pelos órgãos oficiais sobre estes gestores (ANESP, 2015). Segue-se a sugestão de Klein e Mascarenhas (2016) para investigar as trajetórias dos EPPGGs<sup>1</sup> nos níveis estaduais, abordando desde os antecedentes da escolha da carreira, até a intenção de deixá-la, dando cuidadosa consideração ao contexto, para que não se tornem informações genéricas e imprecisas sobre estes servidores.

O conhecimento produzido por este estudo pretende mostrar ao estado do Rio de Janeiro, e a toda a sociedade como são as vivências profissionais dos gestores públicos em um contexto de crise, daqueles que se dedicam as políticas públicas e, conseqüentemente, ao rumo do estado em tais questões. No ERJ, esses gestores já desenvolveram importantes atividades com o assessoramento na Secretaria de Planejamento, Secretaria da Saúde, de Ambiente, na Casa Civil, de Educação e de Segurança, como a captação de recursos externos, implementação de núcleo de inteligência, elaboração do plano estratégico do estado, gerenciamento dos projetos técnico-sociais, entre outras (GESTRIO, 2013).

Por essas razões, a carreira de EPPGGPO parece ser um bom caso para análise das trajetórias laborais dos gestores públicos do estado do Rio de Janeiro. Para tanto, a fim de compreender o problema de pesquisa proposto, o trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente é realizada uma elucidação sobre a Psicossociologia, uma das Clínicas do Trabalho que servirá de fio condutor nesta dissertação. Após isso, considerando os diversos modos de estudar as trajetórias em relação ao trabalho na Administração, tem-se uma explicação das trajetórias laborais a serem estudadas e, após, conceitua-se as trajetórias sociais a partir de Vincent Gaulejac, importante Sociólogo Clínico, que servirá de base para a compreensão das trajetórias laborais nesta dissertação.

Em seguida, é trazido para o debate o trabalho gerencial, a fim de apresentar os conceitos de trabalho e gestão utilizados nesta pesquisa. Ainda no referencial teórico, apresenta-se o serviço público, mostrando o contexto laboral em que os EPPGGPOs estão/estavam inseridos. O terceiro capítulo introduz os procedimentos metodológicos realizados na pesquisa – abordando a pesquisa qualitativa e os princípios éticos, o método de histórias de vida e o seu recolhimento. Após o quarto capítulo faz uma contextualização sobre o Rio de Janeiro e a carreira de EPPGGPO, sujeitos do estudo. Posteriormente, apresenta-se a análise das trajetórias laborais por meio das histórias de vida. Por fim, as considerações finais

---

<sup>1</sup> No Governo Federal, a carreira se chama Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, no ERJ, acrescenta-se o Analista de Planejamento e Orçamento.

explanam as conclusões que se pode ter com a realização desse trabalho e apresenta sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico, o qual fundamentará a presente pesquisa dando subsídios ao seu desenvolvimento. Estrutura-se em quatro bases principais: as Clínicas do Trabalho, as trajetórias laborais, o trabalho gerencial e o serviço público.

### 2.1 As Clínicas do Trabalho

Neste capítulo serão apresentadas as Clínicas do Trabalho, que se configuram como um conjunto de teorias que tem como foco o estudo da relação entre trabalho e subjetividade (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). O posicionamento clínico, segundo Gomes Júnior et al (2015, p.713), “deve ser sempre uma *démarche* (maneira de caminhar) que busca compreender o que faz a singularidade radical de uma situação, problema, ou mal-estar, de grupos ou pessoa.” Nesse sentido, as Clínicas do Trabalho contemplam abordagem que permite novas leituras e análises do contexto do trabalho, bem como abertura de novas perspectivas para os Estudos Organizacionais.

A fim de entender a proposta das Clínicas do Trabalho, primeiramente explica-se o termo clínica, ao voltar à origem da palavra. Para Sévigny (2001) o sentido etimológico da palavra clínica está ligado à observação direta, junto ao leito do paciente. Essa definição compreende a relação da palavra com a atuação médica, do ato de examinar o paciente, diagnosticando e solucionando casos problemáticos. No entanto, as práticas clínicas também estão inscritas no contexto social (LHUILIER, 2011), analisando não somente o indivíduo, mas também grupos, organizações e instituições, tendo como foco principal a mudança, prevenção e melhoria de uma situação, a fim de construir novas respostas (SÉVIGNY, 2001). Gaulejac (2007, p.32) comenta que “na sociologia, o procedimento clínico consiste em se aproximar o mais perto possível da vivência dos atores”, acompanhando aqueles que vivem no mundo do trabalho, tanto em empresas privadas quanto públicas. É dessa maneira que o referido autor analisa as transformações do contexto laboral, bem como “seus sofrimentos e suas esperanças.” (IBIDEM)

Assim, as Clínicas do Trabalho equivalem a uma clínica social, em que a realidade vivenciada pelo sujeito se torna o foco de pesquisa e intervenção desta proposta, considerando produções sociais, como a questão dos sofrimentos e evidenciando as experiências objetivas e subjetivas do indivíduo nas situações de trabalho (MACHADO; ROEDEL, 2001). De modo semelhante, Bendassolli e Soboll (2011) argumentam que as Clínicas do Trabalho exploram as condutas dos indivíduos e coletivos em situações de vulnerabilidade no trabalho, sejam em forma de sofrimento ou na forma de demandas, em meio a situações trabalhistas que o indivíduo vivência.

Desse modo, as Clínicas do Trabalho são o conjunto de teorias que abordam questões relativas à subjetividade nos contextos laborais, sendo que essa associação entre “clínica” e “trabalho” indica uma proximidade entre o mundo psíquico e o social (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, MACHADO; ROEDEL, 2001). É no nível metodológico que sua contribuição é mais rica (GAULEJAC, 2014), por compreender a história do indivíduo concreto, e o convida a refletir sobre suas práticas (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

Segundo Gomes Júnior et al (2015, p.713), foi a partir da crise do modelo taylorista<sup>2</sup> de gestão que começaram a surgir as abordagens clínicas sobre o trabalho humano, que vão “além da perspectiva reducionista do cientificismo taylorista” e se dispõem a “investigar as invenções sempre singulares que os trabalhadores desenvolvem na realização do trabalho.” Nesse sentido, paralelamente à ideologia do taylorismo e a exploração do trabalhador, a proposta das Clínicas do Trabalho é desenvolver novas formas para se trabalhar com uma vertente voltada às Ciências Humanas e Sociais, a qual pode possibilitar ao administrador um olhar mais reflexivo sobre o papel do homem no processo produtivo e os impactos desse processo sobre o significado do trabalho para o sujeito e para o coletivo (SOLDERA, 2016).

As perspectivas das Clínicas do Trabalho na contemporaneidade abrangem a Clínica da Atividade, a Ergologia, a Psicodinâmica, a Psicossociologia e Sociologia Clínica, (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Estas guardam entre si algumas peculiaridades que podem torná-las possíveis de serem usadas juntas, ora impossíveis.

Neste estudo, é utilizada a Psicossociologia a fim de compreender a trajetória laboral dos gestores públicos. Cabe destacar que a Psicossociologia é reconhecida pelos termos “Psicologia Social Clínica” ou, simplesmente, “Sociologia Clínica”, resguardada a diferença que reside na ênfase dada à dimensão psíquica dos sujeitos ou à dimensão social (GUIMARÃES, 2014). Sendo assim, ao adotar como aporte teórico e metodológico a Psicossociologia é utilizada autores de ambas as abordagens.

### **2.1.1 A Psicossociologia**

A Psicossociologia dedica-se à compreensão do cotidiano dos grupos e organizações, tratando os sujeitos como duplamente constituídos: por uma instância psíquica e por uma instância social. Assim, considera que o sujeito, ao mesmo tempo está inscrito num universo social, dispõe de elementos intrapsíquicos singulares, de natureza inconsciente (GUIMARÃES, 2014).

A Psicossociologia começou na França na década de 1960, e logo após em países como os Estados Unidos e Inglaterra (SOLDERA, 2016). Os principais autores que tiveram o intuito de construir e difundir a Psicossociologia são franceses, como Eugène Enriquez e André Levy, representantes da primeira geração; Vincent de Gaulejac, representante da segunda geração; e Ana Maria Araújo (Uruguai), Jacques Rhéaume (Canadá), José Garcia de Araujo (Brasil) e Teresa Carreiro (Brasil), como alguns dos representantes da terceira geração (ARAÚJO; CARRETEIRO, 2001).

Os autores que seguem essa linha teórica levam em consideração “as relações com outrem, respeitando a singularidade e a capacidade de evolução e de aprendizagem de cada um [...], os fenômenos afetivos e inconscientes que afetam as condutas e as representações individuais e coletivas” (GOMES JÚNIOR et al, 2015, p.714), podendo assim, enfatizar importantes aspectos construtivos do sujeito em sua experiência no trabalho. Nessa linha, a psicossociologia gera subsídios para a compreensão da natureza dos vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações e a possibilidade de alcançar uma compreensão

---

<sup>2</sup> Frederick Winslow Taylor, engenheiro mecânico estadunidense, ficou conhecido por ser o real precursor do pensamento gerencial contemporâneo (TENÓRIO, 2011). Dentre seus textos, aquele que o faz conhecido é o Princípio de Administração Científica, que tinha o objetivo central de divulgar a compreensão de Taylor sobre gestão empresarial. Taylor sistematizou o controle dos gestos, dos movimentos e a economia de tempo, além de separar o trabalho de pensar e planejar (gerentes e engenheiros) e o trabalho operacional (operários) (PADILHA, 2015). No entanto, “O enfoque de Taylor não estava restrito [...] à análise de tarefas, mas ao desenvolvimento de uma sistematização de ideias que vai da organização da produção à organização do trabalho.”(TENÓRIO, 2011, p.1149)



aprofundada de si próprios como sujeitos dotados de uma dinâmica psíquica singular (BENDASSOLLI, SOBOLL, 2011).

Ainda assim, de acordo com Bendassolli e Soboll (2011), a questão-chave dessa abordagem está na dupla constituição do sujeito, de um lado os elementos intrapsíquicos singulares, de natureza inconsciente, e de outro um sujeito pertencente a um universo social. Desse modo, investiga as interações entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social. Seus objetos de estudo são os sistemas mediadores entre indivíduo e sociedade: essencialmente o grupo, a organização e a instituição (LHUILIER, 2014). Bendassolli e Soboll (2011), ainda listam as contribuições da Psicossociologia às Clínicas do Trabalho, como sua reflexão sobre os processos grupais, dentro e fora das instituições, contribuindo para análise da mudança social, compreensão das instituições, seu conjunto de signos e de símbolos, de representações e de regras, definidos pelas práticas humanas.

Um estudo psicossociológico voltado para os Estudos Organizacionais revela significativas contribuições à compreensão da realidade do coletivo, principalmente por meio da linguagem, uma vez que é o principal elo entre a realidade do coletivo e a do indivíduo. Esta, portanto, é uma das contribuições da Psicossociologia aos Estudos Organizacionais, ou seja, a possibilidade de escutar o sujeito, considerando-o como ser desejante, constituído por um inconsciente que se manifesta por meio da linguagem e não como um número a mais que irá compor uma determinada amostra (GUIMARÃES, 2014).

Além disso, cabe destacar que esta abordagem considera os sujeitos como “seres de desejo e de linguagem e tendem a se desvencilhar do acaso a fim de que se tornem escritores da própria história.” (CAEIRO et al, 2016, p.4) Logo, os sujeitos embora sejam produtos do social, não podem ser analisados apenas pelas influências do social no individual, uma vez que estão longe dos determinismos sociais, não sendo passivos nas situações, mas sim, utilizam das mais diversas estratégias para criar o próprio caminho (PINTO et al, 2015).

E não é diferente disso quando se trata de trabalho. A Psicossociologia oferece um olhar mais amplo da dinâmica das relações dos sujeitos com seu trabalho, acrescentando o olhar a partir de um cenário social, econômico e político (GUIMARÃES, 2014). “Isso significa admitir a possibilidade de o trabalhador extrapolar o processo de construção de sentidos do trabalho para além das fronteiras deste último.” (CAEIRO et al, 2017, p.3) Assim, não se pode afirmar que a conduta do sujeito é orientada apenas pelo trabalho, mas sim por todo o contexto organizacional e social em que ele está inserido. A Psicossociologia reconhece a importância do trabalho para a sociedade como um todo, mas não o posiciona como o único norteador da subjetividade humana.

Ao realizar uma pesquisa no repositório de teses e dissertações da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), foi possível perceber que o uso de aporte teórico da Psicossociologia é presente nos Estudos Organizacionais. Além da tese de Guimarães (2014), já mencionada na introdução, outro recente estudo é a tese de doutorado de Barbosa (2017), cujo objetivo foi entender por que os indivíduos escolhem e se envolvem com organizações ligadas ao ativismo. Nesta pesquisa em específico, a psicossociologia deu embasamento para compreender o sujeito ativista, suas interações com grupos, ONGs (Organizações Não-Governamentais), e a possibilidade de pensar psicanaliticamente a estrutura dessa escolha e atitude ativista em suas motivações profundas. Já Abud (2011) pesquisou as representações do somático e do psíquico na cultura de uma organização universitária em sua tese de doutorado. A autora constatou que a Psicossociologia foi importante para compreender as representações sociais acerca do psíquico e do somático, e que elementos oferecem para que tais representações sejam integradas, articuladas ou cindidas coletivamente por seus membros.

Schmitt (2003) também realizou uma interessante pesquisa na área de Estudos Organizacionais, ao fazer uma análise psicossociológica dos vínculos estabelecidos entre

indivíduos e organização. Entre outros achados, a autora constatou que a vinculação do indivíduo à organização é basicamente para suprir suas necessidades, mas não percebem o quanto são controlados, inclusive, o quanto deixam de realizar por manterem ligados com a empresa. Desse modo, a subjetividade dos indivíduos é transformada, podendo ficar impedidos de expressar e realizar suas manifestações psíquicas vitais para seu desenvolvimento, como seus desejos, suas fantasias e suas vontades (SCHMITT, 2003).

De todo modo, uma das principais contribuições dessa abordagem é o fato de considerar o sujeito como único, original, singular, que se inscreve no mundo em uma perspectiva que lhe é própria, mas também é um ser coletivo, e lida com aspectos sociais, políticos, econômicos e tantos outros que estão sempre presentes no ambiente em que vive. Por isso, reconhece que o sujeito é duplamente constituído por fatores sociais e subjetivos, ou seja, ao mesmo tempo em que o contexto social condiciona suas atitudes e comportamentos, ele também cria possibilidades de resistir à ele, intervindo como ator social. Além disso, para compreender como se constituem as trajetórias laborais, também assume ser necessário ir além do contexto homem-trabalho, considerando todo contexto social do indivíduo como igualmente importante na construção de suas trajetórias.

Esclarecida a abordagem que servirá de fio condutor nesta dissertação, a seguir será exposta qual trajetória laboral será discutida a partir das lentes da Psicossociologia.

## 2.2 As Trajetórias Laborais

O conceito de trajetórias é abordado diferentemente pelas ciências humanas, sociais e sociais aplicadas, como por exemplo, a Psicologia, a Sociologia e a Administração. De maneira geral, no caso da Administração, é frequentemente associado ao conceito de carreira. Os estudos abordam como um padrão de percurso, curso da ação ou caminho sócio-laboral, como preconiza sua origem etimológica do latim *via carraria* (CHANLAT, 1995).

Segundo Chanlat (1995), a palavra carreira, em sua acepção moderna, significa uma profissão que apresenta etapas ou fases, e mesmo uma progressão e a noção mais geral está intrinsecamente ligada ao modo de funcionamento da sociedade industrial capitalista liberal, vinculada ao discurso gerencial. Para o referido autor, a gestão de carreira é um tema discutido nas empresas ao se tratar do caminho percorrido pelo indivíduo na estrutura organizacional, configurando-se em um contexto de profissionalização da gestão de Recursos Humanos e de uma forma geral da renovação dos discursos gerenciais, que de uma estrutura rígida com foco na organização, passam a destacar os funcionários como essenciais para a sobrevivência da organização (CHANLAT, 1995).

À vista disso, o mercado de trabalho torna-se o centro do processo de fragmentação das carreiras na sociedade, diante da necessidade de flexibilização da força de trabalho como uma estratégia necessária para a sobrevivência das organizações, mas que também é diretamente responsável pelo aumento dos trabalhos temporários, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos, e, pelo aumento da precariedade e da exclusão (CHANLAT, 1996).

Nesse sentido, Tolfo (2002, p. 42) propõe um debate

se a carreira passará a existir somente para alguns, que detêm emprego e as core competences para a empresa; se, por outro lado, a carreira será questão pessoal, de forma que cada sujeito poderá ter diversas carreiras ao longo do tempo ou mesmo algumas ao mesmo tempo, ou, finalmente, se a carreira deixará de existir

Logo, considera-se importante as indagações de Ribeiro (2009), pois a partir do conceito de identidade profissional de Donald Super, o autor divide as construções das trajetórias no contexto laboral em a) carreira – adaptação das pessoas a uma estrutura

organizacional ou institucional e considerada legítimas socialmente, e, b) não carreira - como uma trajetória laboral mais ampla, do presente rumo ao futuro, a qual não é considerada como carreira e, dessa forma, desprovida de legitimidade. Partindo de vários autores, Ribeiro (2009, p. 204) expõe que não há consenso sobre uma sistematização teórica da categoria carreira entre os estudiosos da carreira organizacional (ciências da gestão) e da escolha profissional e de desenvolvimento de carreira (ciências do trabalho), apesar de que, em seus estudos, Donald Super, Edgar Schein e Douglas Hall tenham tentado aproximar as áreas.

Closs e Rocha-de-Oliveira (2015) defendem a interdisciplinaridade nos estudos de carreira, interligando a visão do indivíduo, da organização e da sociedade. Tolfo (2002) também menciona a importância de algumas áreas do saber em estudos de carreira, como por exemplo, sociologia do trabalho, da teoria das organizações, etc, para que o conceito de carreira possa ser cada vez mais concebido como trajetória identitária (COUTINHO, 2009).

De todo modo, partindo do suposto apontado por Tolfo (2002), de que a perspectiva de carreira e emprego estável se restringe a um número cada vez menor de profissionais, e por Ribeiro (2009), de que o termo carreira remete a uma construção histórica e social ligada às empresas e a um itinerário progressivo e ideal de evolução em linearidade, entende-se que o conceito de trajetória se torna mais presente. Assim como sintetiza Guimarães (2006), a trajetória se refere a qualquer percurso percorrido no âmbito do social, sendo este legitimado ou não, não precisando essa trajetória ser linear ou apresentar uma continuidade, considerando a diversidade, a heterogeneidade estrutural, flexibilidade operacional e as dificuldades do contexto social e laboral que vem se constituindo (GUIMARÃES, 2006).

Apesar das diferentes filiações teórico-epistemológicas, atualmente as investigações acerca do tema trajetórias laborais costumam convergir por considerarem a relação entre as pessoas e os contextos como eixo investigativo de análise (RIBEIRO, 2013). Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017) reforçam a importância do contexto e da história para a compreensão das trajetórias individuais. Os autores também afirmam que a dimensão histórica deve ir além da experiência individual, de forma a apresentar relações intergeracionais na construção das trajetórias profissionais (ROCHA-DE-OLIVEIRA; FRAGA, 2017).

Recentemente, a pesquisa de Vaclacik et al (2017) propôs a fazer um estudo bibliométrico sobre o tema carreira na Administração, em todos os eventos da ANPAD<sup>3</sup>, de 1997 até 2016. Os autores apontam para o fato de que grande parte das pesquisas realizadas ainda não conseguem responder como as carreiras são conduzidas frente as modificações no mundo do trabalho. Por isso, afirmam que há muito que se avançar no campo, sobretudo quanto à diversidade de sujeitos pesquisados, para além da vida acadêmica dentro da administração, e à ampliação de enfoques interdisciplinares e longitudinais (VACLACIK et al, 2017). De modo semelhante, Martins e D'Arísbo (2017) afirmam que a noção de carreira precisa ser debatida nos espaços acadêmicos para que se avance na constituição de uma proposição analítica capaz de abarcar as heterogeneidades existentes no contexto social, cultural e econômico brasileiro.

Esta dissertação pretende contribuir para os estudos sobre trajetórias laborais, por meio da utilização do arcabouço teórico diferente daquele convencional. Com isso, reconhece a importância e contribuição dos estudos desenvolvidos sobre carreira na Administração, mas esta pesquisa utiliza como referencial teórico a Psicossociologia, mais precisamente inspirada

---

<sup>3</sup> Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração desenvolve trabalho de ensino, pesquisa e produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil (ANPAD). Para incitar as mais diversas discussões acerca dos temas pertinentes ao campo das ciências administrativas, contábeis e afins, a ANPAD criou os eventos que debatem variados Temas de Interesse Científico. Os encontros da ANPAD figuram-se como importante espaço de diálogo e debates acadêmicos, compondo-se de um privilegiado fórum entre professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação (ANPAD).

no conceito de trajetórias sociais de Gaulejac (2005; 2014), que será explicado mais adiante. Reconhece que as trajetórias laborais são tensionadas pela exterioridade vivenciada pelos sujeitos, como aponta D'Avila (2014), e que estas configuram, necessariamente, como sociais.

O estudo da trajetória, quando vinculada aos processos de trabalho, aborda o caminho, o percurso ou uma sequência de posições ocupadas pelos sujeitos em determinado campo de trabalho (COGO, 2011). Ainda no contexto do trabalho, Ornellas (2015) comenta que os principais estudos sobre trajetória analisam as mobilidades ocupacionais, investigando os percursos dos trabalhadores no mercado de trabalho em relação aos empregos. Muitos estudos analisam a trajetória profissional ao longo de um determinado período, compreendendo as vivências dos trabalhadores durante suas vidas e relacionando-as com as posições ocupadas dentro ou fora do mercado de trabalho (Cogo, 2011). A análise da trajetória de forma longitudinal é um meio rico de compreender o contexto social e histórico, articulado com a dimensão biográfica.

A partir de Vincent Gaulejac, pretende-se conhecer as complexas relações entre as dimensões subjetivas e objetivas na trajetória laboral dos sujeitos, assim como realizado por Coutinho (2009). As trajetórias sociais também dão destaque ao histórico familiar nos diferentes momentos de construção da vida pessoal e profissional.

Além disso, compreender as trajetórias laborais a partir da Psicossociologia é conciliar perspectivas teóricas, pesquisa e intervenção a fim de entender o trabalho e suas repercussões na vida dos sujeitos, como salientam Carreteiro e Barros (2011). Esta abordagem possibilita conciliar diferentes saberes para ampliar a compreensão de trajetórias laborais, e pode trazer significativas contribuições para o campo de estudo.

É válido apontar que a Psicossociologia não considera ser possível isolar experimentalmente o sujeito, isto é, dissociá-lo de seu contexto social e de sua história pessoal (BARUS-MICHEL, 2005). Isto significa que não há como focar apenas em um aspecto para estudar a trajetória laboral (CARRETEIRO; BARROS, 2011), como, por exemplo, apenas nas dinâmicas familiares ou a relação sujeito-trabalho. É preciso estudar o sujeito em sua totalidade, e a Psicossociologia oferece um olhar mais amplo sobre essa dinâmica (GUIMARÃES, 2014).

Diante de uma concepção diferente entre os termos “ocupação” e “profissão”, cabe explicar a opção pelo termo “laboral” para estudar as trajetórias dos gestores públicos. Ornellas (2015), a partir de Claude Dubar, pontua as diferenças entre os termos “profissão” e “ocupação” e, assim, explicita a opção por trajetória laboral para estudar os percursos dos trabalhadores no contexto da migração internacional, incorporando as dimensões ocupacionais e profissionais. Inicialmente, a autora deixa claro que as distinções entre “profissão” e “ocupação” são observadas após o desenvolvimento da sociedade industrial, uma vez que anteriormente, quando o trabalho era pautado nas atividades agrícolas e artesãs não havia diferenciação.

Isto posto, Ornellas (2015) comenta que, tradicionalmente, as “profissões” possuem uma noção de qualificação, sendo esta uma marca que distingue uma das outras. São conhecidas como um grupo de trabalho mais fechado, ao ocupar um espaço de trabalho mais segmentado em relação as outras pessoas. Este grupo possui um controle das atividades realizadas por meio de normas e são reconhecidos pelo Estado. Já as “ocupações” não teriam o mesmo tipo de organização e status, isto é, seriam atividades desprovidas de regras e acordos de regulamentação de trabalho. Se nas “profissões” estaria a medicina, a advocacia e a engenharia, nas “ocupações” os assalariados comuns, como os operários e empregados sem nível superior são encontrados.

Ao longo do tempo, essa divisão entre profissão e ocupação vai se tornando mais complexa, como a existência de atividades localizadas entre os dois modelos, conhecidas como “semiprofissões”, entre elas os policiais, os docentes e os servidores públicos, em que

possuem atividades segmentadas e regularizadas, mas sem um conhecimento técnico que seja comum a cada sujeito desses grupos. Ornellas (2015), ainda pautando-se em Dubar, atenta para o fato de que muitas profissões estão prejudicadas, visto que a qualificação hoje não é garantia de inserção profissional, fazendo com que algumas pessoas não trabalhem em suas áreas de formação.

Desse modo, a divisão entre “profissão” e “ocupação” passa da rigidez a flexibilidade e abre espaço para pensar sobre a expansão de tais fronteiras na atualidade (ORNELLAS, 2015). Ancorada em Naira Franzói, Ornellas (2015) explica que a noção conceitual de “profissão” pode ser compreendida atualmente não apenas da derivação de uma formação teórica ou regulamentação específica, mas também do reconhecimento social dos saberes que a pessoa adquiriu na esfera da formação e dos serviços e produtos por ela oferecidos. De acordo com Franzói, Ornellas (2015) comenta que a pessoa pode ter uma profissão mesmo não tendo um nível superior, mas tendo conhecimentos adquiridos ao longo de seu percurso laboral.

Também a partir de Franzói, D’Avila (2014) observa o caráter provisório da “ocupação” nas trajetórias laborais dos sujeitos, enquanto a “profissão” teria uma maior probabilidade de permanência. Por isso, a profissão seria o elemento de continuidade frente a transitoriedade da vida laboral dos trabalhadores e, assim, capaz de possibilitar a construção de uma carreira. Já a ocupação corresponderia a maioria das tarefas atuais, sendo menos valorizadas que as profissões e, devido ao ser caráter provisório, seria mais difícil de construir uma carreira (D’AVILA, 2014).

Diante dos estudos de D’Avila (2014) e Ornellas (2015), observa-se a necessidade de compreender a questão da profissão de modo mais amplo, tendo em vista a impossibilidade de compreender ocupação e profissão como termos sinônimos, como alertam as referidas autoras. Como apontado anteriormente por Franzói, as autoras evidenciam que ainda existem diferenças entre os termos, principalmente no fato da profissão ser atribuída a qualificação profissional, e a ocupação atuar como uma divisão social do trabalho. Assim, cabe pensar em como analisar as trajetórias articulando aspectos tanto da profissão quanto da ocupação, que são dinâmicas ao longo do tempo de trabalho e no espaço (ORNELLAS, 2015). Como alertado por Ornellas (2015), o termo laboral tem um significado mais amplo, podendo estudar as relações de trabalho em geral. De modo semelhante, D’Avila (2014) ao estudar a trajetória de jovens egressos de uma universidade federal, também utilizou o termo de maneira a abranger todos os percursos, sejam eles profissionais ou ocupacionais. Por isso, opta-se por utilizar o termo laboral por englobar amplamente a dimensão do trabalho: os trabalhos remunerados e não-remunerados em ocupações e profissões (com a formação e regulamentos), domésticos (relacionadas à esfera familiar), autônomos, informais e os não-remunerados.

Por fim, destaca-se que as trajetórias laborais podem ser aproveitadas no trabalho do gestor público, especialmente no serviço público, que pode possuir atividades regulamentadas pelo Estado, ao mesmo tempo em que pode não exigir o mesmo conhecimento técnico a um grupo comum de servidores. As trajetórias laborais constituem-se como um meio rico para entender os percursos dos trabalhadores no contexto do serviço público, incorporando as dimensões ocupacionais e profissionais.

### **2.2.1 Trajetórias Sociais**

O conceito de trajetórias laborais que servirá de base para esta dissertação é inspirado nas trajetórias sociais de Vincent de Gaulejac, que propõe uma articulação entre diferentes concepções do sujeito, integrando, particularmente, a abordagem psicanalítica, de maneira a construir uma Sociologia Clínica.

Gaulejac (2005) considera ser necessário fazer articulações entre a Sociologia e a Psicanálise, de maneira a apreender os processos sóciopsíquicos que fundam a existência do sujeito, sua dinâmica subjetiva, sua inscrição social, suas maneiras de ser no mundo e sua identidade. Para o Sociólogo Clínico, o homem não é um agente preso nas determinações sociais, atuando apenas como um indivíduo “que reage às interações permanentes, mas ele é, também, capaz de intervir naquilo que o determina e de contribuir para a produção de uma sociedade da qual, aliás, ele é produto.” (GAULEJAC, 2005, p. 63) Assim, a ideia é mostrar que as abordagens psicológicas e sociológicas, os debates sobre as relações entre o indivíduo e sociedade, entre o mental e o social, não são antagônicos, mas são sim dois pontos que obedecem a leis próprias, que se apoiam e se enlaçam na compreensão dos destinos humanos e dos conflitos existenciais. A Psicanálise seria como “uma cena ‘interna’, onde entram em jogo os afetos, fantasmas, representações, emoções, sentimentos [...]”, enquanto a Sociologia “outra cena ‘externa’, onde entram em jogo a luta de classes, os desafios econômicos, culturais e sociais [...]” (GAULEJAC, 2014, p.31). Por isso o termo Sociologia Clínica.

E é justamente aqui que se evidencia a questão chave de Vincent de Gaulejac para a compreensão das trajetórias sociais. Esse autor compreende o sujeito a partir do entrelaçamento entre o social e o psíquico, o qual permite compreender as complexidades das escolhas e das rupturas da existência, os processos de construção do sujeito face à sua história - pessoal, familiar ou social, além de integrar nos processos de construção da subjetividade a análise dos fatores afetivos, emocionais e psíquicos, a fim de entender melhor em que o ser humano é ao mesmo tempo produto e produtor de sua história (GAULEJAC, 2005).

Daí a importância de estudar o ser humano a partir de sua história, nos momentos de rupturas e nos casos de continuidades, sejam estas culturais ou sociais, entre o presente, o passado e o futuro. De acordo com Gaulejac (2014), o sujeito humano não é um ser dado, pronto, e sim uma construção histórica, capaz de se inscrever num passado e projetar um futuro diferente do presente. Assim, o homem é história, podendo ser compreendido sob três maneiras: a) o indivíduo é produzido pela história, em que sua identidade é construída pela união de sua história singular e única e por elementos comuns à sua classe de pertencimento, como a família; b) o indivíduo é um ator da história, no qual ele é portador de historicidade, ou seja, da capacidade de intervir em sua própria história e, assim, se tornar sujeito; c) o indivíduo é produtor de histórias, uma vez que consegue reconstruir o passado, por meio da memória, da reflexividade e do pensamento, analisar outras formas possíveis de se inventar, transformar o mundo em que ele vive e, por isso mesmo, transformar sua existência própria.

Gaulejac (2014) esclareceu que essas diferentes dimensões são visíveis na trajetória social do indivíduo, e que a partir do momento em que ele reconhece e aceita sua história, o seu passado e, portanto, que é produto de uma história, ele pode de fato de se conhecer, responder à questão “quem sou eu” e, conseqüentemente, desenvolver sua função de historicidade. A historicidade diz respeito a capacidade de um indivíduo de integrar sua história e, ao mesmo tempo, de integrar a história, de modo a tomar consciência sobre o que ele é, de se auto constituir em personalidade, em sujeito, e de “estabelecer estratégias sociais pertinentes em relação à evolução da sociedade; um trabalho de adaptação às mudanças culturais e socioeconômicas.” (GAULEJAC, 2014, p.35)

Para Gaulejac (2005), a análise da identidade genealógica e da história familiar também é fundamental para compreender a identidade de um sujeito. Não o fazer é tomar uma posição individualista e anti-familiarista, pois assim recusaria o peso de registros simbólicos e dos registros afetivos, bem como dos elementos de uma herança na constituição da identidade

peçoal. Basta visualizar uma árvore genealógica para entender que o “indivíduo é produto de alianças sucessivas que se ampliam à medida que se remonta na história familiar” (GAULEJAC, 2014, p.24), evidenciando que a história individual é intrínseca a uma história familiar, e esta a uma história social. O indivíduo está inserido numa rede relacional que dá origem ao tecido familiar e social, e é nessa rede que ele estabelece o seu lugar, a sua identidade.

Não se pode esquecer que Gaulejac (2014) pensa o sujeito inscrito numa dupla determinação social e psíquica. Por isso, dizer que o indivíduo é produto de uma história, é assumir os fatores sócio-históricos que intervêm no processo de socialização, assim como os fatores intrapsíquicos que determinam sua personalidade. É preciso estudar o homem na sua totalidade, pois ele é um conjunto complexo, um ser humano em carne e osso, que possui uma família, um estado civil, um status social, modos de ser, de falar e de fazer, bem como um ser de desejos, fantasias e projetos explícitos e implícitos.

A análise desta totalidade é resultado de quatro níveis: a) da subjetividade, como núcleo de vida do sujeito, no universo cognitivo da reflexividade, em que o sujeito pensa e reflete sua relação com o mundo; b) do aparelho psíquico, no universo do inconsciente, das pulsões, fantasias, do lugar do sujeito de desejo; c) do indivíduo, fruto de uma construção sócio-histórica, no universo da lei, das regras, das normas, do respeito aos valores éticos e morais e, por fim; d) e da sociedade, resultado de condições materiais e objetivas que influenciam as existências individuais, nos espaços sociais, culturais, econômicos, institucionais e das relações sociais, dos status e das posições sociais. (GAULEJAC, 2005; 2014).

Para a compreensão das trajetórias sociais, Gaulejac (2005) explica que o mapeamento dessas quatro referências produz um conhecimento sobre as trajetórias pessoais. Nesta dissertação, o foco está no nível da subjetividade, buscando compreender as trajetórias sociais a partir das vivências sociais e subjetivas dos gestores públicos. Segundo Tittoni e Nardi (2011, p.375), a subjetividade “é tomada como sinônimo de singularidade, aquilo que é próprio ao sujeito e se associa à noção de interioridade psíquica.” Tomando essa definição como ponto de partida, a análise entre subjetividade e trabalho refere-se tanto aos “modos como os sujeitos vivenciam e dão sentido às experiências de trabalho, assim como a forma que as relações e os contextos de trabalho produzem determinados modos de constituição dos sujeitos.” (IBIDEM)

Considera-se, portanto, que as vivências no contexto de trabalho se encontram associadas à subjetividade dos EPPGGPOs, e podem contribuir para a compreensão de suas trajetórias laborais. Acrescenta-se ao âmbito organizacional, o contexto social e histórico que repercurtem na subjetividade desses trabalhadores. Por isso, é necessário pensar os modos como as experiências do trabalho e no contexto delineiam os modos de agir, pensar e sentir dos gestores públicos.

Ademais, as experiências enquanto gestores também são fundamentais na compreensão das trajetórias laborais. Por isso, a seguir será caracterizado o trabalho gerencial, sob a lente da Psicossociologia.

### **2.3 O Trabalho Gerencial**

Aqui aborda-se sobre o trabalho gerencial, a fim de elucidar a experiência enquanto gestor nas trajetórias laborais dos EPPGGPOs. Para isso, será adotada a tradição francesa de análise organizacional e dos discursos sobre gestão. Diferentemente da tradição norte-americana, em que apresenta o trabalho dos gestores na tradição positivista e no economicismo neoliberal (PADILHA, 2015), a francesa pauta-se em perspectivas menos



pragmáticas e instrumentais, apresentando visões mais reflexivas e intuitivas (BENDASSOLLI, 2011).

Primeiramente, esclarece-se, como bem salienta Braverman (1987), que *management* (gerenciamento) deriva da palavra francesa *managè*, que significa a arte de domar os cavalos. O *management*, então, é o lugar em que se criam os cavalos e o *manager* aquele que o monta. Esse dinamismo representa o papel tradicional do gestor nas ciências de gestão: aquele que conduz os cavalos e que se comporta bem (GAULEJAC, 2007). O *management* evoca a ideia de arranjar, arrumar e ordenar um conjunto a fim de mobilizá-los para um bem comum. E é o *manager* quem faz isso.

Tradicionalmente na Administração, desde Taylorismo até modelo japonês, o gerenciamento tem o propósito de garantir a produtividade e os ganhos financeiros nas organizações públicas e privadas (PADILHA, 2015). Cabe ao gestor a realização de metas organizacionais, utilizando os recursos disponíveis (força de trabalho, matéria-prima, natureza, equipamentos) como meios, de forma a garantir a sobrevivência da organização (PADILHA, JORGE, 2015).

Já a abordagem do trabalho presente na Psicossociologia investiga a mobilização das estruturas psíquicas pelos diversos dispositivos gerenciais, diferenciando-se das ideias convencionais dos fenômenos organizacionais como produtos de intrincados processos sociais, culturais, psíquicos e institucionais (BENDASSOLLI, 2011). Estudiosos desta perspectiva teórica propõem que o trabalho e o seu significado sejam analisados em contraposição à ideologia gerencialista (BENDASSOLLI, 2011), explorando temas como moral nos negócios, poder gerencial, desempenho, competição, excelência, qualidade, *performance*, quantofrenia, entre outros.

Gaulejac (GAULEJAC, 2007, p.64), concebe gestão “como um conjunto de técnicas destinadas a pesquisar a organização da melhor utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos” a fim de garantir a continuidade da empresa. A gestão só tem sentido à medida que ela pode ajudar toda a humanidade para que a dignidade humana seja respeitada, sem desumanizar os outros, como afirma Soares (2015). A gestão se desvirtua quando passa a favorecer uma visão do mundo na qual o indivíduo se torna um recurso a serviço da empresa. E é assim que os manuais utilizam o termo “gestão”: “Como um conjunto de técnicas, destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações.” (GAULEJAC, 2007, p.35). É nesse sentido que a concepção de gestão se torna uma ideologia dominante de nosso tempo.

É por trás dos procedimentos dos manuais de gestão que se encontra uma visão de mundo e um sistema de crenças que legitima uma “abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade.” (GAULEJAC, 2007, p.27) O gerencialismo, conforme Gaulejac (2007), caracteriza-se pela dominação dos critérios econômicos e quantitativos, cuja finalidade é apresentar o ser humano como um recurso a serviço da organização, ou seja, objetifica o trabalhador como um mero instrumento de maximização do lucro. E é no discurso ideológico que ele se legitima, se propaga e ganha mais e mais adeptos. Segundo o autor, a ideologia “é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação” (IBIDEM, p.65)

Nesse sentido, a gestão gerencialista é “uma ideologia que traduz as atividades das pessoas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios” (GAULEJAC, 2007, p.36). Tal ideologia propaga os valores empresariais associados ao ideário neoliberal, em que se presencia a “defesa incondicional de precedência dos interesses dos acionistas sobre os demais e a completa ausência de qualquer discussão do papel político-social das organizações.” (PADILHA; JORGE, 2015, p.326) Desse modo, a ideologia gerencialista está a serviço de um grupo de interesse: os acionistas. Nessa lógica, a gestão



gerencialista é a forma que o capital encontrou de colocar a gestão como forma hegemônica de dominação e controle nas organizações e na vida social.

Pagès et al (2008) afirmam que as organizações hipermodernas dispõem de sistemas que viabilizam a intermediação entre as ações de exploração e dominação e as vantagens e os benefícios oferecidos aos indivíduos, assegurando que essa contradição seja minimizada e, em muitas das vezes, os trabalhadores colaboram com sua própria submissão. Os autores chamam de organizações hipermodernas porque nelas são exacerbados os processos de mediação.

O poder das organizações hipermodernas está, segundo Pagès et al (2008, p.53), relacionado com as transformações das formas de se produzir: “a intelectualização das tarefas, o papel cada vez maior das ciências e das técnicas em todos os níveis da produção, a maior divisão técnica do trabalho e a interdependência das tarefas, a mudança e a renovação constantes”. Por isso, exigem trabalhadores cada vez mais instruídos e capacitados a compreenderem o princípio das suas ações e não serem apenas replicadores rotineiros, a compreenderem também a razão de ser das suas ações e de desejarem a mudança e à adesão voluntária das suas atividades.

As características da organização hipermoderna se fundamentam no desenvolvimento das mediações econômicas, salários altos, carreira aberta, contribuindo para a destruição de um modelo feudal de castas e privilégios que caracterizem um modelo capitalista clássico; no desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada, substituindo ordens e interdições por princípios interiorizados; no desenvolvimento da organização como lugar de autonomia de produção ideológica, de uma religião empresarial legítima; e, finalmente, no desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre os seus trabalhadores, dominação essa que se exerce no nível do inconsciente e modela as estruturas de personalidade (PAGÈS et al, 2008).

Destaca-se que a ideologia gerencialista se multiplica nas organizações, produzindo formas de comportamento e de raciocínio sobre os indivíduos de forma que possam utilizá-los em função dos seus propósitos (MOTTA, 1993). Destaca-se que não se restringe apenas no setor privado. Tal ideologia migrou para os setores públicos e o mundo não comercial. Hoje, tudo se gere: as cidades, as administrações, as instituições, mas também a família, as relações amorosas, a sexualidade, até os sentimentos e as emoções. Assim, a “gestão se tornou a ideologia dominante de nosso tempo.” (GAULEJAC, 2007, p.33) Gaulejac (2007) afirma que a sociedade inteira se coloca a serviço da economia, invertendo a ordem natural das prioridades: primeiro as necessidades de gestão, e depois as necessidades humanas e sociais.

De modo geral, as organizações conseguem adesão com menos repressão explícita e mais controle psíquico, com modelos mais sutis de captação de subjetividade dos trabalhadores. Para Alves (2014, p.66), a captura da subjetividade acontece porque não apenas refere-se a “dimensão física da corporalidade viva da força de trabalho, mas também sua dimensão psíquica e espiritual”, indo além do espaço do trabalho, alcançando o espaço social. Portanto, as estratégias gerencialistas também remetem a valores, expectativas e sonhos (ALVES, 2014) em prol dos objetivos organizacionais.

Observa-se a troca das formas de controle da vigilância hierárquica e o poder disciplinar pela mobilização psíquica do trabalhador (ROSSI et al, 2009, SALIMON; SIQUEIRA, 2013). Pagès et al (2008) destacam que o processo de mediação psicológica acontece por meio da ligação das pessoas não só por laços materiais e morais, mas também por laços psicológicos. Horst et al (2013) comentam que as práticas de controle da subjetividade focam no engajamento e no envolvimento sedutor e perverso dos trabalhadores pela organização, além da adesão dos trabalhadores via ideologia do encantamento, que se assemelha a uma instância "religiosa" (PAGÈS et al, 2008).

De modo semelhante, Gaulejac (2007) afirma que o poder gerencialista vai além do controle dos corpos, passando para a mobilização psíquica a serviço da empresa, que se

preocupa sobretudo em transformar a energia libidinal em força de trabalho. A empresa gerencial se torna um sistema sociopsíquico de dominação, em que

O trabalho é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante. Cada trabalhador deve sentir-se responsável pelos resultados para poder desenvolver suas competências e seus talentos, assim como sua criatividade. O essencial não é mais o respeito pelas regras e pelas normas formais, mas a emulação permanente para realizar os objetivos. A mobilização pessoal torna-se uma exigência. Cada um deve ser motivado para preencher seus objetivos com entusiasmo e determinação. (GAULEJAC, 2007, p.109)

Isto significa que tal ideologia espera dos empregados uma implicação subjetiva e afetiva, esperando mais que o enquadramento dos corpos, a canalização das pulsões e o controle dos espíritos. Os indivíduos experimentam sentimentos intensos pelas empresas, como a paixão, a raiva ou o despeito. Como explica Gaulejac (2007), o sistema gerencialista suscita um modelo de personalidade narcísica, agressivo, pragmático, sem estados da alma, centrado sobre a ação e não tanto sobre a reflexão, pronto a tudo para ter sucesso. Isso porque, o trabalhador é submetido a gestão, que capta sua subjetividade como forma de adesão e controle psíquico. Por isso, conforme Gaulejac (2007, p.215):

O empregado projeta sobre a empresa seu próprio ideal de onipotência e de excelência e, ao mesmo tempo, introjeta o ideal de expansão e de conquista, proposto pela empresa. Ele acredita que esta irá poder satisfazer seus próprios fantasmas, particularmente a megalomania de ser o mais forte, o maior, o mais poderoso. Mas o exercício do poder tem seu reverso: a angústia pela perda do objeto Angústia arcaica, que revela o medo de perder o amor do ser amado. Daí uma tensão permanente para continuar à altura de suas exigências.

Além disso, são demandados seres desejosos de sucesso, com gosto pelo desafio, necessidade de reconhecimento e recompensa pelo mérito pessoal, pois o ser humano deve ser exigente e gratificante. Se no modelo hierárquico a atuação da ideologia era centrada sobre a vigilância e o respeito pelas diretivas, hoje a ideia é retirar totalmente a responsabilidade das empresas de disciplinar, impor, punir ou vigiar, com um gerenciamento centrado sobre a expectativa de objetivos, sobre a adesão a lógicas (SILVA; ALCADIPANI, 2004). A empresa gerencial cria “um sistema de valores que favorece o engajamento individual no qual a busca do lucro é acoplada a um ideal.” (GAULEJAC, 2007, p.115) A empresa se torna, por si só, o lugar da realização de si mesmo. O indivíduo se identifica com a organização em que trabalha, e coloca os valores organizacionais no lugar de seus próprios, transformando-se em meros instrumentos submisso, mas que acredita estar no caminho da autonomia (ENRIQUEZ, 2006).

Gaulejac (2007) afirma que enquanto o indivíduo está dentro dessa lógica de trabalho, e obtendo melhorias significativas, ele deixa na sombra a repercussão da cultura do desempenho nas esferas humanas e sociais. De acordo com Siqueira (2006, p.111), "o indivíduo, extremamente desejoso de alcançar o sucesso, não é capaz, muitas vezes, de refletir e analisar o quanto perde, ao entrar nesses jogos...". Enquanto lhe traz reconhecimentos como promoção, salários e responsabilidades, não vê que está num ciclo vicioso, e que a angústia se torna a voltar. Essa sensação temporária de sucesso convive com a do fracasso. É comum observar trabalhadores com sobrecarga de trabalho que vivem estressados e aceitam isso voluntariamente.

O *manager* agora não deve apenas ser um trabalhador dócil, que assimila as regras da empresa, mas um jogador, batalhador, vencedor, que tem gosto pelo desempenho e pelo sucesso, que está pronto para se dedicar de “corpo e alma”. Ele é levado ao limite diariamente. Precisa atingir suas próprias metas. Criam-se exigências cada vez mais elevadas,

além daquilo que se sabe poder fazer. Não existe contratempo, imperfeição, erro, doenças ou obstáculos. O *manager* está sempre no auge da sua forma. Ele deve dedicar-se integralmente ao seu trabalho, sacrificar tudo pela sua carreira. Mas ele não o faz para a empresa, faz para si próprio, como suscita a mobilização psíquica esperada (GAULEJAC, 2007). O indivíduo projeta seu próprio narcisismo, se tornando responsável pelo seu sucesso, pela excelência, pelo seu fracasso, pela insuficiência ou pelo desempenho não esperado. “É ele que se torna responsável pelos defeitos do sistema.” (DUJARIER, 2004 *apud* GAULEJAC, 2007, p.120)  
Se a organização fracassa

é sempre ao indivíduo que a responsabilidade é imputada. Assim, os indivíduos estão sempre em situação de prova, em estado de estresse, sentem queimaduras internas, tomam excitantes ou tranquilizantes para dar conta da situação, para ter bom desempenho, para mostrar sua “excelência” (entramos numa civilização de *dopping*); e, quando esses indivíduos não são mais úteis, eles são descartados apesar de todos os esforços despendidos.” (ENRIQUEZ, 2006)

Assim, Enriquez (2006) complementa a ideia anterior ao comentar que o objetivo do capital é explorar o trabalhador e pode, subitamente, excluí-lo do processo produtivo. Os trabalhadores são como “utensílios manuseados pelos dominantes no alto de sua potência”, que devem fazer seus trabalhos de maneira perfeita, mas podem ser excluídos caso não se adaptem as regras do gerencialismo. É “a parte maldita do desempenho”. (GAULEJAC, 2007, p.192) Num primeiro momento, o trabalhador é considerado de alta *performance*, celebrado como a elite da empresa por seu produtivismo desenfreado. De repente, vira “mal colaborador”, responsabilizado por problemas que lhe fogem ao seu controle: é o encurtamento dos prazos, falha no faturamento, dificuldades para captar clientes, etc. Da noite para o dia, seu comportamento é avaliado negativamente, perdendo o reconhecimento da empresa. Como aponta Gaulejac (2007), “Ao perder o reconhecimento da empresa, eles perdem sua base narcísica. Confrontados com uma dupla perda, do emprego e da autoestima, muitos desmoronam, sem compreender o que lhes acontece.” (p.198)

E a demissão é apenas a ponta do *iceberg* das violências e os sofrimentos que o gerenciamento ajuda a causar, sem falar na constante ameaça de perda do emprego. Os assalariados se sentem traídos, destruídos. Gaulejac (2007) observa o aparecimento de perturbações psicopatológicas que põe as empresas no seio desses problemas, classificadas em cinco categorias: 1) perturbações psíquicas, crises de ansiedade, angústia, insônias, pânico; 2) perturbações digestivas, como úlceras gástricas e gastrite; 3) perturbações dermatológicas, incluindo a psoríase, eczemas; 4) perturbações cardiovasculares, como o infarto do miocárdio; 5) perturbações comportamentais, como enxaquecas, tabagismo, alcoolismo, suicídios. Gaulejac (2007) afirma que todos trabalhadores estão suscetíveis a estas patologias. Até os sobreviventes desenvolvem patologias similares às daqueles que foram demitidos.

Gaulejac (2007) ainda afirma que no plano psíquico e social, a ruptura de uma atividade profissional é parecida com a morte. O trabalhador encontra-se varrido, reduzido a nada.

Porque não é apenas o emprego que se perde, para eventualmente encontrar um outro, mas toda uma vida que é quebrada: sentimento de desvalorização de si, ruptura das redes de solidariedade, perda dos elementos constitutivos da identidade profissional, culpabilidade, vergonha, fechamento de si, ruptura da comunidade de trabalho que apoiava a existência. A aceitação da perda de emprego necessita de um longo trabalho de elaboração psíquica, de desidealização de seu próprio sucesso profissional no seio da empresa, de descomprometimento em implicações narcísicas suscitadas pela crença de que a realização de si passa pelo trabalho. [...] A perda de confiança em um futuro, para si e para seus filhos, que se anuncia repetitivo e incompreensível, produz uma ansiedade profunda que ecoa a angústia da separação

e o medo do abandono. Angústias arcaicas que encontram sua fonte no coração do aparelho psíquico e podem ter efeitos devastadores se não ajudarmos as pessoas a superá-los” (p.202).

Desse modo, assim como a morte, o trabalhador entra em luto com a perda de emprego. Ele precisa de um tempo para inventar para si outra existência, e talvez esta seja uma oportunidade de mudar de atividade e de descobrir outros mundos sociais. No entanto, quando a ruptura é brutal, vivida como um fracasso pessoal, esse processo pode ser mais difícil e lento, uma vez que gera vulnerabilidades subjetivas intensas, sustentadas pela vergonha e pela culpabilidade. Sentimentos de traição, de impotência e de abatimento podem gerar uma depressão profunda, dificultando a recuperação da confiança em si mesmo e a segurança, de forma a investir em um futuro novo. No entanto, Linhares e Siqueira (2014) comentam que a depressão pode ser revelar como o despertar da grande recusa, momento em que o indivíduo está mais próximo de sua singularidade, autenticidade e fidelidade aos seus desejos.

Como comentado anteriormente, a gestão gerencialista também está presente na administração pública. Cabe destacar ainda para o fato de que parte das publicações e pesquisas realizadas acerca do gerencialismo direciona seus esforços para a área. Siqueira e Mendes (2009), por exemplo, apontam à necessidade de se refletir sobre o impacto dessas mudanças na subjetividade do servidor público e o quanto a ideologia gerencial e a pressão da gestão atual podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas, ao invés de desenvolvê-las. É mister pensar no desenvolvimento de práticas que não adoeça o indivíduo e nem faça uso de mecanismos de manipulação. Mendes e Lúcio (2013) por sua vez, ao analisarem o discurso da ética no âmbito da Administração Pública Federal com foco no modelo gerencialista, constataram que os códigos seguiam critérios de instrumentalização da ética, de forma a promover a subjetividade do indivíduo. De modo semelhante, Onuma et al (2015) perceberam que o discurso gerencialista coloca a administração pública de maneira instrumental e funcional, semelhante a gestão privada, prezando pelo desempenho para melhor competir no mercado.

Assim, é importante considerar as características da gestão gerencialista no cotidiano laboral dos EPPGGPOs, uma vez que pode influenciar na construção de suas subjetividades. Cabe lembrar que, para a Psicossociologia, o indivíduo é um ser constituído pelo meio social em vive, e é capaz de intervir, exercendo um papel consciente frente aos determinismos sociais. Por isso, há de se considerar também alternativas à dominação dos gestores públicos pelas organizações, pois entende-se que eles exercem um papel consciente e menos alienante no contexto em que estão submetidos.

Além disso, ressalta-se que as vivências durante o trabalho gestor influenciam a subjetividade dos gestores públicos e a construção de suas trajetórias laborais. Dessa maneira, cada um tem uma experiência diferente de outro, e por isso, remete-se a uma dimensão singular vivenciada por determinado sujeito. Entende-se também que experiência gestora é um processo social e, portanto, construído nas relações. E é conhecendo as histórias de vida que será possível compreender como ocorreu esse processo.

Sendo assim, ao compreender como se constituem as trajetórias laborais dos gestores públicos, busca-se conhecer as vivências de cada um desses sujeitos no que diz respeito ao trabalho na administração pública. Por isso, a seguir será apresentada uma contextualização do serviço público.

## **2.4 O Serviço Público**

Os atuais funcionários públicos, assim como no setor privado, estão vivenciando um cotidiano laboral ambíguo, capaz de fornecer ao mesmo tempo prazer e sofrimento, realizações e perdas, dinheiro e carência (PADILHA, 2015), uma vez que o mundo do trabalho se mostra cada vez mais permeado de incertezas. Para Antunes (1999), tais incertezas ocorrem em virtude das transformações na sociedade contemporânea, como a grave crise estrutural do capital e de seu sistema de produção, iniciado principalmente a partir da década de 1970, sobretudo por causa do neoliberalismo e da reestruturação produtiva da era da acumulação flexível.

Nesse sentido, no contexto de reestruturação produtiva de acumulação flexível e do capitalismo neoliberal, desde o Consenso de Washington delineiam-se diretrizes dos organismos internacionais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Banco Mundial (BM), com políticas de ajustes fiscais, destinadas principalmente aos países em desenvolvimento, como o Brasil, cuja orientação é a Reforma do Estado e, principalmente, a desresponsabilização do Estado e o Estado mínimo (SILVA, NOGUEIRA, 2014). E foi nesse contexto que o *managerialism* (ABRUCIO, 2006) passou a fazer parte do setor público brasileiro, tomando como exemplo a Europa com Margareth Thatcher e com Ronald Reagan nos Estados Unidos da América (EUA) nas décadas de 1980 e 1990. Nesse modelo, as práticas de gestão de empresas privadas foram levadas para o setor público a fim de desburocratizá-lo e torná-lo mais eficiente e capaz de controlar o mercado novamente.

A reforma gerencial do Estado no Brasil ocorreu em meados dos anos 1990, com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, entre 1995-1999, por Bresser-Pereira (1996). O Estado passara a conviver com a lógica e os princípios que regem o mundo das empresas privadas, visando propiciar agilidade, eficiência e qualidade aos serviços (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Quanto aos governos estaduais, Abrucio (2005) comenta que devido à redemocratização, a partir da Constituição de 1988, e a descentralização, proposta na Reforma de 1995, passaram a ter maior importância na administração pública contemporânea, visto que a socialização e reprodução da classe política brasileira ocorrem primeiramente nos níveis subnacionais, mais especificamente no plano estadual. Assim, os governadores passaram a serem personagens estratégicos na política nacional desde a redemocratização (ABRUCIO, 2005).

De acordo com Abrucio (2007), com a Reforma do Estado de 1995 os governos estaduais introduziram alguns aspectos no campo das políticas públicas: “maior participação social, ações mais ágeis, e, no caso específico dos estados, a expansão dos centros de atendimento integrado.” (ABRUCIO, 2007, p.76) No entanto, a reforma não pode ser generalizada para todas as esferas de governo, pois no nível estadual ocorreram em um período posterior. Objeto de estudos do Governo Federal, pouco se conhece sobre as transformações da Reforma Gerencial no nível estadual (TINOCO, 2017). O que se sabe é que os governos estaduais assumiram uma posição de “elo perdido” no sistema federativo, com pouca modernização administrativa e fortalecimento institucional dos Estados (TINOCO, 2017). Abrucio (2007) complementa a ideia anterior ao afirmar que os estados brasileiros são permeados pelo clientelismo e corporativismo de alguns grupos poderosos do funcionalismo, o que pode dificultar a política de reformas.

Passado o ciclo da reforma, o governo público brasileiro ficou mais parecido com o governo privado, se instrumentalizou e passou a ter mais mecanismos para produzir políticas públicas. O objetivo principal da Reforma de 1995 era tornar a administração pública brasileira, mais flexível, eficiente, com serviços de melhor qualidade e custos reduzidos, com vista ao alcance de um Estado mínimo e enxuto (BRESSER-PEREIRA, 1996), isto é, apresentando ideias de cunho neoliberal.

No entanto, alguns autores (COSTA, 2010, PAES DE PAULA, 2005,) argumentam que a busca pela eficiência e produtividade afastou a administração do Estado de sua missão eminentemente pública, fundada em valores societários com interesse público. A administração pública não deve seguir tal premissa, e sim, levar em conta a complexidade da sociedade, bem como o pensar público (FARAH, 2011), visando ao fortalecimento da prática democrática e a felicidade de toda a sociedade (SILVA; MATTIA, 2016). Cabe salientar que além do crescimento econômico sustentado, são igualmente relevantes no Estado as dimensões de equidade, bem-estar dos vários segmentos da população, e o alargamento das oportunidades sociais (DINIZ, 2013).

Como comentado anteriormente, o gerencialismo estrutura e interpreta o mundo a partir das categorias da gestão privada, em que ferramentas gerenciais se tornam centrais na sociedade contemporânea (CHANLAT, 2002). Porém, não há um modelo ideal para a administração pública: “ferramentas não podem corrigir todos os problemas.” (ZAVATTARO, 2012, p.113). Afinal, como afirma Costa (2010, p.244), “Existem problemas de gestão, mas existem também problemas econômicos, sociais, políticos e de muitas outras naturezas.”

É importante ressaltar que a caracterização do que seja administração pública gerencial pode levar a uma posição equivocada, no sentido de que se deve governar como quem administra uma empresa. O objetivo de uma organização pública é diferente de uma privada. O que é público é de interesse geral e não visa somente o lucro, assim como preocupações com redução de gastos e alcance de objetivos não devem ser prioridades, visto que o Estado assume funções de interesse coletivo (BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013).

Além disso, administração pública é responsável pela ética do bem comum, “que permite promover e garantir a existência de todos os membros de uma sociedade humana.” (CHANLAT, 2002, p.3), sendo esta sua função social. Chanlat (2002) alerta que os objetivos do setor privado, apoiado nas lógicas de negócios põem em risco a imparcialidade, o tratamento igualitário e a ética do interesse geral, que seriam essenciais para assegurar o bom funcionamento do serviço público e da justiça social. O autor ainda afirma que não há como haver um desenvolvimento na sociedade sem que haja uma “burocracia competente, íntegra, independente e dedicada à causa do bem comum.” (CHANLAT, 2002, p. 3).

De modo semelhante, Silva e Mattia (2016) afirmam que não se deve transpor os elementos da administração privada para o campo da administração pública, tendo em vista a dimensão diferenciada que deve ser levada em conta, como os valores éticos, democráticos e profissionais. As teorias envolvidas no gerencialismo são incapazes de recriar qualquer noção de interesse público (HERNÁNDEZ, 2015).

Alguns autores discutem outros possíveis caminhos no que se refere a administração pública. Costa e Costa (2016, p.235), por exemplo, propõem uma nova história da administração pública, “que considere a articulação com a sociedade que a envolve e com ela interage, que a conceba como relação e representação.” Assim, uma reforma democrática do Estado poderia reinventar as ideias na administração pública (COSTA, 2010). Já Paes de Paula (2005) propõe a gestão pública societal, um projeto político mais abrangente para o Estado e a sociedade, que visa mudar a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão (PAES DE PAULA, 2005). A gestão pública societal prioriza a elaboração de políticas de gestão mais participativas no nível das instituições, viabilizando a participação popular, com estruturas “focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.” (PAES DE PAULA, 2005, p.41) Diferentemente do modelo gerencial, a gestão societal tem maior orientação para o atendimento das demandas da sociedade, através da participação e do controle social (PAES DE PAULA, 2005).

Há também o Novo Serviço Público, proposto por Janet e Robert Denhardt no início do século XXI (SANTOS; SERVA, 2013), que se diferencia por ter preceitos mais democráticos e responsivos, e “constrói sobre a ideia do interesse público, da valorização do



cidadão e do diálogo aberto, cujo estabelecimento de um espaço democrático para servir a sociedade apresenta-se como cerne da questão.” (SANTOS; SELIG, 2014, p. 83) Há ainda o modelo de governança pública, que se refere à relação do Estado com diversos atores públicos e privados (como empresas, organização da sociedade civil e o próprio poder público) construindo de maneira integrada o processo de elaboração de políticas públicas (SECCHI, 2009). É importante destacar que não houve uma ruptura bruta nos modelos de gestão, mas sim um processo de transição, com continuidades e mudanças (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012).

A verdadeira raiz do problema, para Zavattaro (2012), está no fato de que esse modelo gerencialista é visto como novo, mas não há nada inovador, é apenas uma remodelação da organização clássica. O problema está na própria ciência administrativa, que tem em sua base uma perspectiva filosófica do positivismo lógico (SILVA; MATTIA, 2016). Farah (2011) lembra que o início do estudo da administração pública foi pensado a partir da administração de empresas. Para Silva e Mattia (2016) e Farah (2011) a ciência administrativa deve ter novas leituras tanto no âmbito pragmático como no campo filosófico, para assim, pensar numa alternativa ao pensamento neoliberal.

Desse modo, deve-se ressaltar que a administração pública atualmente relaciona-se com o pensamento neoliberal, priorizando, portanto, a máxima eficiência, e que fazem parte do cotidiano laboral dos servidores públicos. Padilha (2015) afirma que o incentivo às batalhas por produtividade e ganhos financeiros transformaram as organizações públicas e privadas em fábricas de trabalhadores doentes, sofrendo, humilhados, assediados e que, muitas vezes, acabam com suas próprias vidas. Linhardt (2014) comenta que a precariedade subjetiva<sup>4</sup> afeta os assalariados com empregos estáveis, mesmo entre funcionários públicos, que deveriam se sentir subjetivamente privilegiados, protegidos dos golpes mais duros. Eles convivem com o constante sentimento de isolamento, medo e abandono, quando são confrontados com exigências cada vez maiores no trabalho e estão sempre preocupados com a ideia de nem sempre estar em condições de responder a elas (LINHARDT, 2014). Dal Rosso (2008) chama ainda atenção para o aumento do esforço físico, intelectual e psíquico do trabalho no setor público, já sendo maior que no setor privado, assim como Green e Mcintosh (2001) e Green (2004) constataram na Grã-Bretanha. Dentre os funcionários públicos, também se observa a queda na satisfação no trabalho, maior estresse e desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (GREEN, 2004, LE FREVE et al, 2015).

De modo semelhante, Omari e Paull (2015) perceberam que com a implementação da *New Public Management* (NPM), a intensificação do trabalho no setor público se manifesta das seguintes maneiras: aumento das pressões e controles; mudanças no trabalho, como maior responsabilidade, maior necessidade de desempenho e cumprimento de metas, achatamento de estruturas, entre outras; e mudança cultural. Essas mudanças criaram prioridades conflitantes, afetaram a natureza do trabalho e alimentou tensões no local de trabalho, influenciando assim subjetividade dos servidores públicos. Atualmente o setor público caracteriza-se por muitos dos fatores que conduzem a lutas de poder, aumento do estresse e comportamentos negativos (OMARI; PAULL, 2015), evidenciando que o fato de trabalhar na administração pública significa ter estabilidade no emprego, mas não assegura estabilidade psíquica nem emocional.

O servidor público passa a ter características similares ao dos empregados do setor privado, sendo mais “generalistas, flexíveis, atualizados, criativos, abertos a mudanças, de fácil adaptabilidade, prontos a assumir as mais diferentes tarefas (do tipo pau-para-toda obra), preparados para abandonar as próprias inclinações e abraçar novas prioridades.” (RIBEIRO;

---

<sup>4</sup> “É o sentimento de não estar ‘em casa’ no trabalho, de não poder se fiar em suas rotinas profissionais, em suas redes, nos saberes e habilidades acumuladas graças à experiência ou transmitidos pelos mais antigos” (LINHARDT, 2014, p.45)

MANCEBO, 2013, p.200) No entanto, ao tentar igualar as exigências dos funcionários do setor público com os do privado, deve-se respeitar especificidades do trabalho das organizações públicas, para que o servidor possa realizar seu trabalho, e ser reconhecido e valorizado nele.

Desse modo, Ribeiro e Mancebo (2013) observam que com as constantes transformações do mundo do trabalho, a transitoriedade e a descontinuidade ganham força nas organizações públicas, embora os indivíduos procurem o setor público em busca de segurança no emprego, mesmo apresentando algumas perdas de direitos e benefícios (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Mesmo assim, o serviço público ainda continua atrativo para muitos trabalhadores, principalmente no que tange a estabilidade empregatícia, em tempos de forte instabilidade no mercado de trabalho (CARRETEIRO, 2014).

O ingresso no serviço público é, então, motivado principalmente pela estabilidade e o alcance de uma remuneração garantida (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011). Ainda assim, não se pode ignorar que trabalhar é mais do que vender sua força de trabalho em troca de um salário. A atividade laboral também deve ser “fonte de autorrealização, de autoestima, de experiências psicossociais e de sentido de vida.” (RIBEIRO, MANCEBO, 2013, p.205) A ausência de uma atividade prazerosa, que gere reconhecimento pelo trabalho realizado, pode se tornar fator importante para as vivências de sofrimento e desprazer no ambiente de trabalho (IBIDEM).

Nesse sentido, Pinto (2014) observa que muitas vezes os servidores públicos realizam um trabalho que não condiz com o que esperavam realizar, descobrindo somente durante o exercício da função o que de fato devem fazer. Depois de adquirida a estabilidade, “Questões ligadas ao exercício da profissão aparecem, como a invisibilidade do trabalho, a disparidade de salários na organização, entre outras questões.” (PINTO, 2014, p.131), mostrando que há outros aspectos além de financeiros que devem ser observados no contexto laboral dos servidores públicos. Pinto (2014) ainda relata que a falta de reconhecimento no que foi executado, a estagnação, a sensação de acomodação, o sentimento de fracasso e o desconforto de não se sentir reconhecido no trabalho, podem adoecer os trabalhadores, diminuindo sua implicação com o trabalho e estimulando o desejo de ascender ou mudar para outro cargo.

Carreteiro (2014) observou que muitos indivíduos tentam concurso público para funções inferiores à suas qualificações. Exercer uma atividade não relacionada a sua formação, profissão e trabalho inicialmente escolhidos, é considerado como uma boa alternativa, em proveito de uma segurança no mundo do trabalho (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2010). Mas, alguns deles, insatisfeitos com suas atribuições, continuam a prestar concursos com o objetivo de ocupar a função desejada (PINTO, 2014). Eles se tornaram gestores de si mesmo (CARRETEIRO, 2014), donos de sua trajetória profissional, responsáveis por sua constante transformação, a qual exige horas de dedicação intensa à preparação de novos concursos (PINTO, 2014). Para Carreteiro (2014, p.95) esses servidores públicos vivem em busca do melhor trabalho, na “obrigação de se superar, de concorrer, de ser competitivo.”, evidenciando que o emprego atual é sempre provisório, internalizando o desejo de obter um trabalho mais compatível com sua formação.

Desse modo, após alcançarem a inserção profissional, os servidores públicos lidam com o cotidiano laboral na função pública. Vale lembrar que os gestores públicos estudados nesta dissertação, são, antes de gestores, servidores públicos estatutários, e ocupam-se da realidade de trabalho de todos os servidores públicos brasileiros. No entanto, aponta-se um panorama do gestor público na administração pública brasileira, de maneira a conhecer as características desse profissional.

De maneira geral, em qualquer uma das reformas realizadas na administração pública, o gestor público teve importância destacada, pois se pensava que ele seria o condutor dos processos de reforma. Conforme apontam Silva e Fadul (2008), durante a reforma ocorrida a



partir de 1995, grande parte dos investimentos para a capacitação, melhoria e o desenvolvimento foram destinados para o grupo de gestores. “E isto ocorreu em todos os níveis de governo: federal, estadual e municipal.” (SILVA; FADUL, 2008, p.3)

Na Administração, o gestor público é visto sob um olhar gerencial, uma vez que o gerencialismo passou a fazer parte da administração pública e resgatou os princípios e instrumentos da gestão empresarial. Sob esse ponto de vista, o gestor público deve ter a responsabilidade pelo cumprimento de metas e objetivos, para o alcance de resultados. Bresser-Pereira (1996) corrobora ao afirmar que a reforma administrativa da década de 1990 passou a requerer um perfil mais gerencial, mais politizado e menos tecnocrático. Para o referido autor, havia a emergência de novos atores sociais de um novo perfil de burocrata, distinto da burocracia oriunda do período militar.

Para Costa (2010, p.263), o perfil do gestor público deve incorporar princípios da gestão empreendedora, de maneira a firmar um compromisso de gestão. Para o autor, o gestor público deve ser capaz de “definir objetivos, decidir em ambiente de incertezas, estabelecer parcerias e alianças, negociar, mobilizar recursos, formar e desenvolver equipes, distribuir autoridade e responsabilidade, dirimir conflitos, controlar e avaliar resultados.” Assim, esse perfil de gestor público confere orientação finalística à ação gerencial, para responder por resultados perante a sociedade (COSTA, 2010).

Outro estudo que analisa o gestor público sob um olhar gerencial, é o de Junquilha (2005), em que acrescenta ao trabalho gerencial a realidade social brasileira. Junquilha (2005) observa que características como a cordialidade, a criatividade, a afetividade, a personalidade, a transigência, poderiam não ser bem vistas para outras sociedades, mas aqui são propriedades facilitadoras da construção de organização públicas mais sincronizadas com os cidadãos-contribuintes, e dão aos gerentes condições para o desenvolvimento de novas condutas organizacionais. O autor ainda sugere outros estudos desses gestores observando as características sociais brasileiras, já que eles são os principais envolvidos no processo de reforma.

Contudo, é necessário pontuar que há estudos em que considera as especificidades intrínsecas ao serviço público, vinculadas a função ética, do bem comum e do serviço à coletividade (CHANLAT, 2002). Paes de Paula (2005), por exemplo, argumenta ser fundamental um gestor público com habilidades para desenvolver ações democráticas, representativas e participativas, e que impulse a inclusão social nas políticas públicas. Hernández (2015) acrescenta que os gestores públicos devem conciliar os valores éticos, democráticos e profissionais para ajudar a garantir que os compromissos políticos da sociedade sejam expandidos, apresentando soluções de transparência, honestidade e de interesse público, apesar das restrições impostas por fatores ambientais, disfunções sociais e prática de técnicas de gestão pública (HERNÁNDEZ, 2015).

Do mesmo modo, sob a ótica do modelo do Novo Serviço Público, Silva e Mattia (2016) comentam que os gestores públicos devem ajudar a garantir que os compromissos políticos da sociedade sejam expandidos. Os autores acreditam que os gestores públicos devem ter um olhar especial na implementação de valores societários baseados na ética, que preconize valores de bem público. Fernandes (2016, p.1) também considera que o gestor público deve ter ação voltada para valores como democracia e cidadania, pois “precisam cuidar de interesses gerais, atuando como um cidadão organizacional, por meio do estímulo à participação e cooperação de todos, numa relação de mútua interação”, em que o coletivo do trabalho seja priorizado. Santos e Serva (2013) notam que o gestor público passa a lidar com ações orientadas tanto para a produtividade quanto para o fomento da democracia.

A ideia não é traçar um perfil homogêneo de gestor público, mas apresentar a realidade de trabalho em que estão inseridos. Levando-se em consideração a diversidade de áreas e carreiras dentro das diversas esferas do serviço público, não há como considerar o

serviço público como um setor homogêneo. Não há razão para supor um perfil único de servidor se cada esfera do governo tem um ambiente social, econômico e político diferente. Ao representar os gerentes de maneira única, deixa-se de lado as necessidades pessoais e profissionais desses trabalhadores.

Nesse sentido, longe de assumir um perfil único de gestor público nesta dissertação, acredita-se que os valores coletivos, como solidariedade e cooperação possam contribuir para um trabalho mais humanizado e proporcione um espaço para a autorrealização e emancipação do indivíduo. Atitudes coletivas no ambiente de trabalho, somadas ao olhar social podem contribuir para que o bem de toda a sociedade seja alcançado.

Ao escolher os EPPGGPOs como sujeitos nessa investigação, o olhar se encontra para as suas experiências no cotidiano de trabalho, mas também para todo o contexto social em que estão inseridos. Portanto, não apenas o ambiente no qual o trabalho é realizado merece ser considerado, mas sim as situações cotidianas que eles vivenciaram, as singularidades e as transformações partilhadas e enfrentadas, as interações com os pares, colegas de trabalho, a influência dos pais, do ambiente familiar, do percurso educacional e das ocupações anteriores em suas trajetórias laborais.

### 3 MÉTODO

A metodologia utilizada neste trabalho foi escolhida de forma a articular a obtenção dos dados com o instrumento epistemológico adotado no referencial teórico desta dissertação, que contou com as contribuições da Psicossociologia. Autores desta abordagem sugerem o recolhimento de histórias de vida como interessante método por possibilitar “acesso àquilo que os sujeitos colocam de si no trabalho, que está para além das condições materiais e objetivas.” (CAEIRO et al, 2016, p.4) Ademais, retomando o conceito de trajetória social de Gaulejac (2014), o autor afirma que é por meio da experiência biográfica que é possível compreender como cada sujeito ocupa tal ou qual posição social. O fato de não saber a sua história, ou não a conhecer, não lhe permite saber quem é. Afinal, “quer rejeitemos quer aceitemos nosso passado, ele cola à nossa pele, ele é nossa pele.” (GAULEJAC, 2014, p.31)

Desta forma, inspira-se no método das histórias de vida para conhecer as trajetórias laborais dos EPPGGPOs, mais precisamente os percursos desses trabalhadores no contexto do serviço público. Importante ressaltar que foi feito um recorte da história de vida desses sujeitos, com a finalidade de conhecer, principalmente, as experiências gestionárias. Por isso, compreendendo que o método de história de vida engloba um processo mais amplo e aprofundado sobre a vida dos sujeitos, o recolhimento das histórias de vida em que esta dissertação se refere é inspirado na lógica de tal método.

Aprofunda-se a seguir as questões metodológicas como: a pesquisa qualitativa e os princípios éticos, o método de histórias de vida, o qual serviu de inspiração para esta pesquisa, e, posteriormente, como foi o processo de recolhimento dessas histórias e sua análise. Após é apresentada uma contextualização do campo de estudo, o estado do Rio de Janeiro, e a carreira de EPPGGPO, sujeitos pesquisados nesta dissertação. Aqui também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, com o intuito de aprimorar as análises, uma vez que “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas” (VERGARA, 2009, p.43). Consideram-se esses capítulos importantes por elucidar ao leitor aspectos específicos tanto do contexto social em que trabalham esses gestores, como dessa carreira na administração pública. Por fim, é apresentada a análise das trajetórias laborais por meio das histórias de vida, seguida até a obtenção do objetivo geral do trabalho.

#### 3.1 Pesquisa Qualitativa e os Princípios Éticos

Os estudos das trajetórias de trabalho nos Estudos Organizacionais geralmente são realizadas pesquisas qualitativas (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2015, DE LUCCA, 2015, CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015). Além disso, as pesquisas qualitativas permitem compreender como os sujeitos compreendem a si mesmo e ao seu significado no mundo, analisando a partir da reflexão e da linguagem do sujeito sobre sua narrativa e vivência (MINAYO, 2012). A pesquisa qualitativa busca conhecer a singularidade de cada indivíduo, considerando diferentes contextos sociais, histórias individuais e coletivas, muitas vezes difíceis de investigar por meio do método quantitativo (MINAYO, 2012; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Considerando o fato de que para compreender as trajetórias laborais, é preciso conhecer as experiências de cada ser humano, a pesquisa qualitativa apresenta-se como o

caminho ideal para estudar as experiências vividas, por meio da linguagem do sujeito sobre sua narrativa (MINAYO, 2012).

Quanto aos princípios éticos de pesquisa com seres humanos, esta dissertação foi submetida a Comissão de Ética na Pesquisa (COMEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, e aprovada sob o N° 23267.000328/2017-57. Também foram observadas as recomendações da Resolução N° 446/2012 do Conselho Nacional de Saúde, cuja finalidade é assegurar a proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos. Determina princípios éticos como obter consentimento livre e esclarecido do participante da pesquisa, garantindo a liberdade de participação ao entrevistado, a garantia da não utilização das informações a não ser para fins de pesquisa e a manutenção do sigilo quanto a identidade dos participantes.

Em observância aos princípios anteriores, também foi elaborado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), no qual foi esclarecido ao participante as informações, de forma clara e acessível, as condições para participar da pesquisa e a sua importância para o alcance do objetivo final. O termo foi assinado em duas vias, uma para a pesquisadora e outra para o entrevistado.

A seguir serão feitas algumas considerações sobre o método histórias de vida.

### **3.2 Histórias de Vida**

Autores da Psicossociologia comentam que a história de vida é um caminho rico para compreender as trajetórias laborais (PINTO et al, 2015, CARVALHO; COSTA, 2015). Para Barros e Lopes (2014), o campo das trajetórias profissionais é frutífero para se desenvolverem pesquisas com histórias de vida. Percebe-se, portanto, que o método em que essa dissertação se inspira é propício para compreender as trajetórias laborais dos EPPGGPOs.

Autores de Estudos Organizacionais constataram que a abordagem de histórias de vida é uma boa opção para compreender fenômenos organizacionais e sociais, capaz de explorá-los de forma multifacetada, permitindo a visualização de diferentes perspectivas sob um olhar plural e não reducionista (CLOSS; ANTONELLO, 2012, COLOMBY, 2016). À vista disso, essa metodologia permite realizar reflexões sobre a subjetividade dos sujeitos no ambiente organizacional, além dos limites de outras perspectivas metodológicas.

Colomby et al (2017, p.828) destaca a história de vida na perspectiva da Psicossociologia. Nesta perspectiva, a pesquisa em história de vida permite a compreensão da “personalidade biográfica, que se relaciona ao modo como os indivíduos são autores de sua própria biografia, sendo ao mesmo tempo transformadores das condições sócio-históricas que a regem”. Pinto et al (2015) e Carvalho e Costa (2015) argumentam que a história de vida atua como mediação entre a história individual e a história social, abrangendo o campo psicológico e o campo social, fundamentais para a leitura psicossociológica. E é através dos relatos é possível conhecer a história de vida dos sujeitos, permitindo aproximar-se das vivências laborais.

Por isso, considerando a diversidade de abordagens que tratam do assunto, é na vertente da Psicossociologia que se dá a análise e compreensão das histórias de vida, que se relaciona ao modo com os gestores públicos são sujeitos de sua própria história, sendo ao mesmo tempo transformadores das condições sócio-históricas que a regem (GAULEJAC, 2014).

A história de vida se apresenta como material privilegiado de pesquisa, em que o sujeito pode contar sua própria história. As histórias de vida compõem o campo das abordagens biográficas porque possuem em seu âmago as dimensões do contar e da narrativa. É por meio do relato é possível ouvir a voz dos sujeitos e, com isso, “transformar e emancipar coletividades” (BARROS; LOPES, 2014, p.48). Nesse sentido, permite aos sujeitos narrarem

sobre suas vidas, explorando sua subjetividade, seu caráter individual, por meio de observações e dos acontecimentos. Ao analisar o relato da vida do entrevistado, compreende-se desde o exterior até seu mundo particular, dando-lhe um sentido a partir do contexto. O principal diferencial reside em estudar um fenômeno através do ponto de vista daquele que vive nela, além de permitir “observar o que há nas entrelinhas do discurso, o que não pode ser apreendido pelos questionários, por exemplo.” (PINTO et al, 2015, p. 960)

Embora tivesse relevância anteriormente, o método de história de vida ganhou destaque na década de 1980, com Vincent de Gaulejac, ao trabalhar com a Sociologia Clínica, utilizando-o não apenas como método de pesquisa, mas também como método de intervenção (PINTO et al, 2015). O sociólogo clínico denominou sua abordagem “Romance Familiar e trajetória social”, ao focar na história de vida individual por meio de reformulação de destinos já traçados e nos momentos de reflexão (GAULEJAC, 2014). Inicialmente em seus seminários, Gaulejac, M. Bonetti e J. Fraisse propuseram analisar como a história individual é socialmente determinada, por meio do estudo da história pessoal, pois abrange fatores psicológicos, sociais, ideológicos e culturais as quais o método se propõe a entender. Há diversas maneiras de construir a metodologia, adequando-a temática a ser estudada, como a construção da árvore genealógica e da linha de vida, unindo os aspectos sociais, familiares e individuais, e situando a história de vida no contexto sócio-histórico de quem a conta (GAULEJAC, 2014). Nesta dissertação não foram utilizadas essas ferramentas metodológicas.

Para Gaulejac (2014), essa abordagem dedica-se compreender a “genealogia familiar” e a “herança” afetiva, cultural, econômica e ideológica de cada um, bem como a formação do “projeto parental”, identificando o que os pais desejam do indivíduo, do mesmo jeito que permite assimilar o “romance familiar”, a reescritura da história familiar para passar da história a historicidade, e por fim, entender as escolhas e rupturas da existência, tanto profissionais e familiares, quanto amorosas e ideológicas, cuja interação permite entender como cada um assimila sua própria história.

O principal objetivo dessa abordagem, segundo Gaulejac (2014), é a possibilidade de através de um discurso, compreender uma realidade que ultrapassa o narrador. Ao relembrar sua trajetória individual, o entrevistado recupera memórias e experiências, refletindo sobre as relações estabelecidas ao longo de sua vida. Por conseguinte, é muito mais que um relato de fatos, uma narração ou contar de uma história, trata-se de acessar a memória do sujeito, “uma reconstrução do passado pela perspectiva do presente e atravessado por marcas sociais.” (PINTO et al, 2015, p.963). Consiste assim, uma oportunidade de reconstrução da própria história do entrevistado.

Ao analisar a trajetória de vida de um sujeito, procura-se entender o meio, o tempo e o momento histórico em que vive. É preciso pensar também na sua trajetória familiar e organizacional. Ao que concerne a este trabalho, enfatiza-se o campo laboral e suas relações, debruçando sobre o conjunto da trajetória laboral de determinados sujeitos (PINTO et al, 2015), em relação aos participantes dessa dissertação, gestores públicos do ERJ. Logo, são atravessados pelo contexto sócio-econômico do estado do Rio de Janeiro, aspectos que influenciam o seu cotidiano de trabalho, bem como as atividades da administração pública.

Pinto et al (2015), apresentam a história de vida laboral, dentre o método de história de vida, aprofundando no campo do trabalho. Através da história de vida laboral pretende-se que “compartilhem através de uma perspectiva clínica as violências, sofrimentos, os prazeres, os vínculos sociais e seus impedimentos nas situações de trabalho.” (PINTO et al, 2015, p.968), conhecendo as tensões, angústias, aflições, prazeres e ganhos objetivos dentre e fora do ambiente organizacional.

Quanto a aplicação do método, é importante relembrar que a história de vida se mostra como uma ponte entre o individual e o social, uma vez que as histórias pessoais remontam às

histórias coletivas. Para isso, é preciso ouvir o relato de uma história, que se conta na dimensão de uma narrativa. Assim, a entrevista desvela-se como ferramenta fundamental para o recolhimento das histórias, como recomendam Barros e Lopes (2014) e Spindola e Santos (2003).

Destaca-se a relação estabelecida pelo entrevistador e o entrevistado durante a pesquisa, pois o relato de uma história é interpretado conforme a interação entre eles. Logo, sabendo que a entrevista também é uma interação social, o que a pesquisadora pensar de seu interlocutor irá influenciar na sua narrativa (PINTO et al, 2015), pois como afirma Queiroz (1988), por mais fiel que seja a transcrição da entrevista, a pesquisadora acrescenta sua própria interpretação àquilo que está narrando. Pinto et al (2015) também destacam que a entrevistadora deve somar sua análise a do entrevistado, a qual resultará no entendimento do conjunto de relações pessoais e interpessoais e portanto, como se dá a produção das relações sociais. É importante que ambos tenham saído dessa experiência transformada por ela.

Quanto às questões metodológicas, não há uma única maneira correta para recolher uma história de vida. Basicamente o entrevistado conta sua história de vida laboral do seu ponto de vista, e através dela a pesquisadora tentará compreender o universo que o sujeito faz parte. O recolhimento da história de vida se inicia com um pedido simples, para estimular a narração: “Conte-me a sua história”. As questões seguintes vão depender dos relatos dos sujeitos durante as entrevistas, em que a pesquisadora irá incentivar as narrações de experiências que dizem respeito ao problema em estudo. Num primeiro momento, há uma abordagem aberta, com o mínimo de interferências da pesquisadora, e num segundo momento, a pesquisadora retoma algumas partes da história para que sejam alinhadas com o fenômeno investigado (QUEIROZ, 1988).

As fases de pesquisa das histórias de vida são: gravação, transcrição e análise. Em relação a análise, cabe destacar a importância de que esta ocorra de maneira alinhada à perspectiva epistemológica da pesquisadora e com as características do fenômeno estudado, nessa dissertação, a Psicossociologia e as trajetórias laborais. Segundo Barros e Silva (2002), as histórias de vida podem ser analisadas desde a análise de conteúdo até a de discurso. Porém, a análise das narrativas de vida precisa estar de acordo com o assunto investigado, de modo a construir uma ponte entre as experiências vivenciadas pelos entrevistados, como um trabalho de “costura” dos relatos (BARROS; SILVA, 2002).

A seguir será descrito detalhadamente como ocorreram os recolhimentos das histórias de vida e sua análise, a fim de compreender como se constituem as trajetórias laborais dos EPPGGPOs do ERJ.

### **3.3 Recolhimento das Histórias de Vida**

Nesta pesquisa, participaram dois tipos de entrevistados, os participantes principais e um participante de apoio. Os primeiros são aqueles com os quais foi efetuado o recolhimento das histórias de vida, os EPPGGPOs, e com o segundo foi realizada uma entrevista, o subsecretário regional de gestão de pessoas, que gerou informações complementares ao estudo. A escolha dos sujeitos foi feita pela disponibilidade deles em participar da pesquisa e o atendimento aos critérios adotados, a seguir detalhados. Quanto à delimitação temporal, o recolhimento das histórias de vida compreendeu o período de junho de 2017 a janeiro de 2018: após a primeira entrevista, os participantes principais demoraram a marcar uma segunda conversa, alegando a rotina intensa de trabalho. Observou-se também uma resistência para a participação na pesquisa, devido à crise financeira do estado do Rio de Janeiro, e os respectivos cortes de cargos comissionados.

A entrevista feita com o participante de apoio, o subsecretário regional de recursos humanos, foi considerada complementar. Não seguiu um roteiro padronizado, e versou sobre

temas relacionados a carreira de EPPGGPO no estado do Rio de Janeiro, a fim de conhecer o contexto laboral em que estão inseridos. Foram realizadas duas entrevistas. Uma durante no início da pesquisa de campo, em junho de 2017 e outra em janeiro de 2018. Na primeira foi possível conhecer o gestor, a carreira de EPPGGPO e a indicação dos participantes principais. Na segunda o gestor respondeu as principais dúvidas específicas que sujeitos falaram em suas histórias de vida e sobre os cargos comissionados. A primeira foi feita no local de trabalho, e a segunda por Skype. Cabe ressaltar que essas informações foram incorporadas de modo complementar.

Foram estabelecidos cinco critérios para definir os sujeitos principais: a) ser ou ter sido servidor público concursado da carreira de EPPGGPO no Estado do Rio de Janeiro. A escolha dessa carreira ocorreu pelo fato de que a Lei de Criação da Carreira (RIO DE JANEIRO, 2008) prevê a descentralização e, por isso, ser uma carreira transversal, ou seja, que se encontra distribuída pelos órgãos públicos, podendo esses servidores movimentar-se por todos eles, tanto no nível municipal, estadual ou federal. Além disso, essa carreira foi criada para trabalhar nos altos cargos comissionados na administração pública, sendo vocacionada para a ocupação de cargos de comissão, e para trabalhar, desde o início, com a gestão. Por fim, o foco em uma carreira possibilita focar nas diversas experiências laborais da atividade gerencial, e não que diz respeito a uma única organização; b) ter sido aprovado no estágio probatório de três anos, segundo a lei de criação da carreira; c) ter assumido um cargo comissionado na administração pública, direta ou indireta. Na administração pública brasileira os lugares de nível mais alto nas carreiras, e ao mesmo tempo os lugares de decisão são os cargos de comissão (ABREU; MEIRELLES, 2012); d) ter se distanciado do cargo comissionado, podendo esse afastamento ter sido provocado ou não pelo EPPGGPO. Logo, abrange os ex-gestores públicos que pediram voluntariamente para sair e os que perderam o cargo contra a sua vontade. Tendo em vista que o distanciamento temporal do cargo possibilita reflexões acerca do trabalho gerencial em suas vidas, considera-se que a condição de ex-gestores públicos pode favorecer uma melhor compreensão sobre a experiência gestonária; e) consentir em participar da pesquisa de forma voluntária.

Os sujeitos desta pesquisa foram quatro EPPGGPOs, acessados de maneira a se obter uma diversidade de histórias, as quais convergissem nos critérios adotados. O pequeno número de sujeitos é justificado pela necessidade de encontros recorrentes com cada sujeito e à profundidade dos depoimentos recolhidos a cada encontro. Reissman (2008) afirma que, para o estudo das narrativas, não há necessidade de haver grande número de pessoas, pois o método se preocupa com as histórias narradas. Colomby (2016) em sua dissertação estudou a história de vida de duas pessoas que vivem com HIV. O autor ainda afirma que a maioria das pesquisas em estudos organizacionais que faz uso do método dirigem seus estudos focalizando a história de uma ou duas pessoas (COLOMBY et al., 2016).

De forma semelhante, Caeiro (2016) investigou a história de vida de duas mulheres para sua dissertação, uma vez que esse número foi suficiente para possibilitar análises transversais entre as histórias recolhidas, e compreendê-las de forma relacional. As histórias possibilitaram compreender como se constroem as trajetórias laborais dos sujeitos pesquisados, assimilando-se essa construção a dupla determinação social e psíquica que o sujeito de inscreve (GAULEJAC, 2014).

Os gestores públicos foram convidados a participar deste estudo a partir de uma indicação. Ainda na pesquisa de campo foi contatado o subsecretário regional de gestão de pessoas da SEFAZ/RJ, também da carreira de EPPGGPO, que se disponibilizou a indicar pessoas para a pesquisa, bem como a dar informações e tirar possíveis dúvidas sobre a carreira durante todo o processo do estudo. Em junho de 2017, após explicar os objetivos da pesquisa para ele, e os critérios de seleção dos sujeitos, foi indicado uma lista de telefones de ex-gestores que poderiam ser contatados. O subsecretário fez previamente uma ligação os



convidando, na presença da pesquisadora, visto que eram de seu círculo pessoal. De antemão, uma pessoa recusou a participar da pesquisa, alegando estar vivendo numa “ditadura” e que, se descobrissem que ela tinha falado sobre o seu trabalho, poderia até perder o emprego. Tinha perdido seu cargo comissionado de forma involuntária, e preferiu se manter reclusa, sem ser incomodada. Mesmo assim, considera-se que a aproximação dos sujeitos participantes por alguém conhecido e de confiança ajudou na aceitação do convite.

Os sujeitos principais foram convidados por telefone pela pesquisadora a marcar um encontro, para que assim pudesse ser explicada a proposta desta investigação e de que maneira seriam conduzidas as conversas. Em junho de 2017 foram iniciados encontros com quatro gestores, no entanto, uma delas não conseguiu marcar a segunda entrevista para continuar a contar sua história, mesmo a mestrandia persistindo até janeiro de 2018. Como concedeu apenas uma entrevista, e ainda não tinha falado sobre nenhuma atividade laboral, sua transcrição foi descartada. Os locais dos encontros ficaram a livre escolha dos participantes, mas foi disponibilizado o prédio da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) no Centro da capital fluminense. Duas entrevistas foram ali realizadas, em uma sala de aula vazia. Outra foi feita num auditório vazio da SEFAZ, também no Centro do RJ, e a última por Skype, visto que o sujeito mora no exterior. As entrevistas foram gravadas, para posteriormente serem transcritas. De forma a preservar suas identidades, cada participante escolheu o nome fictício que foi utilizado na dissertação. Os nomes escolhidos pelos pesquisados foram Márcia, Pedro, Antonia, João. O subsecretário de gestão de pessoas, participante de apoio, escolheu ser chamado de Vicente. Quando os pesquisados fizeram referência a outras pessoas que foram citadas no decorrer das histórias de vida, a pesquisadora também utilizou nomes fictícios para evitar a identificação dessas pessoas e dos pesquisados, seguindo orientações dos mesmos. As organizações, regiões de moradia, trabalho, também seguiram o mesmo critério, contudo àquelas que não prejudicariam as identidades e/ou poderiam danificar significativamente as histórias de vida foram mantidas.

No primeiro encontro com os participantes principais, a eles foi explicado o propósito da pesquisa e como ela seria operacionalizada. Primeiramente foi feita uma apresentação da pesquisadora, e que se tratava de uma pesquisa sobre as trajetórias laborais de ex-gestores públicos do Estado do Rio de Janeiro e que, para isso, era necessário me contar suas histórias de vida laborais. Após, foi lido o TCLE (APÊNDICE A), enfatizado que a pesquisadora manteria sigilo sobre os dados, como nome, local de trabalho e moradia, e que nenhuma outra informação que pudesse identificá-los seria mencionada. Foi avisado também que teria liberdade de adesão ou recusa da participação, podendo retirar seu consentimento em qualquer momento. Todos assinaram os termos. Esse processo foi importante para que eles aceitassem a participar, pois alguns demonstraram receio de falar momentos de sua trajetória em que pudessem ser identificados. Para que ficassem mais seguros, foi garantido também que enviaria a transcrição das entrevistas a eles por e-mail, e que ficassem a vontade para modificar alguma informação que pudessem identificá-los. Após esse primeiro momento, foi explicado que poderiam acontecer outros encontros, e que eles fariam sobre a história de vida laboral, ficando abertos a falar o que viesse a mente.

A primeira conversa se iniciou com um pedido simples, para estimular a narração: “Conte-me a sua história”. Nesse primeiro momento não houve interrupções, apenas deixando o gestor falar livremente sobre sua vida laboral. Apenas João, que mora no exterior, a conversa se limitou a um encontro, devido a sua disponibilidade. João, no entanto, disse quealaria sobre sua história e que, se a pesquisadora quisesse, poderia fazer algumas perguntas para focar nas questões que dissessem respeito ao estudo. Assim, esse foi o único participante que, à medida que narrava, a mestrandia aprofundava no recolhimento, anotando pontos para serem aprofundados posteriormente. Com os outros três participantes houve dois encontros, sendo que, após o primeiro, os relatos foram transcritos e lidos para que pudessem ser



esclarecidas possíveis dúvidas ou retomados algumas experiências que se alinhassem ao interesse deste estudo.

No caso da presente dissertação, por mais que os sujeitos principais tivessem aceitado participar de forma voluntária a falar sobre suas histórias de vida laborais, a narração era, algumas vezes, limitada ao cargo em comissão. Como eles entendiam que tinham sido escolhidos a participar por terem trabalhado no cargo, acabavam falando mais sobre esse processo. Em uma das entrevistas, foi necessário pedir para o entrevistado falar mais sobre as experiências anteriores. Como a ideia era deixá-los confortáveis com o método, e não assustá-los, decidiu-se não pressioná-los a falar o que não desejavam, pois, o narrador deve sentir-se a vontade para compartilhar a sua história com a sua própria linguagem, determinando ele o que é relevante ou não narrar (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Além disso, cabe destacar a dificuldade em marcar entrevistas com os pesquisados. O interesse inicial era recolher histórias de vida laborais de oito pessoas. No entanto, no início da pesquisa de campo, ao conversar com o subsecretário de gestão de pessoas, foi constatado que os sujeitos da pesquisa, por serem ex-gestores públicos e terem saído do cargo comissionado, resistiriam a aceitar. Vicente explicou que, por terem de sair de um trabalho que gostavam, em que se sentiam vivos e realizados, muitos deles estavam abalados, tristes e decepcionados com o Estado. Isso sem falar na perda salarial, que era fator estimulante para continuar na carreira. Com um futuro incerto na carreira, que dependia de ações governamentais e políticas, eles estavam num momento turbulento, pois o governador do Estado estava fazendo radicais mudanças nas estruturas organizacionais. Tinha acabado de assinar um decreto (RIO DE JANEIRO, 2017) exigindo a extinção da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (SEPLAG). Muitos não sabiam o que poderia acontecer amanhã, como explicou Vicente. Poderiam ter o cargo comissionado ou não, poderiam trabalhar na SEFAZ ou em outra secretaria, ou poderiam mudar de local de trabalho, pois havia tido realocação de funcionários entre os prédios da SEPLAG e a SEFAZ. Vicente, por exemplo, em dezembro de 2017, também perdeu seu cargo. Já não era mais subsecretário. Mudou de prédio, agora trabalha sem cargo comissionado na carreira de EPPGGPO. Então, esses sujeitos estavam numa situação muito delicada, pois para conseguir outro cargo precisavam fazer contatos e não podiam “se queimar”, segundo Vicente. Eles achavam que ao contar sobre suas histórias, isso poderia acontecer.

Outra dificuldade foi após o primeiro encontro com os sujeitos participantes para marcar uma segunda entrevista. Embora tenham mostrado interesse em participar da pesquisa, a cada tentativa de reencontro postergavam o agendamento das datas. De início, a recusa foi entendida, pois não era fácil ficar lembrando a perda de um trabalho desejado, ainda recente. Pedro havia explicado que precisaria viajar a casa de seus pais, em outro Estado, para recuperar as energias. Márcia disse que estava ocupada no trabalho, Ana precisou fazer uma viagem, e a participante que desistiu estava cumprindo obrigações do doutorado. Após quatro meses de tentativas para conseguir uma reaproximação, as transcrições das entrevistas foram enviadas por e-mail, pedindo para que eles sugerissem alterações que julgavam necessárias. A partir de então, a pesquisadora conseguiu dar continuidade às histórias. E, no último mês do recolhimento das histórias de vida, encontrou João, indicado por Antonia, para participar da pesquisa. Com ele foi realizada uma entrevista.

Na segunda entrevista, com Márcia, Pedro e Antonia, foram levadas anotações de alguns pontos das entrevistas anteriores para eles explicarem melhor. Após a transcrição dessa segunda etapa, as novas entrevistas foram enviadas por e-mail aos participantes, para que, se quisessem, modificassem alguma informação. Cabe ressaltar que os entrevistados retiraram algumas partes, pois não queriam se “expor de forma alguma”. Márcia, por exemplo, pediu para modificar duas vezes a transcrição de sua história de vida, inclusive a última em março

de 2018. Então, as histórias de vida que serão aqui apresentadas, têm a autorização dos participantes para a exposição, uma vez que tiveram acesso prévio as mesmas.

Finalizadas todas as entrevistas com cada um dos EPPGGPOs, foi feita a leitura sistemática das transcrições de cada história, a fim de estabelecer pontos em comuns entre os pesquisados, assim como as singularidades de cada um deles e suas histórias. Quanto a análise das histórias de vida, cabe enfatizar que não há um procedimento único e rígido, sendo aberto quanto aos procedimentos de análise, e a pesquisadora instigada a produzir seu próprio processo analítico (RIESSMAN, 2008). Barros e Silva (2002) corroboram afirmando que o caminho analítico deve estar de acordo com o objetivo do trabalho, podendo diferenciar-se em seu modo de análise. Tendo isso em vista, a análise das quatro histórias de vida laborais foi realizada de maneira similar a Caeiro (2016) e Guimarães (2014), com algumas modificações.

Importante destacar que o método possui características próprias de análise, e podem se assemelhar à análise de conteúdo ou do discurso, mas por razões epistemológicas, não é possível afirmar que se tratou de uma dessas análises, como explica Caeiro (2016).

Após as transcrições das histórias de vida, as mesmas foram lidas e relidas, pensando em como articulá-las a construção das trajetórias laborais, à luz da Psicossociologia. A fim de cumprir os objetivos específicos, era necessário, primeiramente, compreender as trajetórias laborais dos sujeitos, conhecer o processo anterior a entrada no cargo comissionado, entender como ocorreu a experiência gestonária no serviço público, analisar as relações entre as vivências gestonárias e subjetivas para a construção da trajetória laboral dos EPPGGPOs, para que assim, pudesse compreender as implicações da experiência gestonária para a trajetória laboral dos EPPGGPO do estado do Rio de Janeiro.

Por isso, a análise das narrativas foi conduzida em dois momentos: num primeiro momento, foi feita uma apresentação de cada uma das histórias de vida laborais, contando de maneira mais aprofundada quem são esses gestores públicos. Aqui foram descritas experiências passadas e presentes e as expectativas futuras. É importante enfatizar que neste momento há diferenças entre os conteúdos apresentados, em função da negativa de alguns participantes autorizar o relato integral de suas histórias, após a pesquisadora ter realizado as análises, o que impactou no tamanho de cada uma delas quando apresentando aos leitores.

Num segundo momento, foi realizada uma análise conjunta das quatro histórias, fazendo uma análise transversal das semelhanças entre elas e as particularidades de cada uma. Nessa etapa, foi analisado como cada uma das vivências no trabalho teve implicações em suas subjetividades, a partir de impressões próprias da pesquisadora. Após, analisou-se como as vivências gestonárias e subjetivas revelado nas histórias de vida dos EPPGGPOs contribuíram para a construção de suas trajetórias laborais.

## 4 O CAMPO E OS EPPGGPOS

No presente capítulo, explica-se o campo onde os pesquisados trabalham ou trabalharam, realizando uma contextualização do ERJ. Após, apresenta-se a carreira de EPPGGPO, desde a sua origem, no Governo Federal e no ERJ, até o presente. As informações foram buscadas, fundamentalmente, em material bibliográfico, como artigos científicos, bem como no conteúdo disponibilizado pela SEFAZ e SEPLAG em seus sites oficiais. Ademais, foram utilizados as leis e os decretos sobre o tema.

Aqui também são incluídos esclarecimentos que o Subsecretário de Gestão de Pessoas, que também é EPPGGPO, Vicente, concedeu em entrevista para a pesquisadora sobre a carreira. Esse capítulo é essencial, pois permite ao leitor conhecer o contexto social em que os EPPGGPOs vivenciam suas atividades laborais e conhecer as especificidades da carreira.

### 4.1 Contextualizando o estado do Rio de Janeiro

O estado do Rio de Janeiro (ERJ) sofreu transformações em suas instituições burocráticas ao longo de sua história, decorrente de mudanças políticas nacionais. Durante o Período Imperial brasileiro, o ERJ foi centro político-econômico do país, passando a cidade-estado com limitados poderes políticos na nova República. A partir da década de 60, do século XX, perde o status de capital para Brasília e, em 1974, experimenta abrupto processo de fusão entre o estado da Guanabara (atual município do Rio de Janeiro) e o antigo estado do Rio de Janeiro. A partir dos anos de 1990 passa por processos de ajustes e, mais recentemente (2007-2016), “oscila rapidamente entre exemplo e contraexemplo daquilo que se deveria fazer”. (TINOCO, 2017, p.19)<sup>5</sup>.

Em termos de impacto na administração pública, estas mudanças nacionais que ocorreram ao longo do século XX influenciaram no corpo burocrático do ERJ. Com a transferência da capital para Brasília, e a fusão de dois territórios, ocorreu a junção de dois corpos burocráticos heterogêneos em suas culturas administrativas e, além disso, não foi realizado um prévio planejamento de participação das áreas de atuação dos governos locais (estado da Guanabara) e regional (antigo ERJ). Tinoco (2017) comenta que os resultados destas decisões podem ser observados até hoje no setor empresarial (transporte e saneamento), de patrimônio material e nas corporações profissionais (pessoal), sendo um obstáculo às propostas que buscam a eficiência administrativa.

O ERJ passou por uns ajustes estruturais nos anos 1990, a partir de reformas neoliberais (TINOCO, 2017). O governador Marcello Alencar (1995-1998) implementou na época uma das mais amplas e profunda reforma do setor público estadual. Com a implementação do Programa Estadual de Desestatização (Lei 2.470/1995), esse momento foi marcado pela redução de sua autonomia político-fiscal. Priorizou a desestatização e a privatização de sociedades de economia mista, desde empresas estatais até concessões de rodovias do Estado. Este período ficou marcado pela profunda desestruturação dos arranjos governamentais existentes, que persistiu durante os governos seguintes. Os governos de

---

<sup>5</sup> Uma discussão mais aprofundada sobre a história do Estado do Rio de Janeiro pode ser encontrada nos artigos de Osório, Versiani (2013) e Amorin Neto, Santos (2013).

Anthony (1999-2002) e Rosinha Garotinho (2003-2006) “não somente tomaram medidas que amenizassem os efeitos anteriores, mas utilizaram de forma ampla suas prerrogativas executivas para administrar a desorganização decorrente da implementação da reforma do Estado.” (TINOCO, 2017, p.22)

Durante o governo de Anthony e Rosinha Garotinho, os órgãos responsáveis pelo planejamento governamental sofreram inúmeras mudanças, com o objetivo de manter o controle financeiro-orçamentário em torno do Governador. Tinoco (2017) afirma que os próprios servidores não sabiam qual a estrutura que efetivamente estava em vigor. Esta desorganização contribuiu para que as instituições responsáveis pela gestão estadual realizassem atividades diversas, enquanto outras foram negligenciadas. Por falta de manutenção operativa, se atrofiaram. Em termos administrativos, nesse período não houve avanços na administração pública. A consequência disso saiu em 2003: o estado do Rio de Janeiro mostrou a menor capacidade de gerar informações sobre sua realidade administrativa entre os estados brasileiros (TINOCO, 2017).

No governo de Sérgio Cabral Filho (2002-2014), o ERJ tinha alinhamento político e cooperativo com o Governo Federal, tanto no governo Lula quanto no de Dilma Rousseff. Este alinhamento foi fundamental para a aprovação dos empréstimos destinados às políticas de desenvolvimento institucional. Outro fator diferencial dos anos anteriores foi o fato de Cabral, impulsionado pelo calendário de grandes eventos<sup>6</sup>, ter desempenhado papel político como indutor de políticas públicas no âmbito estadual. Além disso, enfatiza-se a atuação de atores nacionais e internacionais no Estado, como o FMI e o BID. Assim, Cabral colocou a melhoria da gestão pública no centro de sua agenda governamental. Duas medidas merecem destaque: a criação e estabilidade político-institucional proporcionada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/RJ) e a política de realização de concursos públicos para as diversas áreas de atuação governamental e, principalmente, para os órgãos centrais como SEFAZ e SEPLAG. Não eram realizados concursos para estes órgãos desde o início da década de 1980.

A SEPLAG/RJ foi criada pelo Decreto nº 40.486, em 1º de janeiro de 2007 (RIO DE JANEIRO, 2007). A fusão entre as Secretarias de Controle e Gestão, de Planejamento e Integração Governamental e de Administração e Reestruturação, foi a base para a formação da SEPLAG (RIO DE JANEIRO, 2007). Pela estrutura estadual, ficariam subordinadas a ela a CEPERJ (Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro), a Rioprevidência (Fundo Único de Previdência Social do ERJ), a RJPREV (Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro) e a CRASE (Conselho de recursos administrativos dos servidores do Estado do Rio de Janeiro). Tomando como base o Governo Federal, esperava-se que a SEPLAG/RJ coordenasse seu corpo civil burocrático e influenciasse de forma descentralizada e transversal as diferentes agências estaduais. Para isso, também foi criada a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Planejamento e Orçamento, pela Lei 5.558/2008 (RIO DE JANEIRO, 2008).

De maneira geral, após sua implementação, a SEPLAG/RJ criou o Sistema de Informação de Gestão Estratégica (SIGE-RIO), o Sistema de Gestão Patrimonial (SISPAT), o Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (SIGA), o Sistema Integrado de Gestão Orçamentária (SIGO), o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH-RJ) e o Projeto de Identidade Funcional (SEPLAG, 2007). Durante o governo de Cabral, o ERJ parece ter valorizado as ideias provenientes do gerencialismo público. Tinoco (2017) afirma que a criação de uma unidade administrativa exclusiva na SEPLAG se revelou um modelo de

---

<sup>6</sup> Cidade sede olimpíadas 2016 e final da copa do mundo de futebol 2014.

governança ineficiente, dado a baixa comunicação e coordenação entre os empreendedores de políticas públicas.

Atualmente, o governador Luís Fernando de Souza (2015-atual), decretou nº 45.896 (RIO DE JANEIRO, 2017) a incorporação à Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ) a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que passou a ser denominada de Secretaria de Fazenda e Planejamento (SEFAZ). Segundo Luís Fernando, também seria necessário a redução de comissionados, alegando ser necessária para a melhoria dos gastos públicos e para a eficiência na atuação estatal. Assim, exigiu a extinção de 30% dos cargos em comissão existentes nas estruturas das Secretarias incorporadas.

Nesse contexto, o ERJ já não recebe os mesmos investimentos da época de Sérgio Cabral. A partir de 2015, o governo apresentou dificuldades para fechar as contas públicas. Em março do mesmo ano, a Justiça autorizou o governo a utilizar R\$ 6 bilhões do Fundo Especial do Tribunal de Justiça para fechar as contas do Rio Previdência, instituto responsável pelo pagamento de aposentadorias e pensões aos inativos do estado. As dívidas se acumularam em todos os setores, levando o governo a suspender os pagamentos a fornecedores (OGLOBO, 2017). Nos últimos meses de 2015, começaram os atrasos e parcelamentos de salários. Em 2016, o estado não tinha como honrar com seus compromissos básicos, como os salários dos servidores ativos, inativos e pensionistas, além de severas dificuldades de prestação de serviços públicos essenciais (RIO DE JANEIRO, 2016). Em novembro do mesmo ano, o governador em exercício, Francisco Dornelles, decretou nº 45692 (RIO DE JANEIRO, 2016) estado de calamidade pública no âmbito da administração financeira do estado até 2018 (RIO DE JANEIRO, 2016a). No final de 2017, o ERJ foi o primeiro a aderir ao Regime de Recuperação Fiscal proposto pelo Governo Federal (BRASIL, 2017). Desse modo, atualmente os servidores públicos do ERJ estão recebendo integralmente seus salários, mas não há perspectivas para reajuste salarial ou abertura de novos concursos públicos para as diversas áreas do estado.

## **4.2 A Carreira de EPPGGPO**

A carreira de EPPGGPO do ERJ foi criada com base na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo Federal. Dentre algumas diferenças, como a questão salarial, no ERJ a carreira também engloba o Analista de Planejamento e Orçamento (APO). A origem da carreira no âmbito federal teve início da década de 1980. Em 1982, durante o processo de redemocratização do país, e diante da necessidade de profissionalização da alta burocracia para concretização das políticas públicas e modernização da gestão pública, o embaixador Sérgio Paulo Rouanet, a pedido do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, apresentou um estudo que recomendava a criação de uma instituição responsável pela formação de quadros dirigentes no Brasil, que seriam absorvidos pelo corpo administrativo (MOTTA et al, 2011).

Tal instituição surgiu em 1986, chamada de Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) com o objetivo de formar gestores públicos preparados para a alta direção no Poder Executivo federal. A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental foi criada em 1989, baseada em países como França, Alemanha, Inglaterra, Canadá e Argentina (MOTTA et al, 2011). A ideia era a formação de uma burocracia estável, capaz de assegurar a continuidade das políticas públicas após as mudanças de governantes, reduzir a interferência clientelista na gestão pública e conferir maior grau de transparência e qualidade da formulação de políticas públicas (MOTTA et al, 2011). Por isso, os profissionais desta carreira deveriam ter conhecimento em políticas públicas, assim como

dominar a dinâmica de funcionamento do Estado. Deve, ainda, atuar como articulador e negociador nas várias Reforma da administração pública e carreiras de Estado instâncias que envolvem as políticas públicas, ou seja, tanto no nível federal, como no Poder Legislativo, assim como entre os grupos sociais afetados, os partidos políticos e o Judiciário. (MONTEIRO, 2013, p.1125)

Assim, em 1990, foram nomeados 91 servidores após a conclusão do primeiro curso de políticas públicas e gestão governamental oferecido pela ENAP. Logo após o processo de desenvolvimento da carreira no país foi interrompido na reforma administrativa do governo Collor, em 1990. Segundo Santos (2014), a carreira perdeu apoio político, sobretudo quanto à concepção generalista, que sofria algumas restrições. Os concursos foram retomados apenas em 1995, na conjuntura do rearranjo institucional do Estado brasileiro e sob o argumento do fortalecimento das carreiras estratégicas da administração pública federal. Passaram a pertencer ao quadro de pessoal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, porém com exercício descentralizado nos demais órgãos e entidades da administração pública federal (SANTOS, 2014).

A partir de então, os EPPGGs do Governo Federal foram aproveitados em cargos comissionados pelo executivo federal, mas houve algumas dificuldades no processo de consolidação da carreira (MONTEIRO, 2013). Monteiro (2013) comenta sobre as dificuldades de se construir uma carreira meritocrática no Brasil, a partir de uma formação fomentada pelo próprio Governo, baseada na expertise técnica. Para a autora, o modelo francês, que inspirou a criação da carreira de EPPGG, é incompatível com o presidencialismo de coalizão, sistema político ainda vigente no Brasil.

No entanto, a presença de EPPGGs em cargos comissionados ocorreu progressivamente. Segundo Monteiro (2013), da primeira leva de EPPGGs do Governo Federal (1996-1998), 90% exercem cargos comissionados na administração pública federal. Cabe esclarecer o que são cargos comissionados no Brasil, que ocorre de maneira similar nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal.

O cargo comissionado, chamado de livre provimento e exoneração, possui caráter de assessoramento, chefia ou direção que demanda relação de confiança entre o servidor nomeado e o seu superior hierárquico. Pode ser preenchido por servidor efetivo, os funcionários de carreira da burocracia estatal, como os EPPGGs, e também por pessoas de fora, não concursadas, como os profissionais do mercado e da academia, por exemplo (ABRUCIO, 2007). Estes cargos são de livre provimento, ou seja, de livre nomeação e exoneração pelos dirigentes públicos, e este ato não precisa ser justificado podendo ser realizado a qualquer tempo (MAGALHÃES, 2015). Logo, os cargos comissionados não são garantidos, o que faz com que o profissional possa perdê-lo a qualquer momento. Ou seja, se rompida à relação de confiança, ou se houver troca da autoridade nomeante, o ocupante de cargo em comissão, em alguns casos, não permanece (MEDAUAR, 2006). Além disso, por se tratar de um cargo de indicação política, qualquer atitude contrária ao interesse da gestão pode fazer com que o comissionado perca o seu cargo e, conseqüentemente, sua autonomia (OLIVEIRA et al, 2013). Abreu e Meirelles (2012) e Praça et al (2012) chamam atenção para alta rotatividade dos EPPGGs federais em cargos comissionados.

Monteiro (2013) aponta em sua pesquisa que os EPPGGs trabalham em cargos comissionados por sua experiência e reconhecimento profissional, evidenciando que são valorizados pela sua competência técnica (PRAÇA et al, 2012), contrariando a literatura estudada onde prevalece a utilização dos cargos comissionados devido a filiação política (TAKAYAMA; IIZUKA, 2016). A autora ainda comenta que os Ministérios e a Presidência da República têm bom aproveitamento dos EPPGGs em cargos nomeados (MONTEIRO, 2013), assim como os EPPGGs também gostam de trabalhar descentralizados. Bernardi e Campos (2010), assim como Oliveira et al (2013) perceberam que estes profissionais estão satisfeitos



nos cargos comissionados, por desempenharem um trabalho condizente com o previsto no concurso e também por representar um acréscimo na remuneração, sendo um fator motivador para estes trabalhadores da carreira.

Já no ERJ, a carreira de EPPGGPO foi criada (RIO DE JANEIRO, 2008), no governo Sérgio Cabral Filho (2002-2014) durante a reforma administrativa de 2007, cujo objetivo principal era reconstruir as instituições governamentais. Espelhando-se na carreira do Governo Federal, esperava-se que a carreira de EPPGGPO atuasse de forma descentralizada e transversal nos órgãos e entidades da administração pública estadual. Cabe destacar que é uma profissão fundamental para diversas as ações governamentais, uma vez que seu campo de trabalho é amplo e está interligado a atividades de gestão relativas à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas do ERJ. O nível estratégico da atuação desses gestores está relacionado com o enfrentamento diário de situações complexas as quais exigem habilidades de negociação e decisão, bem como a capacidade de articular e coordenar ações para uma boa atuação do governo como um sistema que trabalha de maneira decisiva para a sociedade.

A carreira de EPPGGPO foi estruturada para a execução de atividades de implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação de políticas públicas, bem como de direção e assessoramento em escalões superiores da administração direta e autárquica. São vinculadas ao chamado ciclo de gestão, e por isso também são conhecidos como gestores públicos. Tem exercício descentralizado, preferencialmente nos gabinetes dos Secretários de Estado, Subsecretários de Estado, Subsecretários e Subsecretários Adjuntos dos órgãos da Administração Pública direta e dos dirigentes das entidades da Administração Pública indireta do Poder Executivo Estadual (RIO DE JANEIRO, 2008). Podem ficar descentralizados entre os vários órgãos da administração pública, mas são do quadro permanente da SEFAZ/RJ, competindo a esta Pasta sua gestão e supervisão.

O ingresso nas carreiras é através de concurso público, composto por duas etapas: a primeira é composta por realização de provas escritas e apresentação de títulos; a segunda é composta por realização de curso de formação específico, realizado na CEPERJ. São estáveis após o estágio probatório de três anos. A remuneração destes servidores é composta por três parcelas: o vencimento-base, a gratificação de desempenho de atividade e o adicional de qualificação. Quanto a progressão na carreira, ocorre mediante o sistema permanente de avaliação profissional, que considera o desempenho profissional, o aperfeiçoamento profissional e acadêmico. Só podem ter evolução funcional após 18 meses no cargo. No ERJ, a carreira foi composta por quatro turmas: a primeira, em 2010, contando com 40 vagas para EPPGG e 40 para APO. Na segunda turma, entraram 22 EPPGGs e 15 APOs. A terceira, em 2012, 41 EPPGGs e 16 APOs. Na quarta e última turma, em 2014, entraram 32 APOs e 40 EPPGGs (SEPLAG, 2014).

Segundo a Secretaria de Planejamento (SEPLAG, 2014) a carreira foi bem recebida durante os primeiros anos de sua criação. Muitos destes servidores assumiram em pouco tempo cargos de médio escalão no estado. Embora não haja informações oficiais sobre os números de EPPGGPOs em cargos comissionados atualmente. O Superintendente Setorial de Gestão de Pessoas da SEFAZ, Vicente, informou em entrevista cedida a pesquisadora que os dados ficam em poder do gabinete do governador, e que seria muito difícil estipular o número exato. Estima-se que tenha diminuído, pois de abril de 2010 até novembro de 2012, 66 dos 182 empossados deixaram a carreira, representando uma taxa de evasão de 36% (GESTRIO, 2013).

Assim como a carreira do Governo Federal, também passou, e ainda passa, por alguns desafios para sua consolidação no Governo estadual. Segundo Klein e Mascarenhas (2016), a carreira sofreu resistências por estar no interior de uma lógica burocrática, e não tem muita autonomia para executar as políticas públicas, nem para movimentar-se nas posições de poder.

Para os autores (2016, p.24), embora a “descrição da carreira contém propósitos nobres, atribuições relevantes e competências desafiadoras [...], têm havido relatos apontando níveis elevados de evasão e insatisfação”. Segundo a Associação de Gestores Públicos do Estado do Rio de Janeiro, a alta evasão dos gestores estaduais ocorre pela perda inflacionária da remuneração, da diminuição da atratividade do plano de carreira, problemas de alocação dos gestores em atribuições diferentes daquelas constantes na Lei de Criação, demora na regulamentação de direitos previstos na Lei e também devido ao baixo salário em comparação com outros concursos, na esfera federal, estadual e municipal (GESTRIO, 2013). Para Vicente, a principal vantagem na carreira é a possibilidade de atuar em muitas atividades na área, pelo fato de ter uma atuação ampla.

Os EPPGGPOs do ERJ podem atuar nos cargos comissionados dentro da estrutura do estado. Vicente acredita que atualmente metade esteja fora da SEFAZ e metade trabalha dentro da Secretaria. O que chama sua atenção é que vários ocupam funções de liderança, assumindo equipes, o que pode ser bom para a consolidação da carreira no ERJ.

Os servidores da carreira de EPPGGPO quando assumem cargos em comissão, ficam lotados nos vários órgãos da administração direta ou indireta, recebem o vencimento base pela SEFAZ, e o cargo em comissão é pago pelo órgão onde está lotado. Quando exonerado do cargo em comissão, passam a receber somente o vencimento correspondente ao cargo para o qual prestou concurso. Ao ser exonerado do cargo em comissão, pode continuar a trabalhar no órgão ao qual estava vinculado, mas sem o cargo, ou passa a trabalhar em outros órgãos da administração direta ou indireta. Há também aqueles que pedem exoneração do cargo em comissão e da carreira de EPPGGPOs, ou seja, param de trabalhar definitivamente para o Governo do ERJ.

Diferentemente do Governo Federal, no ERJ não há uma única lei que rege os cargos em comissão em todos os órgãos públicos estaduais. O estatuto dos funcionários públicos civis do poder executivo do estado do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 1975) regula os cargos em comissão e as funções de confiança, e define que devem ser exercidos, preferencialmente, por servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional. Segundo Vicente, cada órgão tem sua estrutura de cargos comissionados, que fica à disposição de servidores públicos e dos não concursados. Uma vez definido o órgão ou entidade de exercício, cabe a SEFAZ promover a alocação interna do EPPGGPO. Se o EPPGGPO conseguir o cargo por conta própria, deverá formalizar por meio de um ofício a SEFAZ. Ela poderá aceitar ou recusar o pedido do servidor. Vicente afirma que, em algumas vezes, a SEFAZ não autoriza a movimentação, pois precisa de EPPGGPOs para realizar as atividades da própria Secretaria.

A SEFAZ não define quem irá ocupar os cargos comissionados nos diferentes órgãos. Ela tem a sua disposição apenas os cargos de sua estrutura. Cada órgão tem o conjunto de cargos que pode ocupar, tendo autonomia para definir o seu livre provimento ou exoneração. E eles passam a SEFAZ os cargos disponíveis para a alocação de EPPGGPO. Nem todos os cargos disponíveis são ocupados, pois precisam da gratificação (GEE). Segundo Vicente, no ERJ, o cargo comissionado tem um valor simbólico. O complemento desse cargo é chamado de gratificação pelo exercício de encargos especiais (GEE), que faz a diferença no valor do cargo. Às vezes o órgão tem cargo comissionado, mas não tem a gratificação para oferecer. Por isso, de acordo com Vicente, algumas pessoas não aceitam ocupar um cargo sem a GEE, visto que “não é muito interessante”.

Além disso, como a GEE é separada do cargo em comissão, é difícil estipular se houve efetivamente redução de EPPGGPOs em tais cargos. Vicente explica que os gastos com os cargos podem até diminuir, porém, em algumas situações, o servidor continua recebendo a GEE. Assim, pode haver cortes e reduções de cargos em comissão, mas os gastos com a GEEs



ainda são presentes. O inverso também pode acontecer. O servidor pode passar a receber uma GEE inferior ao que recebia antes.

Mas isso não é um dos fatores de evasão da carreira. Vicente comenta que, em geral, os EPPGGPOs dificilmente são devolvidos pelos órgãos para a SEFAZ. Pode acontecer, mas é raro. Devido à qualificação de a carreira ser acima da média dos servidores estaduais, eles têm papel importante na gestão pública, e contribuem com sua formação atualizada. Logo, a maioria dos órgãos retém esses servidores, e se beneficiam de suas atribuições.

Outro ponto a destacar é o caráter descentralizado de atuação dos EPPGGPOs. Vicente afirma que isso pode ser um elemento desafiador, visto que esses servidores não tem um “espaço de atuação próprio” e, com isso, não podem se destacar por suas “competências”, e fazer diferença no processo de modernização. Isso poderia construir uma excelência em alguns temas desafiadores para a melhoria da gestão pública.

É importante destacar também que, quando um EPPGGPO passa a trabalhar descentralizado, não fica mais dependente da SEFAZ. Seu chefe no órgão ao qual está descentralizado destina sua avaliação de desempenho para a SEFAZ. Este é o único vínculo que continua. Ao ser exonerado do cargo e do órgão que estava vinculado, volta à gestão de pessoas da SEFAZ para ser realocado.

Por fim, Vicente acredita que a evasão dos EPPGGPOs não tenha a ver com a crise financeira do ERJ. Para ele, isso é resultado de um processo de reorganização do estado, e que outros fatores, que já existiam antes, como a questão salarial, podem ter levado esses servidores a procurarem outros postos.

A entrevista concebida por Vicente foi fundamental para conduzir as entrevistas e compreender a carreira e a realidade laboral dos pesquisados. Isso porque a pesquisadora não conhecia a carreira anteriormente, e não há informações atuais sobre a mesma nos órgãos oficiais. Contudo, alguns dados Vicente não pôde disponibilizar, como o número atual de EPPGGPOs no ERJ, onde estão alocados, o número desses servidores em cargos comissionados e as evasões. A entrevista de Vicente, junto a informações do site da Secretaria de Planejamento e da Associação de gestores públicos do estado do Rio de Janeiro, da carreira de EPPGGPO, foi importante para compreender os EPPGGPOs estudados nesta dissertação.

Assim, após reunir todas as informações necessárias sobre o ERJ e a carreira de EPPGGPO, parte-se para a análise das histórias de vida, como está descrito no próximo capítulo.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo, primeiramente apresenta-se as histórias de vida laborais de Antonia, João, Márcia e Pedro. Foi contada cada uma das histórias de maneira independente, com a finalidade de apresentar os participantes desta pesquisa. Após, é realizada uma análise transversal das quatro histórias, considerando as informações do capítulo anterior: a contextualização do ERJ e a Carreira de EPPGGPO. A ideia é resgatar as quatro histórias de vida e buscar as possíveis relações entre elas, de maneira a compreender a experiência gestonária dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro.

### 5.1 A História de Antonia

Antonia tem 34 anos, está a oito anos no serviço público, e ficou aproximadamente quatro anos em cargos comissionados. Na data da primeira entrevista, estava a 12 meses distante do cargo.

É formada em duas universidades públicas, em direito e literatura inglesa, fez mestrado em direito e atualmente cursa doutorado em políticas públicas. Está de licença sem vencimentos, recebendo bolsa de um órgão público de incentivo a pesquisa no Brasil, de uma pesquisa numa universidade pública. Vinda de uma família de servidores públicos, seu pai e sua mãe foram funcionários públicos, o avô oficial do tribunal de justiça, alguns tios procuradores da fazenda e outros do judiciário.

Antonia nasceu no Rio de Janeiro onde morou até os 11 anos de idade, em um bairro da zona norte. Depois disso se mudou para uma cidade vizinha com sua mãe e o irmão, pois seu pai faleceu quando tinha seis anos. Oriunda de uma família de classe média, estudou em um colégio católico tradicional até o vestibular. Precisando fazer mais um ano de curso pré-vestibular, sua mãe pagou para ela tentar novamente. Passou para direito em três universidades públicas, e para letras em uma. Desde a adolescência queria ser diplomata, “achava a vida diplomática encantadora”, então resolveu fazer as duas graduações ao mesmo tempo, uma de manhã e a outra a noite, e o estágio a tarde. Para a época achava que se fizesse letras e direito teria uma base melhor para fazer a prova do Instituto Rio Branco. Passado uns anos, no meio da faculdade, Antonia fez um curso de voluntários das Nações Unidas que mostrava o que eles faziam no mundo. Esse curso para Antonia “foi meio que um banho de água fria, sabe? Porque eu imaginava que a diplomacia, que esses organismos internacionais trabalhavam de um jeito, e eu percebi que não, que era meio burocrático mesmo né? E aí, enfim, eu fiquei bem decepcionada, um pouco perdida”.

Após esse curso, Antonia ficou “desencantada” com a ideia da diplomacia, mas decidiu terminar as duas faculdades que estava fazendo. Formou-se primeiro em letras, depois em direito, e ficou “bem perdida, não sabendo muito bem o que fazer”. Ela afirma que queria seguir a trajetória dos seus familiares, fazer concurso público, mas sem seguir a diplomacia, então começou a estudar para os concursos. Depois de formada, trabalhou seis meses no escritório de advocacia, e em seguida passou para o mestrado em direito em uma universidade pública, “um mestrado muito bem-conceituado”, pois sempre teve muita clareza que queria dar aula, ser professora. Por isso optou por sair da carreira jurídica, visto que lá o horário de trabalho era incompatível com o mestrado. Como achava que como professora ganharia pouco, Antonia decidiu que deveria ter outra carreira, e a de professor seria complementar.

Assim, conciliava o mestrado com os estudos para os concursos públicos, passando para três destes. E foi aí que entrou para o serviço público.

Antonia lembra que o primeiro concurso que a convocou foi o de gestor público (EPPGGPO/RJ), mas três meses depois foi chamada para outros dois, sendo um deles do Tribunal público. Ao relembrar das escolhas passadas, Antonia comenta: “Se eu soubesse que o Estado não ia me pagar agora, talvez eu tivesse optado diferente [risos], mas na época isso parecia ser uma opção mais promissora.” Ela achava a carreira de gestor público “uma proposta muito encantadora... E eu decidi apostar na carreira e ficar.”

Após passar no concurso, entrou para o curso de formação que durou seis meses, só podendo tomar posse no ano seguinte. A partir daí teve que conciliar o trabalho no estado com o mestrado, que ainda faltava um ano para concluir. Antonia diz que esse período foi difícil para ela, porque o primeiro ano no trabalho “é o momento que você tem que dar gás né, mostrar trabalho e tal, foi um pouco ruim no início”, e ainda ter que realizar a pesquisa do mestrado. Passado um tempo, Antonia conseguiu conversar com seu chefe para conciliar a pesquisa do mestrado com o trabalho de gestora. Ela aponta que, infelizmente, o estado não tem uma regulamentação clara para permitir que o servidor estude, e por isso teve que dar um “jeitinho” para conseguir acabar. Resolvida essa situação, decidiu dedicar-se a carreira que era “a menina dos olhos do secretário de planejamento”, e estava empolgada para trabalhar nela, assim como os outros colegas de turma. No entanto, Antonia comenta que o início da carreira no estado foi um tanto quanto conturbado:

Então quando eu entrei a gente era meio que laboratório de ensaio, né. É... Pra quê que o gestor servia, como é que ia entrar, então assim, tudo era muito... Como que eu vou dizer, não tinha muita clareza do que fazer com os novos concursados, né. [...] De uma certa forma foi bastante frustrante porque o edital do concurso dizia que a gente tinha função de assessoramento no nível estratégico da instituição, que é o maior engana bobo de todos os tempos... [risos Porque não é real isso, né. É... Então quando a gente entrou muitos pensaram que a gente ia trabalhar com assessoramento em nível estratégico, e ficou muito claro logo de princípio que não seria assim. Que na verdade a gente estaria indo para lá, para antiga secretaria de planejamento para tentar suprir uma carência imensa de funcionários em funções inclusive administrativas... Tipo distribuir processo, a fazer auditoria, enfim umas coisas bem administrativas, processuais mesmo né.

O primeiro ano de trabalho só não foi decepcionante para Antonia, porque ela ainda estava cursando o mestrado. Ela considera que o fato de não por todas as suas “expectativas” na carreira a ajudou a continuar no trabalho, ainda que muitos de seus colegas tenham saído. Trabalhando na superintendência de projetos especiais, tinha atribuições burocráticas, “eu era o burocrata que fazia o termo de referência. Tipo, a decisão já chegava pronta, faça aqui essas referências com essas premissas”. Depois de seis meses nesse trabalho, foi transferida para a área de gerenciamento de projetos, época em que o estado “tava vivendo uma fase de ouro”. Apesar de trabalhar numa função burocrática, Antonia afirma que gostava do trabalho, era “superinteressante”, “transversal”, e tinha uma equipe muito prazerosa. Alí ficou por um ano e meio, até que, cansada de lidar com procedimentos burocráticos, viu uma oportunidade de trabalhar na área de infraestrutura, área de interesse desde a faculdade. Um dos projetos em que trabalhara era do Instituto Estadual de Infraestrutura, órgão do governo do estado do Rio de Janeiro e, por isso, a gerente de projetos a convidou para ser assessora da diretora por dois fatores: Antonia era da carreira de EPPGG e tinha um perfil de gerenciamento de projetos.

Passadas as dificuldades com sua mobilidade, da Secretaria de planejamento para o Instituto Estadual de Infraestrutura, visto que o próprio estado não sabia como fazer a transferência, embora prevista na Lei de sua carreira, Antonia se viu pela primeira vez

trabalhando com assessoramento de decisões estratégicas, atribuição prevista na Lei de criação de sua carreira. A melhoria no seu cotidiano laboral foi significativa:

[...] quando eu fui pro Instituto Estadual de Infraestrutura então, eu fui para assessorar uma diretora, e ela, ela era ótima, trabalha com uma área dentro da área de infraestrutura, que é super afim a participação popular, a discussão de uso de obras públicas, ah... Assim uma coisa que tem, é muito transversal, tem uma discussão de serviços públicos enorme, de recuperação das obras, e era um mundo totalmente diferente né, assim, nos meus dois primeiros anos eu tava na Secretaria de planejamento fazendo uma função totalmente burocrática, quando eu virei assessora, nossa, foi assim, uma mudança da água pro vinho! Eu tava realmente assessorando, e era uma pegada assim, de você tá na ponta fazendo política pública mesmo né. [...]

Antonia formalmente trabalhava na posição de assessora, não tinha cargo propriamente dito, ainda assim considera uma de suas melhores experiências da administração pública, pois podia trabalhar com a implementação e a execução de políticas públicas, direto com a sociedade. Após dez meses, foi para a função de coordenação no mesmo órgão, e assim passou a ter um cargo, algo que tanto desejava. Tinha uma equipe de cinco pessoas, respondia a uma gerente e agora tinha uma posição de coordenação numa área que era “muito apaixonante”. Com a publicação de uma nova lei na área, passou a apoiar os municípios a fazerem licenciamento urbano, tornando suas atribuições mais satisfatórias. “Foi uma época que eu escrevi cartilha, dei aula, fiz seminário, montei curso, enfim, fui ao município várias vezes, discutir assim, licenciamentos mais polêmicos e tal, a gente fez doação de equipamentos aos municípios, foi muito legal”.

Como o cargo era do Instituto Estadual de Infraestrutura, e não da Secretaria de Planejamento do ERJ, Antonia lembra que não tinha mais conexão com a secretaria, que devido a descentralização e ao vínculo instável, previsto na lei da carreira, eles “nem lembram mais de você [risos], agora que você foi, vai embora!”. Insatisfeita com isso, queixa-se também do fato de que sua chefe tinha pouca habilidade para lidar com pessoas, pois “solapava” sua autoridade na sua equipe. O “clima organizacional” ficou muito ruim. Por esse motivo, Antonia decidiu voltar a estudar, fez o processo seletivo para o doutorado em políticas públicas em uma universidade pública, e começou em 2014.

Ao começar a fazer o doutorado, ela se lembra das mesmas dificuldades para concluir os estudos do mestrado no início de sua jornada no estado. Este não tem regulamentação de licença para estudos, e o horário especial que tem ninguém aplica. Dependeu “da boa vontade do [...] chefe que, assim, ela foi ótima nesse sentido, ela deixou eu fazer as disciplinas”. Para conseguir frequentar as aulas, precisava faltar um dia da semana no trabalho, e isso gerou um desconforto em sua equipe, pois seus subordinados não achavam justo. Assim, o “ambiente ficou insustentável e aí, em meados de 2014 eu comecei a me mexer para sair de novo”.

Diante dessa fala, percebe-se que Antonia foi proativa para conseguir um novo espaço na administração pública, decidindo-se abdicar do cargo para ter um ambiente de trabalho melhor, mesmo trabalhando na área que queria, exatamente com a matéria de seu interesse. E foi com um convite para assessorar a presidente do Instituto Brasileiro de Infraestrutura, uma Autarquia Federal, que Antonia deixou o Instituto Estadual de Infraestrutura. Antonia afirma que foi um momento excepcional em sua vida:

Eu recebi a ligação da antiga presidente do Instituto Estadual de Infraestrutura, [...] e aí ela me perguntou ‘você não quer vir me assessorar aqui em Brasília?’ Nossa, assim, eu me lembro, eu tava na faculdade assistindo aula, eu tava tipo, no bandeirão sabe? Botando a comida, ela me ligou, me lembro que a bandeja caiu, as pessoas ficaram me olhando assim... [fala feliz, empolgada] Aí eu falei assim ‘nossa amanhã! Você quer que eu pegue o avião amanhã? Amanhã eu vou!’ [risos] E aí ela

falou ‘calma, não é assim né...’ [risos] Aí ela falou ‘o assessor do presidente tem um cargo, [ ...] Nível 1 é secretário, presidente, tal, nível 2 é diretor ou secretário executivo e tal, e o nível 3 são os assessores.’ Mas era um nível alto, nível bem estratégico mesmo na instituição. E aí ela me convidou para fazer, para eu criar uma área de gerenciamento de projetos especiais dentro do Instituto Brasileiro de Infraestrutura.

Relembrando o mesmo problema que teve para ser transferida da SEPLAG para o Instituto Estadual de Infraestrutura, Antonia levou alguns meses para ir para Brasília, uma vez que seu caso foi considerado excepcional, nunca antes uma EPPGGPO do Estado do Rio de Janeiro havia sido descentralizada para o nível federal. Antonia dessa vez passou a ser uma assessora do nível estratégico com cargo, porque no nível federal os cargos comissionados são mais bem definidos por lei. Mas não era só o fato de ter um cargo que animou Antonia, que passou a ganhar mais. Em outra esfera do governo, do estadual para o federal, a realidade de trabalho era diferente. As atribuições eram mais claras, a equipe de “altíssimo nível, excelente”, de “competência absurda”, “do chefe da procuradoria, ao cara que cuidava dos peixes de água doce, eram todos num nível excepcional”; a estrutura da sede do Instituto Brasileiro de Infraestrutura, em Brasília, era “excelente de apoio administrativo, recursos físicos mesmo né, ter internet, ter computador de alta qualidade, enfim... Dos fiscais terem carro, terem tudo a disposição, ter caminhão, helicóptero”. Além disso, a presidente da autarquia federal, a quem assessorava, é uma profissional competente, entende tecnicamente do assunto, tem perfil de liderança, de clareza e coragem, sendo uma pessoa que Antonia tem grande apreço até hoje.

Antonia estava entusiasmada a trabalhar com o “assessoramento superior.” A presidente do Instituto Brasileiro de Infraestrutura lhe deu autonomia para estruturar um núcleo de projetos especiais, que se mantém até hoje, o que a faz se sentir muito feliz e recompensada: “eu deixei, eu montei o núcleo, estruturei, botei as pessoas lá, e eles estão lá tocando aqueles projetos, [...] e o trabalho deles continua sendo bem avaliado pelos seus pares.” O fato de Antonia estar na alta cúpula estratégica também a impressionava. Como era assessora da presidência, estava a par de tudo o que acontecia na área de infraestrutura do país. Era uma das primeiras a ficar sabendo dos acontecimentos e conflitos, e teve a oportunidade de trabalhar com temas importantes, “temas que você vê no jornal, é o que você tava fazendo ontem, sabe? São temas relevantes pro futuro do país, pra questão de infraestrutura, isso passava por lá. Foi muito positivo pra mim nesse sentido.” A oportunidade de vivenciar esses momentos e pôr em prática projetos importantes para a sociedade, para a gestão pública e para a infraestrutura urbana, foi muito enriquecedora para Antonia.

A complexidade das atividades era maior, os problemas eram mais difíceis, a quantidade de trabalho era grande. Havia dias em que “chegava 8:30 da manhã no Instituto Federal e saía 19:00 da noite, 19:30... Nunca saía antes das 19:00”. E tinha finais de semana em que precisava trabalhar também. No início, ficava muito ansiosa, chegou a ter crises de ansiedade, não conseguia dormir, pois não sabia o que se esperava dela. Ganhou peso, passou a comer mais, “chocolate então é um desespero!”. Antonia passou a lidar melhor com isso. Começou a fazer pilates em Brasília, comprou uma moto e, quando saía do trabalho, dava uma volta pelo plano piloto. Para ela, era algo terapêutico. Sente muita falta de Brasília. Antonia afirma que o aprendizado que teve durante o cargo, por um ano, compensou os momentos difíceis que teve lá.

Ainda fazendo o doutorado no Rio de Janeiro, Antonia cursou apenas uma disciplina em Brasília, na Universidade pública de Brasília. Tentava conciliar com a intensa rotina de trabalho, mas não se sentia animada para estudar, “você tem uma agenda louca de trabalho, [...] com tudo acontecendo, [...] e eu indo lá estudar método de pesquisa, sabe? É complicado! [...] e o celular louco tocando 20 mil vezes [risos]”. Somando-se a isso o fato de ter que viajar

constantemente ao Rio de Janeiro para visitar sua família e namorada, e que passou a ter problemas no relacionamento, Antonia comenta que sua vida pessoal em Brasília ficou conturbada, e começou a dar problemas. Até que em agosto de 2016 aconteceu o impeachment da Presidente Dilma Rousseff. No dia seguinte o presidente Michel Temer exonerou todos os presidentes das autarquias, presidentes do serviço, presidente do Instituto Brasileiro de Infraestrutura e quase todos os diretores foram exonerados, “foi uma lavada.” Antonia enfatiza que, mesmo não sendo vinculada a partido algum, foi exonerada do cargo de assessora da presidente.

eu fui umas das primeiras exonerações logo depois que o Temer assumiu. E foi assim, ninguém falou nada, ninguém avisou nem a presidente do Instituto Federal, avisaram que eu ia ser exonerada. E simplesmente publicaram no diário oficial, né. E aí, no dia, acho que foi dia 14 de julho, ela me ligou às sete horas da manhã, ela falou: ‘querida desculpa te ligar nesse horário, mas eu acho melhor você saber isso por mim do que chegar no Instituto Brasileiro de Infraestrutura, abrir o diário oficial que você foi exonerada. Eu não sabia de nada disso, ninguém no ministério sabia, mas sua exoneração saiu junto com a exoneração da ministra, no mesmo diário, e enfim, eu vou até tentar reverter, mas você sabe que os meus dias aqui estão contados.’

Ela explica que quem ocupa um cargo de comissão nesse nível, “sabe que isso é do jogo.” O rompimento com o cargo comissionado foi repentino, seco e brusco. Quando perguntada se sentia alguma culpa, Antonia responde claramente que não se sente responsabilizada pela perda do cargo. Tinha competência técnica, era bem avaliada por seus pares e sua chefe. Disse que, no primeiro momento, ficou pensando se não deveria ter feito uma articulação política, mas depois viu que não seria bom, porque tinha um perfil mais de gestão. Quem entrou no seu lugar foi por indicação política, “ele [o Ministro] queria um cargo, foi pegou um cargo do Instituto Brasileiro de Infraestrutura, [...] a nomearam no meu cargo.” A nova presidente do Instituto, que também tinha muita competência técnica, ligou para o Ministro e falou: “olha eu vi o currículo da menina, é ótimo, não dá pra manter? E aí o Ministro me disse ‘não, esse cargo é meu. Esse cargo não é do Instituto Brasileiro de Infraestrutura, é meu’.” Então a nova presidente do Instituto não pôde fazer nada por Antonia, nem oferecer um cargo menor, porque ela não tinha e, infelizmente, lamentou o ocorrido.

Então no primeiro dia que ficou sabendo da exoneração, Antonia não foi trabalhar, “fiquei em casa, abracei o travesseiro e chorei bastante”. Como foi muito brutal, ficou “sem chão”, pois “foi um golpe muito difícil pra mim”. Nos dias seguintes, voltou ao Instituto Brasileiro de Infraestrutura para conversar com sua equipe, explicou a importância dos projetos para a nova presidente e tentar a convencer a manter o núcleo de projetos. Como estava cursando uma disciplina numa universidade em Brasília, tinha provas e ainda tinha uma orientadora muito rigorosa, que continuava a exigir o cumprimento dos prazos. Então sua “depressão durou uns quatro dias [...]. Tinha prova, tinha trabalho em grupo, tinha coisa pra ler, [...] eu tinha apresentação pra fazer, então não, vamos levantar, vamos fazer isso.” E esse foi um dos motivos que segurou Antonia nesse momento difícil. Enquanto tinha uma tese de doutorado para escrever, “eu tinha alguma coisa para fazer.” O outro foi o fato de ter mantido boas relações pessoais com sua chefe e seus colegas de trabalho, e saber que conseguiu manter o núcleo de projetos, ou seja, que o seu trabalho não foi perdido.

Antonia comentou nas duas entrevistas, durante vários momentos, que essa foi a melhor fase de sua carreira, “um momento de ouro”. Ao ser questionada se o período em Brasília compensou, ela diz que sim, “sem pensar duas vezes.” Os únicos aspectos que melhoraram foram em sua vida pessoal. Passou a ter mais tempo com a família, seu relacionamento melhorou e até o cachorro, Fred, melhorou de saúde ao voltar para o Rio. O que não melhorou, em nenhum aspecto, foi sua vida profissional.



Voltando ao Rio de Janeiro em agosto de 2016, Antonia esperava voltar para o órgão de infraestrutura estadual onde trabalhou, mas não a aceitaram de volta. Então teve que ir à Secretaria de planejamento ERJ, onde se apresentou ao subsecretário de recursos humanos, Vicente, para saber onde iria trabalhar. Mas, para sua surpresa, a Secretaria estava na mesma situação do primeiro dia em que entrou no Estado, “ninguém sabia o que fazer comigo.” Depois de trabalhar no “melhor dos mundos”, “no centro do palco”, “da noite para o dia” se viu “numa prateleira para tomar poeira”. Vicente ofereceu as opções que tinha na SEPLAG, e Antonia decidiu ir para a área de gerenciamento de projetos, sua especialidade, mas para o setor de TI (Tecnologia da Informação). O desânimo era evidente: “depois de eu ter passado pelo Instituto Brasileiro de Infraestrutura, trabalhado com vários temas estratégicos, vamos carimbar processos.”

É... Enfim, eu sentava numa cadeirinha, igualzinha a essa aqui [de estudante, da UFRRJ], numa mesinha de madeira, que ficava no canto da sala, numa sala tão, assim, bem mais empoeirada e suja do que essa aqui, num lugar que o ar condicionado era bem em cima de mim, assim, e o computador, aquele computador que você liga e vai tomar um café porque ele leva dez minutos pra ligar, tipo isso...

Trabalhando na Secretaria de planejamento, sua única sorte foi conseguir um chefe muito bom, com conhecimento técnico, capacidade de lidar com pessoas e que lhe deu flexibilidade para terminar seu doutorado. Ela estava fora de sua área de interesse, infraestrutura urbana, não tinha uma equipe para coordenar e nem cargo. Mas pôde trabalhar com algo que gostava, estruturando um escritório de projeto no setor de TI. Embora não acredite que tenha sido a forma correta, pois achava que estado poderia dar uma licença de estudos para os servidores, afinal “o estado se beneficia do servidor se qualificar”, Antonia conseguia escrever sua tese. Ela estava naquele setor, enquanto não aparecia algo melhor. Até que a SEPLAG acabou.

Com a fusão da SEFAZ com a SEPLAG, as duas áreas de TI também se fundiram e Antonia passou a ter um novo chefe. Uma pessoa com bom conhecimento técnico, mas que “no primeiro dia falou, eu enxergo aqui minha área de TI, tem que ser igual a área de TI de um banco.” Assim, o clima tranquilo e ameno que tinha com o outro chefe, foi por água abaixo. Tinha que ser “eficiente, mostrar resultados, renovar os sistemas, arrecadar, arrecadar e arrecadar”. Ele entendia que ela tinha que acabar o doutorado, mas não aliviava na rotina de trabalho. Antonia comenta que ele “botou 56 reuniões num calendário de quatro semanas. 56 reuniões. Eu contei né. Eu falei gente, é uma maluquice, não tem condição, não tem como eu me concentrar em estudar e fazer qualquer coisa com a mente assim.” Como das outras vezes em que estava insatisfeita com o ambiente de trabalho, Antonia tentou procurar outro local para trabalhar.

Antonia tentou ir para a Secretaria de Estado de Infraestrutura, para ser assessora de um subsecretário. Durante esse período, disse que o clima na SEFAZ ficou muito ruim: “teve a fusão da SEPLAG com a SEFAZ, a fusão dos sistemas, foi o caos lá dentro, a gente chorava no final do dia, teve uma demissão por semana, um negócio louco”. Precisou pedir 15 dias de férias para fazer a qualificação do doutorado. As férias também permitiram um descanso para Antonia, que esperava que a situação se acalmasse, pois queria voltar direto para a Secretaria de Estado de Infraestrutura, e não pra SEFAZ. No entanto, ficou sabendo por uma ligação de Vicente que seu ofício tinha sido negado, e até hoje Antonia não sabe o porquê. Ela acredita que pode ter sido por questões políticas, por ter trabalhado no Instituto Federal como assessora da presidente, pois eram grupos políticos que se opunham.

De volta ao trabalho na SEFAZ, a situação ficou chata, porque Antonia tentou sair e não conseguiu. Ademais, o estado começou a atrasar seu pagamento. Tinha que terminar a tese de doutorado, o estado não estava pagando, não conseguiu ir para área de infraestrutura, o

nível de pressão no trabalho só aumentava e Antonia estava esgotada. Queria sair, “não tinha condições de permanecer aqui.” Começou a procurar outra forma de rendimento para sustentar sua vida para pedir licença do estado, podia ser uma fonte de renda pequena, até mesmo uma bolsa de estudo na universidade pública, mas ficou sabendo que também estava difícil. Antonia comenta o seu nível de “maluquice”: “faço doutorado, tenho experiência em gestão de projetos, lavo, passo, cozinho, dirijo, qualquer coisa, sabe? Eu já tava no nível assim, gente eu vou sair pra ser Uber! Que pelo menos o Uber<sup>7</sup> eu consigo controlar o horário, estudava de manhã e dirigia a noite”.

E aí o que aconteceu, foi que Antonia encontrou sua primeira Diretora do Instituto Estadual de Infraestrutura, a quem assessorou, professora de uma Universidade pública no Rio de Janeiro, que estava procurando uma bolsista com um perfil de gerenciamento de projetos, na área de infraestrutura, ou seja, a de Antonia. Com a bolsa de pesquisa, Antonia pediu uma licença sem vencimento, que demorou três semanas para sair, em março de 2017. Segunda ela, “faz parte do jogo”. Hoje Antonia é pesquisadora em tempo integral, participa de um “projeto incrível” que será “ótimo para o currículo acadêmico”. Considera que sua experiência profissional foi muito importante para definir seu tema de pesquisa e que, estar “fora do Estado me dá uma tranquilidade sabe? O Estado está afundando, as pessoas não recebem, [...] e eu to lá, discutindo urbanismo”.

Na primeira entrevista, em julho de 2017, Antonia estava feliz por não trabalhar mais no estado. Já na segunda entrevista, em janeiro de 2018, comentou: “eu sinto falta de voltar pro estado. Eu acho que eu não faria escolha de largar o cargo de gestão que eu tenho, pra ficar só como pesquisadora, eu acho que preciso trabalhar em equipe, e sinto muita falta.” Atualmente, Antonia não só deseja retornar a gestão pública, como já não está tão feliz atuando só com a pesquisa:

É um troço muito solitário né? É você e o orientador, e essa pilha de livros, [...] e é bem frustrante, porque o que acontece muito, mas muito mesmo, é escrever um monte de coisa e no final não dá nada, não tem uma orientação clara do que fazer, então é sempre tipo... É sempre... Você tendo que se virar né, e eu francamente me pergunto qual a utilidade disso tudo, porque é um imenso gasto de energia, de tempo, enfim, pra um negócio que eu não sei nem se vai ser muito útil. Fora minha orientadora, minha banca, ninguém vai ler esse troço, não sei nem se a minha banca vai ler né? Mas eu me pergunto se tem utilidade esse gasto de energia, se é não é uma coisa mais ritualística, de você cumprir esse ritual ou se é uma coisa que tenha finalidade né, pra sociedade, pro meio acadêmico e tal.

Assim, Antonia espera que, ao voltar a trabalhar para o estado após o período licenciada, consiga encontrar um ambiente de trabalho melhor e possa desenvolver atividades importantes para a sociedade. Para o futuro, não descarta a possibilidade de voltar a ter um cargo comissionado, assim como o que teve em Brasília.

## 5.2 A História de João

João não mencionou sua idade, está no serviço público a cinco anos e sete meses, ficou cinco anos em cargo comissionado. Saiu do cargo e da função pública havia seis meses. Hoje João mora no exterior, onde faz mestrado em Serviço Social.

João é filho de professores de escola pública, a mãe professora de português e o pai de matemática. Ambos davam aulas para o ensino fundamental e médio na sua cidade natal, no

---

<sup>7</sup> Empresa multinacional americana prestadora de serviços eletrônicos na área do transporte privado urbano, através de um aplicativo de transporte que permite a busca por motoristas baseada na localização, oferecendo um serviço semelhante ao táxi tradicional, conhecido popularmente como serviços de “carona remunerada”.



interior do Rio Grande do Sul, em Pelotas. Seu pai depois deixou o ensino público e foi trabalhar como empregado público no Banco do Brasil. Depois largou tudo, mas João não quis entrar em detalhes. Ele acredita que esse “*background*” é fundamental para entender a sua trajetória laboral, porque “filho de professor tem vantagem no ensino”. João sempre foi estudioso, frequentou escola pública até a quarta série e depois foi para uma escola particular, onde ficou até o ensino médio. Criado com o sonho de estudar numa universidade pública federal, saiu de sua cidade para fazer curso pré-vestibular em Porto Alegre, capital. Depois de dois anos estudando muito, conseguiu passar para o curso de relações internacionais na tão sonhada universidade pública, e “foi tudo o que eu esperava.” Sua passagem nessa universidade definiu o futuro profissional de João: o setor público. Segundo ele, o fato de estudar num local com visões críticas e politicamente engajadas, o fez escolher uma carreira conectada com o social, principalmente porque “quando você estuda relações internacionais você acaba estudando muito o estado, [...] políticas públicas, sociologia”, disciplinas que moldaram o cidadão que é até hoje.

Ainda na faculdade, muitos de seus colegas de curso acabaram indo para o serviço público, e muitos deles prestaram concurso público para a carreira de EPPGG do estado do Rio Grande do Sul. Como precisava concluir o nível superior, João teve que esperar até sair o próximo concurso para se candidatar. Já conhecia o desenho do cargo, que o atraiu pela “questão da modernização do serviço público”, e não pela “maneira pejorativa que a gente tende a ver na sociedade.” Deslumbrado com a carreira, parecia ser uma proposta nova, de modernização, para trabalhar com decisões de políticas públicas, estas em posições estratégicas dentro do estado e, especialmente, com questões de impacto social, que iriam influenciar a vida das pessoas na sociedade.

No final da graduação, João fez um semestre do curso numa universidade no exterior para aprender outra língua e ter a experiência de morar fora. Estudou basicamente sociologia da cultura nessa época, porque era o caminho que tinha pensado em seguir em pesquisa se fosse para a carreira acadêmica. Quando voltou ao Brasil, ficou na dúvida entre ir para o serviço público ou ficar na academia. De “saco cheio da faculdade” e por querer logo sua independência financeira, João não queria depender tanto de sua mãe. Sabendo que “fazer pesquisa no Brasil é muito difícil, a bolsa paga muito mal”, decidiu estudar para concurso público.

E assim João começou a prestar concurso. Prestou uma vez o concurso de EPPGG do ERJ, mas não passou. Prestou concurso para uma Autarquia do ERJ e passou, sendo o seu primeiro emprego. Enquanto fazia outros concursos para gestor, João trabalhou nessa Autarquia Estadual, mas não gostava do que fazia: “era uma função bem mecânica, de processos, calcular os valores pra Instituição, era bem repetitivo”, mas foi “bom para ganhar uma grana”. Logo após, passou para a carreira de executivo público do Rio Grande do Sul. Não era ainda a de gestor, mas era um pouco gerencial. Quando assumiu no RS, tinha feito a prova de EPPGG do Rio de Janeiro, e já sabia que tinha ido bem. Por isso a passagem na carreira de executivo público foi curta, por volta de oito meses. Todavia, sua experiência lá foi muito gratificante, trabalhando na pasta de educação, na sua cidade natal. Junto a um supervisor de educação, vistoriava e assessorava as comunidades. Em razão disso, quando foi para a carreira de EPPGG no Rio de Janeiro, João teve “muita sorte de ir para a educação direto [Secretaria]”, pois não precisou passar pela SEPLAG e ficar lá na “geladeira”. Ele comenta que seus colegas das turmas anteriores ficavam frustrados por ter que trabalhar nesta Secretaria e não se envolver com políticas públicas.

É interessante observar que João comenta o contexto social de alguns momentos em sua trajetória. A “sorte” que ele se referia também era relacionada à época, 2012, quando o então governador Sérgio Cabral, pegou “algumas pastas de serviços públicos fundamentais como educação, saúde e segurança como cota do governo dele”. Por isso, as pessoas que

trabalharam na Secretaria de Estado de Educação focaram realmente em transformações de gestão dentro da pasta. Segundo João, Cabral conseguiu “blindar” os secretários de “pressão política” para que eles tivessem mais autonomia em suas gestões. Diante desse contexto, João entrou na Secretaria de Educação na gestão de Secretário X, que tinha “carta branca” para tomar suas decisões, indicar mais “tecnicamente” os cargos, com pessoas que tivessem o perfil de trabalho e as habilidades que esses cargos exigiam.

Além disso, Secretário X pôs em prática um estudo de uma consultoria para a reestruturação da secretaria. Começou a implementar o sistema de gestão em todo o estado. Com esse sistema, eles passaram a ter informações muito mais rápidas para medir a qualidade da educação, bimestralmente, ao invés de período de dois anos do governo federal. A informação mais rápida permitia saber se estava indo bem ou não, e tomar ações mais rápidas com base naquilo. Esse era o ambiente em que o João se encontrava. Muitas mudanças, “mudanças de gestão fortes, de políticas públicas fortes”, o que permitiu muita aprendizagem durante todo esse processo. João afirma durante toda a narrativa que foi um processo muito rico, período em que sentia muito reconhecimento de seu trabalho.

Enquanto ficou na assessoria de planejamento ligada ao secretário, João trabalhava com dados, acompanhando os resultados, processando os dados das avaliações, fazendo levantamento técnico, e gerando relatórios para gerar informação útil à gestão. João a todo tempo reforça a “sorte” de ter tido um bom “líder”. Tinha reuniões semanais, acompanhava os processos chave, monitorava os processos essenciais para melhorar a qualidade da educação. O Secretário X “aproveitava a capacidade das pessoas, [...] as habilidades das pessoas, [...] os recursos humanos que ele tinha a dispor dele e engajava essas pessoas no processo, [...] ele era muito bom nisso.” Quando saiu o primeiro resultado do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica)<sup>8</sup>, mostrando melhoria do estado na educação (salto de 15º pra 4º lugar), João viu que, todo o esforço que ele e sua equipe estavam dedicando ao projeto estava dando resultado, por isso sentiu-se recompensado.

O Secretário X teve que sair e indicou um sucessor, Secretário Y, subsecretário da área pedagógica de X. Secretário Y deu continuidade ao projeto, mas fez algumas mudanças incrementais e também conjunturais que João considera equivocadas. Nessa época estava acontecendo a primavera estudantil<sup>9</sup> quando os alunos “invadiram as escolas reivindicando direitos”. E assim começou a fase difícil de João na secretaria:

Ele já começou um processo de desmonte das políticas que a gente tinha montado né, na época do Secretário X, pois estava enfraquecido politicamente perante a opinião pública, e também eu acho que foi por um lapso assim pessoal, de falta de estratégia global, de não conseguir entender o contexto maior das coisas, eu acho que ele pensou mais no lado pessoal do que no lado do estado, e ele começou a fazer

---

<sup>8</sup> O IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. O Ideb funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias. (BRASIL, 2018)

<sup>9</sup> A primavera estudantil, também conhecida como primavera secundarista, foi um movimento estudantil que se mobilizou enquanto forma de resistência contra a emenda constitucional que implementou o teto dos gastos públicos (PEC055), contra a reforma nacional do ensino médio, e contra o projeto escola sem partido. Iniciada em São Paulo, em 2015, ganhou força e começou a se destacar em escolas em 22 estados brasileiros (FERREIRA, 2017). No ERJ, a mobilização também visava barrar projetos e medidas do governador Luis Fernando de Sousa. Em 19 de abril de 2016, eram 74 as escolas ocupadas no Estado, em decorrência da greve dos professores pelo reajuste salarial. Os estudantes reivindicavam melhorias na infraestrutura escolar. Neste Estado, conquistou eleições diretas para diretor, reativação do Rio Card – cartão que garante o passe livre estudantil -, fim do Sistema de Avaliação da Educação do Estado (SAERJ) e anúncio de concessão de 15 mil reais para manutenção de cada escola estadual (UBES, 2016)

entregas pros estudantes a troco de se manter no cargo, que eu considerei assim muito equivocado.

João argumenta que os alunos “estavam mal informados sobre exatamente o que era o sistema”, e Secretário Y, que teve dificuldade de negociação com os alunos, acabou entregando políticas fundamentais para a melhoria da qualidade da educação. Acabou com o sistema de gestão, prometendo um novo sistema, mas João não viu a criação até a sua saída de lá. Passou a ficar “um grande apagão de indicador”, e já não tinha mais os dados para fazer o diagnóstico com a mesma rapidez de antes, passou a esperar o período de dois anos do MEC (Ministério da Educação). Sem os dados, não tinha diagnóstico, e o trabalho de João começou a se perder.

“E aí depois foi só ladeira abaixo.” Secretário Z assumiu a Secretaria de Educação no lugar de Secretário Y, “um figura de fora”, que não conhecia a gestão de Secretário X, como o antecessor Secretário Y. João não tinha mais o papel estratégico que tinha com o secretário anterior. João viu sua dedicação ir “ladeira abaixo”: “eu tive a oportunidade de avaliar um resultado parcial que saiu do MEC que era só a parte de aprovação, reprovação e abandono de escolas né, que o MEC solta todo ano, já em 2016 assim o resultado era desastroso”. O reconhecimento social que João tanto prezava em sua carreira tinha acabado.

Desestimulado, João disse que só não acabaram com sua área porque as pessoas sabiam de muita informação estratégica sobre o modelo de gestão do Secretário X, então o Secretário Z decidiu que “era bom manter ali por perto”. João vivia agora “no escanteio”, era uma pessoa que era consultada e não influenciava mais nos processos. Isso enfraqueceu sua área, e convivia com o medo de perdê-la. A equipe, que na época de Secretário X tinha 12 pessoas, passou para cinco. O ambiente, para João, ficou insustentável: “Então tudo [ficou] muito ruim o ambiente ali na educação, muito ruim, aprendizado zero, não era nada gratificante, sentimento de ter sido colocado na geladeira, ser mal aproveitado, não aprender nada”. Comparando ao período que viveu na época de Secretário X, João disse que estava vivendo “um desastre”.

Mesmo com seu cargo assegurado, pois tinha perfil “muito técnico” e eles precisavam dele ali para consultas, João lembrou o interesse pela vida acadêmica e queria melhorar sua formação, voltar a estudar. Candidatou-se a algumas universidades no exterior, conseguindo ser aprovado em um país, onde atualmente faz mestrado em Serviço Social. Para isso, teve que sair de seu cargo comissionado e do concursado, pois não poderia tirar a licença sem vencimentos, porque “eles criaram num negócio para barrar isso, antigamente você tinha um ano pra ficar de licença não remunerada, [...] [hoje] você tem que pagar a sua parte da previdência e mais a parte do estado, que é duas vezes o que você paga né”. Incapaz de pagar R\$4000,00 por mês à previdência e de se sustentar no exterior ao mesmo tempo, além do “desgosto de ver tudo sendo desmontado [seu trabalho]”, João decidiu pedir a exoneração.

Com ironia, João observa que o seu mestrado em Serviço Social é forte em métodos estatísticos e métodos quantitativos, que tem muito a ver com o que trabalhava na Secretaria de Educação. Atualmente desenvolve uma pesquisa sobre análise de desigualdade educacional, um conhecimento que posteriormente poderia voltar e aplicar às políticas públicas. Como o estado não tem política de retenção de mão-de-obra ou de aperfeiçoamento, não poderá utilizar seu conhecimento onde trabalhava, na política pública educacional. Ainda acredita ser possível voltar a trabalhar com políticas públicas, pois “o estado ele tem muito dado e pouco processamento pra lidar com a quantidade de dados, entendeu?”

Quando questionado se voltaria a trabalhar no Estado, ele deixa claro: pensa em fazer concurso público sim, para o Governo Federal, pois está decepcionado com alto escalão do ERJ, e não quer voltar. Dito isso, João comenta que sua prioridade agora é o mestrado e depois fazer o doutorado, ainda no exterior.

### 5.3 A História de Márcia

Márcia tem 47 anos, está a cinco anos no serviço público, e ficou aproximadamente dois anos em cargo comissionado. Entrou na carreira de Analista de Planejamento e Orçamento, diferentemente dos outros, que são Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (a carreira de EPPGGPO divide-se em duas: EPPGG e APO). Márcia fez mestrado em Antropologia, deu aula e trabalhou com projetos de pesquisa. De família de servidores públicos, todos da área fiscal, Márcia prestou concurso público por causa da estabilidade. Ela diz que é mais fácil assim, primeiro trabalhar como concursada e “aí depois eu faço o que eu quero”. Tem duas paixões: a Antropologia e o orçamento, mas diz que depois irá tentar o doutorado, para ser professora e conciliar com a gestão.

Diferentemente dos participantes anteriores, Márcia entrou na carreira de APO, a mesma carreira de gestor público, mas para “uma parte mais técnica”. Desde o início, antes mesmo de começar a entrevista, explica que fez o curso para a carreira por causa do orçamento, ela gosta de orçamento. “Com essa visão de orçamento”, entrou na carreira, fez o curso de formação previsto na Lei da Carreira, um curso de formação “barra pesada”, que durou uma semana. Depois do curso de formação, foi diretamente descentralizada, não passou pelo órgão central, a SEPLAG, e começou a trabalhar na Secretaria de Articulação Nacional, “num órgão que tinha tudo a ver com as atribuições do meu cargo.”

Superados os meses iniciais de adaptação, Márcia percebeu que aquele cargo era tudo que ela queria, tinha tudo a ver com ela. Aprendeu com as dificuldades, disse que precisou incluir energias suas, de sua criação e do seu “universo” para tirar as práticas ruins do serviço público, “o ranço sabe, muitos costumes”. Trabalhando com orçamento, trouxe muito conhecimento do ambiente acadêmico, o qual ela fez parte, para sua rotina de trabalho. Lidava com números, investigando números, fazendo análise dos dados passados, para frente, estimativas, igual ao que fazia na Antropologia, mas sem números. A única diferença, segundo Márcia, era que no orçamento a estimativa tem de ser o mais próximo possível da realidade.

Sempre teve muita satisfação ao trabalhar com orçamento, e por isso teve um crescimento muito rápido na Secretaria de Articulação Nacional. Ela atribui esse crescimento às oportunidades que seus chefes foram lhe dando e aos seus esforços, pois permanentemente melhorava a rede em termos de programas. E da confiança foi ganhando autonomia, fundamental para Márcia: “se eu não tiver autonomia, eu não sou feliz.” Assim, ela podia pensar, “sair dos padrões repetitivos, que ou não te levam a lugar nenhum, ou não te geram criatividade.” Márcia afirma que para trabalhar com orçamento é preciso raciocinar, e se não souber fazer isso não vai a lugar nenhum.

E aí ela foi crescendo, assumiu a chefia e passou a atuar mais com planejamento da questão orçamentária. Márcia desempenhava a sua atividade e a dos seus colegas, porque “eu controlo, eu gosto muito de controlar entendeu? Então eu saía dali e controlava os outros setores também”. Não que estivesse hierarquicamente superior a eles, mas ela sabia lidar com as pessoas, e precisava controlar os números para tudo sair certo. Márcia comenta: “Era legal... Então, eu dialogava com as superintendências, tinha uma participação mais ativa assim, e tinha muitos planos de expansão”.

Gostava muito de gerir toda a unidade orçamentária, e para ela, nada era motivo para não trabalhar. Mesmo quando começou a crise fiscal no estado do Rio de Janeiro e a Secretaria passou a não ter mais orçamento, Márcia não deixou o setor ficar parado, afinal “tem sempre trabalho pra fazer, tem sempre uma coisa.” Se não tinha como fazer estimativas para frente, Márcia pensou em fazer uma análise do passado da Secretaria. “Comecei a pegar uma análise [orçamentária] de dez anos pra trás, por despesa, por categoria, por setor, por atividade, [...] e tava tentando desmembrar por município”. E foi assim que Márcia saiu de seu cargo comissionado e do local que tanto gostava de trabalhar.

Então, [o projeto] não foi a diante, foi uma tristeza pra mim, era uma coisa pra ter transparência... Isso tudo são análises que tem que retornar pra sociedade, pro órgão e pra sociedade.

Como essa era uma situação muito delicada para ela, preferiu que não escrevesse muito sobre os reais motivos de ter saído. Com medo, disse que saiu de lá por motivo político. Com a troca de governadores no ERJ, a nova gestão mudou os Secretários das Secretarias. O então novo secretário disse que os servidores ali tinham um perfil muito técnico, e precisavam ter uma visão mais de política. Márcia comenta que a Secretaria de Articulação Nacional prezava pela competência, pelo conhecimento e trabalho, e isso era “legal, você ser levado a sério pelo teu conhecimento, não por favoritismo.” Já com o novo Secretário era diferente, e por isso passou a ter um pensamento diferente da chefia. Como é “uma pessoa idealista”, pediu exoneração do cargo, mesmo sem saber para onde iria. Ganhava um salário bom, diz que o dinheiro faz falta, mas que “não ia ficar submetida a esse tipo de coisa.”

Márcia conta que esse rompimento foi muito ruim, porque tinha projetos que estavam em curso, trabalhava num local que gostava e com o orçamento, uma de suas paixões, mas que é uma decisão que não se arrepende. Ela mesma se questiona: “Será que eu interrompi?”. Após, foi trabalhar em uma Secretaria Administrativa, queria ficar num órgão mais central para fugir de “politicagem”, porque a princípio, ele tem “o corpo mais técnico”, se sentindo mais segura nesse sentido. Na Secretaria Administrativa “não vai chegar um cara que não entende nada e vai chegar, ‘e você sai, que eu vou botar um cabo eleitoral aí no teu lugar’.” O único problema para Márcia é não estar trabalhando na área de orçamento e de autonomia “para poder botar meu trabalho pra frente.”

Na primeira entrevista, em julho de 2017, Márcia tinha acabado de chegar na Secretaria Administrativa, e estava muito esperançosa de galgar posições superiores, “tudo dentro da legalidade.” Ela escolheu este local de trabalho justamente para isso. Ainda estava se adaptando ao trabalho e observando quais eram os melhores caminhos para conseguir subir. Disse que estava sendo “engolida pelos processos”, mas adorava desafios e tem “uma queda por questões problemáticas.” O mais interessante é observar que Márcia ainda se considera uma gestora. No seu atual trabalho ela fala que quer colocar a gestão ali, porque sem gestão não tem trabalho com qualidade, é muito mais importante “a entrega com qualidade.” Outro momento em que reafirma que sua ruptura com a gestão foi só no âmbito político é quando Márcia comenta que “pula” seus superiores até chegar ao chefe, porque já está acostumada com o assessoramento do nível estratégico, “as coisas acontecem melhor no outro nível”.

Na segunda entrevista, em janeiro de 2018, Márcia estava muito infeliz com o trabalho na Secretaria Administrativa. Passados seis meses nessa secretaria, ainda sentia falta do orçamento. “Eu tô quase que trabalhando como se o EPPGG fosse [Com políticas públicas]. E eu não optei pra ser EPPGG entendeu!” Falava estar muito insatisfeita, e que se pudesse “largaria essa remuneração se eu pudesse assumir o meu cargo com o orçamento, e não ganharia nada... Essa que é a verdade. Então assim, eu largaria para ser feliz, porque eu quero ser feliz no trabalho.” E comentou uma novidade: tinha passado em outro concurso, só estava esperando ser chamada, para outro órgão público.

#### **5.4 A História de Pedro**

Pedro tem 35 anos, trabalha há 14 anos no serviço público, e ficou aproximadamente um ano em cargo comissionado. Pedro fez sua graduação em direito em uma universidade pública numa cidade do interior. Como precisava se sustentar, e não tinha apoio da família, passou a dar aulas de inglês, porque sempre foi algo que o motivava muito, “tenho um certo pendor pra questão de línguas”. Era professor de inglês *freelancer*, ou seja, tinha um trabalho muito “estonteante e pagava muito mal”. Então em 2002, para de dar aula e começar a

trabalhar numa empresa, subsidiária da empresa X, para ser operador de telecomunicações bilíngue. Trabalhava numa central de teleatendimento, e precisava do seu conhecimento em inglês para falar com as operadoras do mundo inteiro. Além de o trabalho ser mecânico, “de ficar conectando as chamadas, isso era muito chato, muito entediante”, Pedro trabalhava às vezes 12 dias sem folga, seis horas por dia, com um ritmo de trabalho muito intenso, já passou até o Natal trabalhando. Ainda cursando a faculdade, não tinha tempo para descansar, “eu tava dormindo muito pouco, e era um trabalho que me sugava durante o tempo em que eu tava lá.”

Cansado desse emprego, Pedro acrescenta o fato de ser da iniciativa privada, e podia ser mandado embora a qualquer hora, “porque toda semana alguém era mandado embora”, não queria mais viver com essa pressão. Como o emprego pagava bem, não queria voltar a dar aula de inglês. Até que ficou sabendo, por meio de uma amiga concursada, de um concurso para ser guia de um museu da cidade. Antes disso, Pedro afirma que “nunca passou pela minha cabeça fazer concurso público.” O requisito do cargo era ser influente em inglês ou espanhol, e Pedro era nos dois, indo muito bem nas provas, ficando em segundo lugar. Assim, em 2004 assumiu no museu. Para Pedro, o mais importante nesse trabalho era a estabilidade, o salário era praticamente o mesmo, trabalhava aos finais de semana e na folga tinha que fazer estágio obrigatório da universidade no judiciário. Nesse tempo, ele não descansava. Estava sempre trabalhando ou estudando. Gostava da atividade, de receber as pessoas, mas não tinha apoio. Foi nesse emprego que Pedro descobriu “as mazelas do serviço público”:

Eu fui jogado num circuito histórico, e eu que tinha que descobrir que circuito era aquele, eu tinha que saber assim, essas peças são de onde, numa época que não tinha acesso a internet! [...] Ali eu já percebi que o serviço público é assim, você é jogado no meio de um serviço e você tem que aprender o serviço, ninguém vai vir te treinar, ninguém vai vir te dar o básico, não teve nem um treinamento básico, pra poder saber o quê que tinha que fazer! A gente simplesmente foi colocado no circuito e ‘ah, pronto, você vai guiar’.

Quando estava na iniciativa privada Pedro passou por uma semana de ambientação, de apresentação e treinamento, o que no serviço público não aconteceu. Ademais, Pedro não tinha licença para poder frequentar o escritório aula exigido pela faculdade, tendo que “fugir” do trabalho nas quartas-feiras, “ia pro escritório escola, fazia aula e voltava correndo pra poder não perceber que eu tava faltando.” Assim, embora não tenha tido permissão oficial para folgar, sua chefe percebia sua falta, mas não falava. Isso para Pedro é algo muito bom do serviço público: “existe um certo entendimento de que as pessoas não são máquinas”, e que elas “têm uma vida fora”.

Agora servidor público, Pedro passou a acompanhar os concursos públicos que estavam abertos, a fim de encontrar outro trabalho. Passou para o concurso de fiscal de posturas do município, em que passou a ganhar o quádruplo do salário anterior e melhorou sua carga horária, agora de oito horas diárias e os finais de semana livre, pela primeira vez. Viu claramente sua vida melhorar. Porém agora estava num trabalho um tanto quanto perigoso, “porque eu tava sempre fazendo inspetoria em estabelecimentos, [...] em atividades em festejos populares, eu tava embargando obras” e, por isso, vivia situações de estresse maior do que os outros trabalhos. Ficou nove anos nesse cargo. Terminada a faculdade de direito, começou a fazer uma pós-graduação em planejamento urbano e regional, custeada pela prefeitura de sua cidade. Foi nessa pós que sua “cabeça se abriu para um mundo de possibilidades.”

Ao cursar a pós-graduação ficou sabendo da existência do cargo de EPPGG, um cargo interessante, “pelos salários que recebiam, por estar em Brasília, [...] e na verdade ele brilhou nos meus olhos”. E foi o início de sua jornada no concurso de EPPGG: “eu estabeleci como meta ali, que algum dia eu ia passar pra gestor”. O cargo de gestão parecia muito mais desafiador e interessante que a carreira jurídica. Tentou a primeira vez em 2008, para o



Governo Federal, mas não passou. Fez outra pós-graduação, em gestão pública municipal, em 2009. Até que abriu o EPPGGPO do ERJ. Não era federal, mas era no RJ, e Pedro “tinha um sonho de morar no ERJ”. Não passou. Tentou em 2011 de novo para o Rio, não passou. E em 2013 saiu que o concurso da carreira no nível federal iria acontecer. Saturado como fiscal de postura, decidiu se dedicar muito a essa prova.

Há oito anos como fiscal de postura, Pedro não estava aprendendo nada de novo, “já tinha crescido mais do que o próprio trabalho.” Assumiu um cargo de chefia na prefeitura, mas ficou só um ano. Não era o seu perfil: “e eu não sei fazer aquelas alianças que você tem que fazer para poder manter o seu cargo [...] Então assim, eu era muito impetuoso nas minhas colocações”, e foi exonerado, voltando para o cargo de fiscal de postura para fazer inspeção *in loco*. Pediu licença por três meses para ficar estudando para o concurso de EPPGG federal, em Brasília, 24 horas por dia. Mas o concurso foi cancelado.

Foi um momento muito difícil, e sua irmã estava com um problema de saúde muito forte. Diante dessa encruzilhada, “Eu ajudo a minha família, ou eu vou pro meu sonho?”, Pedro preferiu ficar com a família e estudar por lá. Nisso fez o concurso para o EPPGGPO do ERJ, e ficou muito bem. Só que a prova foi anulada. Quando fez a prova de novo, ficou bem colocado: “uma alegria muito grande, porque parece que tipo... Todo o meu esforço tava sendo recompensado até então, sabe?”.

Pedro se mudou para o RJ um pouco antes das olimpíadas. Encontrou os preços dos aluguéis altíssimos, eram 1/3 de seu salário. Resolvida sua moradia, decidiu entrar de cabeça no trabalho. Trabalhava numa Secretaria Administrativa do ERJ. Em 2015 se dedicou muito ao trabalho que foi desenvolvido no seu setor, era uma pauta nova, assunto novo para todos. Empenhou-se tanto que percebeu ter mais afinco que os seus próprios chefes. Ele “realmente tava muito focado em fazer com que aquele projeto acontecesse”. Como no seu início na função pública, Pedro aprendeu tudo sozinho. Sentiu seu esforço ser reconhecido por seus colegas naquela época, dava muito apoio para sua chefe. Foi aquele servidor “assim, vamos lá! A gente chega junto.”

Um ano depois, fez o concurso para ser gestor público do município de São Paulo, passou, mas não foi. No final desse ano foi chamado para um cargo de comissão. O comentário de Pedro define seu sentimento:

Eu fiquei muito feliz, porque foi o reconhecimento do meu trabalho assim, porque eu nunca fui do tipo... É o meu perfil, assim, eu não sou daquele tipo de funcionário que pra poder ser chamado para um cargo de comissão vai ficar fazendo... Ficar querendo aparecer, vai ficar muito próximo de quem é chefe só pra poder conseguir alguma vantagem, não é o meu perfil, entendeu?

Nesse cargo, Pedro enfatiza que foi chamado por competência. Aliás, não era do seu perfil fazer conexões. Ele sabia que podia fazer o trabalho. Era um setor criado por sua chefe como uma proposta nova dentro da Secretaria Administrativa. Com o cargo, Pedro passou a receber uma quantia significativa de dinheiro, “que era expressiva no orçamento”. Mas o momento de ouro foi interrompido:

Só que isso demorou muito pouco tempo, por quê? Porque [...] no comecinho [...] a minha chefe, de quem eu era de cargo de confiança, ela foi exonerada. E aí eu fiquei na corda bamba, assim de pensar, meu setor era novo, era um setor que foi construído pela minha chefe, muito provavelmente quem chegasse ia varrer esse setor, porque ele era muito a cara da chefia anterior, entendeu? E ele não desenvolvia nenhuma atividade que fosse institucional já, por exemplo, planejamento, orçamento ou atuar na folha de pagamento, ele era uma inovação da gestão, entendeu?

Daí para frente “foi só decaída”. Ganhando mais, tinha acabado de se mudar de apartamento, um pouco maior. Tinha acabado de assinar o contrato de aluguel, Pedro permitiu-se desfrutar os ganhos de seu esforço. Mas foi por pouco tempo. Perdeu o cargo, passou a receber apenas o salário base. Considera ter sido “muito ingênuo de não perceber, que na verdade aquela situação era muito transitória.” Hoje, olhando em retrospecto, Pedro lembra que um ano antes poderia ter ido para o cargo de gestor público que tinha passado em São Paulo. Deixou de ir porque acreditava no seu trabalho na Secretaria Administrativa. Já tinha feito amigos no Rio, ficava mais perto de sua família na cidade do interior, e não queria recomeçar sua vida em outra cidade. O salário em SP era maior do que seu salário base no Rio. Mas com o cargo comissionado, o do Rio compensava. Hoje afirma que suas escolhas foram baseadas numa premissa falsa de que haveria estabilidade ali, mas não houve. Muito decepcionado com o estado do Rio de Janeiro, Pedro pediu licença saúde de três meses.<sup>10</sup>

No momento da primeira entrevista, em junho de 2017, Pedro estava no último mês da licença. Disse que iria passar o final da licença com sua família, iria viajar para a sua cidade natal. A marcação da segunda entrevista foi demorada por causa disso. Pedro ainda teve que voltar ao trabalho no mês seguinte. Foi dado um espaço para ele se readaptar, ir digerindo os acontecimentos aos poucos. A carreira que antes era o “brilho dos seus olhos” virou sua maior decepção no Rio de Janeiro.

Pedro afirma que seu raciocínio é lógico: “se tivesse tido gestão, o estado não estaria na crise! Ponto.” A carreira de gestor foi feita para fazer as intervenções necessárias para poder modernizar a gestão do estado. Mas o que realmente aconteceu foi o alocamento deles de forma aleatória, sem planejamento, “ao sabor das pessoas que estão nos cargos de chefia.” A carreira, na teoria, teria condições de estar desenvolvendo um trabalho muito mais significativo em gestão, por isso Pedro acreditou tanto nela. O seu péssimo realocamento no ERJ que o fez se decepcionar. Pedro está com “descrédito”, “desânimo”, desenvolvendo um trabalho “assim, medíocre, numa instituição pior do que medíocre, num momento que ela precisava tá com sua potência máxima para poder sair de uma crise.”

Atualmente Pedro disse que “tem que tirar seu coração de dentro do Estado.”, pois ficou muito mal de saúde. A partir de agora vai estudar para outros concursos no nível federal, mas sem pôr todas as suas expectativas para depois não se frustrar. E logo depois se pergunta: “Mas como não colocar uma expectativa em alguma coisa que você tem um esforço?”. Não pode largar o serviço público porque precisa se sustentar, mas já está “colocando os ovos em outras cestas, entendeu?” Está fazendo curso para ser professor, porque gosta da língua inglesa, mas não sabe o que vai acontecer e se vão vir oportunidades. Está fazendo “meio que por fazer”, para tirar o seu “coração” do Estado. Também foi chamado por uma agência de modelos, e hoje tem suas fotos em agências. Pedro diz que não é seu foco, mas “são minhas outras possibilidades.” Nunca tinha pensado nisso como uma forma de trabalho, mas como está num momento de decepção e tentando se reconstruir, abriu o leque para todas as possibilidades.

Na segunda entrevista Pedro estava trabalhando na Secretaria Administrativa, sem cargo comissionado, num setor que analisa processos. Disse estar gostando do novo trabalho, e que o interessante da carreira era poder trabalhar com diversas atribuições, nunca teria um trabalho rotineiro. O que motivou a continuar a trabalhar foi perceber que num momento de crise, com tantos colegas desempregados, tinha um lugar para trabalhar. Era um sentimento de gratidão pelo que tem. Em 2018, será votado o novo governador, que poderá melhorar a gestão de todo o estado. Sua esperança, assim como de seus colegas, estava nas eleições estaduais no fim do ano.

---

<sup>10</sup> - Segundo o Art. 19 da Lei 220/1975: “Conceder-se-á licença: I - para tratamento de saúde, com vencimento e vantagens, pelo prazo máximo de 24 (vinte e quatro) meses.” (RIO DE JANEIRO, 1975)



## **5.5 Análise Transversal**

Devido a impossibilidade de separar as vivências sociais e as subjetivas, apresenta-se aqui a análise transversal da história de vida laboral dos EPPGGPOs. Considerando a experiência gestonária como um marco importante em suas trajetórias, visto que a perda do cargo foi um momento de tensão, e geraram reflexões que serviu de base para novos direcionamentos em suas vidas, a análise das trajetórias foi organizada em três grandes categorias temáticas, de maneira a conhecer o antes, durante e depois da experiência gestonária.

Por isso, baseando-se em Coutinho (2009), que analisou as trajetórias identitárias numa dimensão temporal, a análise foi dividida em três momentos: Antes do cargo de gestão, que engloba as primeiras experiências profissionais e a influência do histórico familiar e social no caminho a gestão pública; Durante a experiência gestonária, cuja finalidade é apresentar as vivências laborais enquanto gestores públicos, e; Depois de ser gestor, mostrando as experiências profissionais e pessoais após o desligamento com o cargo comissionado.

### **5.5.1 Antes do Cargo de Gestão**

Nesta parte apresenta-se uma discussão sobre os momentos das trajetórias laborais que antecederam o cargo comissionado. Assim, baseando-se na trajetória social de Vicent Gaulejac, é exposta a trajetória laboral dos gestores públicos, de maneira a entender toda a sua construção, do passado até o momento da entrada no cargo comissionado. Conhecer o processo anterior permite o caminho que os levou ao cargo, e pode ajudar a para compreender as experiências gestonárias no serviço público.

Inicialmente, é importante esclarecer a relação de trabalho desses EPPGGPOs. A organização em que trabalham é o estado, que estabelece um vínculo formal e psicológico como seus empregados, estes servidores públicos, a fim de obter os objetivos organizacionais e manter a ordem no ambiente de trabalho (SCHMITT, 2003). Em troca, nesse vínculo, os indivíduos conseguem satisfazer suas necessidades, tanto de ordem objetiva, como receber salários, e de ordem subjetiva, como as realizações psíquicas, de reconhecimento, etc (SCHMITT, 2003). O vínculo formal entre a organização e o funcionário se caracteriza pelo contrato de trabalho e outros benefícios que a organização oferece para o funcionário. O vínculo psicológico se caracteriza pela possibilidade de satisfazer necessidades psicológicas, além de obter satisfação através das relações sociais que ocorrem no ambiente organizacional (SCHMITT, 2003).

Para as organizações, é fundamental que os trabalhadores estejam engajados a ela e, principalmente, que estabeleçam laços afetivos e emocionais, para que possam mediar as contradições existentes no ambiente organizacional. Em contrapartida, o indivíduo oferece seu trabalho, integra-se à organização e contribui para a dinâmica da organização. É preciso compreender que tanto as organizações quanto os trabalhadores necessitam desse vínculo para estabelecer uma relação entre eles.

Isto posto, observa-se nas narrativas dos EPPGGPOs um vínculo psicológico com o estado, o que possibilitou o engajamento e o estabelecimento de laço afetivo ao mesmo. Pedro, por exemplo, afirma: “eu tenho que tirar o meu coração do Estado”. Márcia, de modo semelhante, comenta: “O orçamento [trabalho] é uma paixão para mim”.

Esse vínculo afetivo observado no discurso dos gestores públicos analisados torna-os uma “presa fácil” (GUIMARÃES, 2014, p.178) para as demandas da gestão gerencialista, tal como definido por Gaulejac (2007), para quem esta forma de gestão pode ser entendida como um sistema sociopsíquico de dominação e de transformação de sua energia em força de

trabalho. E essa dinâmica funciona com os EPPGGPOs, pois eles se envolvem afetivamente e experimentam uma forte vinculação com o estado. Isso acontece somente se estiverem implicados subjetivamente (GUIMARÃES, 2014).

O envolvimento afetivo com o estado é antigo, foi crescendo aos poucos, e ocorreu de maneira diferente com cada um. Com alta qualificação, eles entraram no serviço público pela estabilidade e a possibilidade de trabalhar com o impacto social. Para João, a carreira de EPPGGPO viria a encaixar com dois elementos importantes: a possibilidade de trabalhar com políticas públicas que iam impactar a sociedade e estar numa posição estratégica do estado. O histórico familiar e as relações com pares no ambiente acadêmico também foram fatores determinantes. Seus pais eram funcionários públicos, assim como os de Antonia e Márcia. Muitos de seus colegas de curso, na universidade, haviam entrado na carreira. Os professores dos cursos de graduação e pós-graduação também falavam sobre a carreira. É o que João chama de “*background*”. Esse “*background*” é um dos fatores que contribui na construção das trajetórias laborais.

Há de se considerar também as atividades laborais antes da inserção no serviço público. Antonia, por exemplo, após se formar em direito e letras, trabalhou durante sete meses em um escritório de advocacia. Ali viu que não queria a rotina intensa desses escritórios. Pedro foi o único que não teve influência de seus pais na escolha pela função pública, mas o fato de ter trabalhado na iniciativa privada, num ambiente inseguro e precisar de salário para se sustentar, uma vez que não tinha o suporte financeiro dos pais, foram fatores importantes para sua entrada no serviço público. As experiências passadas, tanto como operador de telemarketing, como guia de museu e fiscal de posturas foram importantes em sua trajetória. Pedro ainda carrega consigo um pouco da experiência de cada um desses lugares.

João, depois de formado, entrou na função pública para adquirir sua independência. Ele descreve que seu primeiro emprego, na Autarquia do estado do Rio de Janeiro, foi “bem repetitivo”, não gostava, o que mostra que nas primeiras experiências profissionais eles ainda estavam em busca de um caminho a seguir, sendo uma escolha provisória. Só depois quando passa a trabalhar na carreira de executivo público no Rio Grande do Sul, que começa a trabalhar com educação, área de sua atuação até hoje. Assim, as primeiras experiências foram motivadas pela busca financeira, uma oportunidade no mercado de trabalho, e também pelos desejos e anseios desses indivíduos. Estas primeiras experiências foram momentos importantes que os levaram a traçar seus caminhos no serviço público. Assim como comentam Carreiro (2014) e Albrecht e Krawulski (2010), a entrada na função pública é estimulada pela busca da estabilidade e pela remuneração.

O ingresso no serviço público também teve influência de aspectos sociais ligados à época. Na conjuntura brasileira durante a entrada na carreira, entre os anos de 2010 a 2014, o ambiente político e econômico estava estável, e a procura pela carreira de EPPGGPO tornou-se o “brilho dos olhos” para esses sujeitos. Logo, a escolha pela carreira de EPPGGPO foi marcada por grande interesse pelos entrevistados. Sentiam-se instigados pelas atribuições do cargo. A Lei de criação da carreira (RIO DE JANEIRO, 2008) afirma que a função é trabalhar com gestão governamental, como o próprio nome diz, no nível estratégico do estado. Por isso, passaram a estudar para os concursos de forma intensa e, quando foram aprovados, sentiram-se vitoriosos.

Subjetivamente, o fato de terem criado uma expectativa muito grande na carreira, pode ter facilitado uma maior adesão dos gestores públicos aos objetivos organizacionais, quando entraram de fato para a função pública. Observa-se que tal adesão foi configurando-se de modo progressivo e, por isso, a mobilização pessoal a serviço do estado teve início antes do trabalho começar a ser exercido, possibilitando um forte elo destes indivíduos com o estado.

Desse modo, no momento anterior ao cargo comissionado, chama atenção para o esforço dedicado pelos entrevistados para entrar na carreira de EPPGGPO, e as primeiras

experiências profissionais que os levaram a traçar seus caminhos no serviço público, bem como aprendizados que carregam consigo até hoje. Também foi possível observar a influência dos laços familiares na construção de suas trajetórias laborais. Há de salientar que eles estudaram em universidades públicas bem reconhecidas, que contribuíram para suas inserções profissionais. Os momentos após a entrada na carreira de EPPGGPO serão abordados a seguir.

### **5.5.2 Durante a Experiência Gestionária**

Após entrarem na carreira de EPPGGPO, os entrevistados comentam que o cargo comissionado veio depois de um tempo. Antonia dá mais ênfase ao caminho percorrido até o cargo comissionado no Instituto Federal, em Brasília, passando anteriormente por outros órgãos no ERJ. Antonia teve uma experiência em cargo comissionado antes, no Instituto Estadual de Infraestrutura, numa área “muito apaixonante”, e foi um momento importante para definir sua área de atuação profissional e acadêmica. Cabe ressaltar também que os percalços que Antonia encontra no começo de sua carreira no ERJ persistem até hoje. Ela afirma que aprendeu a lidar com eles e, por isso, conseguia lidar melhor com as “mazelas” do serviço público. De modo geral, as primeiras experiências no serviço público são marcadas pelo conhecimento das “mazelas” e da adaptação a elas para realizarem seus trabalhos, antes desconhecidas. João não distingue o momento da entrada na carreira e da entrada no cargo comissionado. O que se leva a concluir que desde a entrada deles na carreira, até o desligamento do cargo, dedicaram-se integralmente ao trabalho gerencial.

Todos os quatro EPPGGPOs assemelham-se por se dedicar ao trabalho gerencial e a intensa rotina de trabalhos. Gostavam de lidar com os desafios, as atividades e questões inerentes a gestão. Ou seja, o gosto pelo desempenho e pelo sucesso, como aponta Gaulejac (2007), o culto da excelência, a celebração do mérito e o desejo de progredir, eram elementos chave de seu cotidiano. Preenchiam seus objetivos com entusiasmo e determinação. Pedro se empenhou tanto no projeto que estava mais afinco que os seus próprios chefes. Foi aquele servidor que falava “assim, vamos lá! A gente chega junto”. Ele “realmente tava muito focado em fazer com que aquele projeto acontecesse”.

O relato de Antonia também corrobora com o discurso de Gaulejac (2007):

A complexidade dos problemas era infinitamente maior né, então os problemas eram mais difíceis, a quantidade de trabalho era absurda também, e eu chegava 8:30 da manhã no Instituto Brasileiro de Infraestrutura e saía 19:00 da noite, 19:30, nunca saía antes das 19:00. E tinha fim de semana, que trabalhava fim de semana né, era isso, mas a presidente me deu muita autonomia e eu consegui estruturar um núcleo de projetos especiais.

Os entrevistados dedicavam-se integralmente ao trabalho, e sentiam-se realizados e felizes. Os EPPGGPOs sentiam-se orgulhosos pelo trabalho exercido, embora em alguns momentos de suas narrativas apresentem queixas, como “trabalhava demais” e “não tinha tempo para nada”, assim como evidencia Gaulejac (2007) sobre as repercussões do trabalho gerencial na subjetividade dos indivíduos. Importante enfatizar que eles conviveram com estes aspectos da gestão gerencialista, como situações de estresse e desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, mas reconhecem que podiam obter da organização, aqui o estado, satisfações importantes para a sua vida enquanto vivenciaram esse período da experiência gestionária.

Esse momento da vida deles é narrado como “momentos de ouro” na administração pública. Sentiam-se entusiasmados e determinados para realizar os objetivos. O forte elo que tinham com o estado foi ficando maior a medida que iam tendo “mais sucesso”. O estado se tornou o lugar da realização de si mesmo. O funcionamento organizacional estava em sinergia

com o funcionamento psicológico. Para que isso acontecesse, foi estabelecido um vínculo entre ambas às partes de interesse mútuo. O estado era o local em que os EPPGGPOs podiam realizar suas necessidades psíquicas, e em troca também precisava desses indivíduos para poder manter a ordem e alcançar seus objetivos organizacionais, bem como observou Schmitt (2003) em sua pesquisa sobre os vínculos entre trabalhadores e organizações em uma empresa privada. Assim, os entrevistados satisfaziam suas vontades e desejos enquanto gestores e, por isso, as experiências dos gestores eram consideradas por eles como interessantes, enriquecedoras e estimulantes.

Além disso, percebe-se que foram práticas coletivas para chegar ao topo: dedicação, reconhecimento e competência. Instigados pelas características e sensações compensatórias, tal como a gestão gerencialista (GAULEJAC, 2007), os entrevistados sentiam-se no “centro dos mundos”:

Então era muito legal, porque era um órgão, quer dizer, meu setor era de assessoramento ao Secretário diretamente, entendeu? Então através dele, por exemplo, eu participei de muitas reuniões com outros secretários, porque era ela e os Subsecretários, como não necessariamente a Secretária entendia do orçamento, quem entendia eram os Subsecretários, então na prática eu lidava com os Subsecretários né. E eles me levavam pra tudo quanto é reunião, eu tava sempre interagindo com a alta cúpula entendeu, ‘precisamos fazer isso, faça um estudo tal, num sei o que...’ Diretamente eu tava sabendo o que ia acontecer, em termos de política, isso é muito interessante né, eu ficava num patamar operacional e ao mesmo tempo estratégico, porque o meu setor era estratégico, o operacional que eu digo era na questão de.... Porque por exemplo, eu que certificava é... ‘precisamos de tal despesa’, passava antes pelo meu setor, pra ver se era viável eu liberar o orçamento para aquela despesa ou não. (Márcia)

É importante destacar também que os quatro trabalhadores ressaltam a realidade laboral de seus “momentos de ouro”. As vivências diárias no ambiente de trabalho, a interação com os colegas e chefes eram muito boas; eles participavam de reuniões, davam assessoramento aos chefes, podiam realizar suas atividades com autonomia, participam ativamente do processo das políticas públicas, etc. Como Barus-Michel (2001) aponta, a construção do sentido do trabalho é elaborada na relação com os outros. Logo, se os EPPGGPOs tinham vivências no ambiente de trabalho boas, isso contribuiu para que a formação de seus “momentos de ouro”.

Chama a atenção também como a vida acadêmica está entrelaçada a vida profissional, ou seja, caminham juntas. Antonia entrou na carreira de EPPGGPO, não encontrou um ambiente organizacional estruturado, e só não se decepcionou porque ainda estava cursando o mestrado. Quando estava no Instituto Estadual de Infraestrutura e o “clima organizacional” ficou muito ruim, decidiu entrar no doutorado. Ao assessorar a presidente do Instituto Brasileiro de Infraestrutura e se sentir muito feliz e recompensada, não pensou em sua tese. Mas quando perdeu esse cargo, manter a cabeça no doutorado contribuiu para que não ficasse com depressão. João se lembrou do sonho de fazer o mestrado quando “ficou na geladeira” na Secretaria de Educação. E Márcia, atualmente infeliz sem trabalhar com orçamento, pensa futuramente em entrar no doutorado.

A vida fora do trabalho enquanto estão nos cargos comissionados é pouco comentada por eles. Antonia é a única que comenta sobre o período conturbado de sua vida pessoal durante a assessoria em Brasília. Morava longe de sua família, namorada e chegou a ter problemas no relacionamento. Ganhou peso, passou a comer mais, “chocolate então é um desespero!”. Tinha crises de ansiedade, passou a fazer pilates e andar de moto para relaxar. Para ela, tinham efeitos “terapêuticos”. Essas observações vão ao encontro de Gaulejac (2007) quando ele afirma que, enquanto o indivíduo está dentro dessa lógica de trabalho, e obtendo

melhorias significativas, ele deixa na sombra a repercussão da gestão gerencialista nas esferas humanas e sociais.

Ao ser questionada se o período em Brasília compensou, Antonia diz que sim, “sem pensar duas vezes.” Ou seja, para ela compensou e muito a experiência gestonária. Se botar na balança, afirma que teve mais prós do que contras. E ao falar sobre suas expectativas para o futuro, Antonia deseja outra oportunidade assim como a que teve no Instituto Brasileiro de Infraestrutura. De modo semelhante, Márcia largaria o atual trabalho para voltar a sua antiga função na Secretaria, mesmo sem receber nenhum cargo. Esses indivíduos, mesmo tendo uma vida pessoal conturbada durante o período gestonário, ainda pensam em ter outro cargo comissionado.

Observa-se que os entrevistados se dedicaram muito ao trabalho enquanto eram gestores. Pedro sabia mais do projeto que sua própria chefe. Ficou estudando incessantemente para que desse certo. Antonia deixou de lado sua vida pessoal. Estava trabalhando com temas que estavam nas “manchetes” do jornal, aliás. Não tinha tempo nem para o doutorado e o seu relacionamento. Márcia e João participavam ativamente das reuniões junto aos secretários, subsecretários e o alto escalão do estado. Eles conseguiam pautar as principais decisões políticas. Trabalhavam muito. Até aos finais de semana. Tinham uma rotina intensa. Mas eles não o fizeram apenas para o estado, fizeram para si próprios, uma vez que estava vinculados psicologicamente e subjetivamente a organização onde trabalharam (ROSSI et al, 2009, SALIMON; SIQUEIRA, 2012). Por isso, o estado, naquele momento, era o local onde podiam satisfazer algumas de suas necessidades e obter satisfação, sendo o espaço principal de realização.

Apesar das similaridades, as vivências sobre o “estar do topo” foram percebidas diferentemente pelos entrevistados. Márcia, Antonia e Pedro reconhecem o cargo deles como uma posição de poder e prestígio, e tinham melhores recompensas salariais à altura (LORENTZ et al, 2014). Também comentam que, por estarem alocados nesse cargo, tinham mais autonomia em relação aos seus trabalhos (LIMA et al, 2012). As duas trabalhadoras reforçam a boa estrutura do cargo de gestão: a equipe, estrutura física e o conteúdo melhor de trabalho. Pedro comenta: “ali você tá empoderado, a verdade é essa, também tá muito mais aderente a estratégia que tá sendo colocada pelo governo, pra poder conseguir algum tipo de resultado.” Já João não se diferencia dos demais trabalhadores de sua Secretaria. A todo o tempo enfatiza que o trabalho era feito em conjunto, e todos se sentiam recompensados por fazer parte dos bons resultados alcançados.

Outro aspecto importante evidenciado pelos entrevistados foi o reconhecimento. A questão do reconhecimento social é bastante enfatizada pelos EPPGGPOs em seus “momentos de ouro” nas trajetórias. O fato de ser gestor público contribuía para fazer políticas públicas mais “de ponta” (Antonia), direto com a sociedade. Márcia fazia projetos orçamentários que botava no portal da transparência da Secretaria. Para ela, era fundamental devolver a população como os gastos estavam sendo realizados. João acompanhou as melhorias significativas na qualidade da educação do Estado. Ele afirma durante toda a narrativa que foi um processo muito rico, período em que sentia muito reconhecimento de seu trabalho:

E aí realmente o resultado veio em 2012, já tinha saído o primeiro resultado, que o Rio tinha pulado de 26º, 25º para 15º no IDEB, no ensino médio, e aí depois, na próxima edição do IDEB deu um salto de 15º pra 4º lugar. Então o RJ, desde que ele entrou (Secretário X), saiu de quase último lugar do país, pro 4º lugar, que era um lugar muito mais coerente com a posição que o ERJ ocupa na economia né, porque o Rio de Janeiro é uma economia forte, é o sudeste, que a região de economia mais forte do país, mas tinha uma educação de qualidade assim, muito duvidosa, que era quase o último da nação. [...] Então veio esse processo de reconhecimento, a gente... Acho que todo mundo que trabalhou nessa época lá na Secretaria, se dedicou muito (João)



Quando saiu o primeiro resultado do IDEB, João viu que todo o esforço que ele e sua equipe estavam dedicando ao projeto estava dando resultado, por isso sentiu-se recompensado. Os gestores públicos pesquisados fundamentam-se em valores societários de interesse público, vinculadas a ética do bem comum (CHANLAT, 2002), e sentem-se compensados em prestar um serviço de qualidade à sociedade, concordando com os estudos de Silva e Mattia (2016) e Hernández (2015). Lidam com as características do gerencialismo no seu cotidiano de trabalho, ao mesmo tempo em que desejam que os compromissos sociais sejam expandidos.

Outro elemento fundamental na construção das trajetórias laborais é o “se mexer”, que Antonia comenta. Quando está insatisfeita com o ambiente de trabalho, Antonia procura outro local para trabalhar, mas para isso, precisa “se mexer”. Os EPPGGPOs precisam fazer contatos para se movimentar pelos órgãos e conseguir os cargos. Buscam suas expectativas individuais de carreira, e devem “gerir” a mesma (GAULEJAC, 2007) Por isso, a todo o momento deixam claro que batalharam muito para chegar no cargo comissionado. Foi mérito deles, e não de nenhuma articulação política. Pedro afirma que precisa estar sempre “palatável” para o mercado, por isso faz cursos e se atualiza. Ou seja, ele comenta a necessidade de continuar se qualificando para continuar no trabalho e conseguir um cargo. No entanto, percebe-se que os gestores ao mesmo tempo em que atribuem ao mérito pessoal a conquista do cargo comissionado e sua permanência nele, reconhecem que não são os únicos responsáveis pela situação laboral que se encontram.

O fato de a carreira de EPPGGPO poder ser descentralizada chama os entrevistados a serem gestores de si e passam a conduzir à carreira e a vida seguindo a lógica do “Eu S/A”, semelhantes a funcionários de organizações privadas (GAULEJAC, 2007), como Monteiro (2013) também constatou em sua pesquisa com EPPGGs do Poder Executivo Federal. Eles se tornam os principais responsáveis por conseguir um cargo comissionado, o que para eles assemelha-se ao crescimento profissional (OLIVEIRA et al, 2013). A SEFAZ, órgão responsável por gerir e supervisionar a carreira, apenas os aloca em alguma função no estado, sem cargo. Se o trabalho não combinar com eles, não faz nada para movimentá-los de lá. Vicente, Subsecretário de Recursos Humanos, afirmou que a Secretaria pode realocá-los em outro órgão caso não se adaptem. Mas o que de fato acontece, segundo os entrevistados, é que eles têm que lidar com o local de trabalho indesejado. Se pedirem para serem trocados, podem ficar “mal vistos”, diz Antonia. Márcia atualmente faz um trabalho que não condiz com sua carreira, e não pode sair de lá porque o seu chefe é contra isso. Mostra-se insatisfeita:

É bom colocar isso porque agora eu to num setor que não é de orçamento, e isso me traz muita infelicidade, porque você faz um concurso que... Você tem um escopo de atribuições do concurso né, mas assim são todos voltados pro orçamento, então eu deveria estar alocada na função de orçamento e não estou né, começa por aí.

No plano social, nesse momento de suas trajetórias, os EPPGGPOs são confrontados com os aspectos políticos inerentes aos cargos comissionados. A “politicagem”, as trocas de gestão e as reestruturações organizacionais, como a fusão de secretarias, interferem no seu cotidiano laboral. O contexto político constitui-se como um fator significativo na construção de suas trajetórias, e os gestores públicos tem consciência disso. Isso pode reduzir as oportunidades desses trabalhadores de conseguirem um novo cargo comissionado, mesmo sem filiar-se a um grupo partidário, como relata Antonia:

Por outro lado, e isso é uma coisa involuntária, quando eu fui assessora da presidente do Instituto Brasileiro de Infraestrutura, isso ficou caracterizado como se eu tivesse algum vínculo partidário pra ta ali. Não tem. Ela me escolheu por formação, porque ela já conhecia meu trabalho de uma fase anterior, por conta de

critérios mais técnicos. Mas pra fora parecia que eu estava ali por uma indicação política. Inclusive porque isso é muito comum, quando a pessoa atinge um cargo que tenha proteção política né? E aí como eu fiquei com essa marcação, e o proposto que assumiu era de oposição, então assim... claramente eu não tinha espaço, dentro do governo federal pra mais nada. E mesmo dentro do Estado [RJ] eu fiquei muito marcada, como se eu fosse pertencente a um grupo político, e eu tive muitas dificuldades de encontrar um espaço pra permanecer é... considerando que tinha esse julgamento prévio né. (ANTONIA)

A “politicagem” se torna um obstáculo à obtenção de cargos comissionados pelos entrevistados, pois como apontam Abreu e Meirelles (2012) o preenchimento de cargos comissionados também depende de fatores intrinsecamente políticos. Os altos cargos comissionados podem fazer parte de acordos políticos, que os oferecem a parceiros em troca de favores pessoais. Antonia comenta a perda do seu cargo para o filho do Ministro. Ela afirma que poderia ter feito uma articulação política para segurar o cargo, mas não é sua “pegada”. Recusa a usar essa estratégia para a sobrevivência no cargo. Os gestores entrevistados se esquivam de articulações políticas, tem um perfil técnico e de gestão. Pedro afirma: “eu não sei fazer aquelas alianças que você tem que fazer para poder manter o seu cargo”. Logo, todos eles alcançaram os cargos pelo mérito e seu próprio esforço, mas reconhecem que sua ascensão também depende de fatores sociopolíticos. Logo, observa-se que os momentos das trajetórias dos EPPGGPOs são mediados pelo contexto social em que vivem, e não somente por escolhas pessoais (D’AVILA, 2014). Assim como D’Avila e Coutinho (2017, p.1302), observa-se um caráter processual das trajetórias laborais dos pesquisados, “pois todo movimento em direção à inserção ou à permanência laboral depende da mediação que esses sujeitos concretos estabelecem com a sociedade em que vivem.”

A política também se faz presente na descontinuidade da gestão. Na troca de um secretário por outro, Márcia comenta que a essência da Secretaria se perde. O novo secretário tem um modo de pensar diferente do anterior, e pode mudar as políticas públicas ora implementadas, seja por pressão política, partidária, popular ou por questões pessoais. João viu seu trabalho se desmantelar com a troca de gestão:

E aí eu já vi no final dessa gestão um passo atrás com relação a tudo que a gente tinha construído. [...] Eu senti que não tinha muita dimensão daquelas ferramentas, da questão da avaliação, das metas e etc etc. E aí quando você não tem muita dimensão do que é, é mais fácil você meter a tesoura e sair cortando coisas que você não tem noção o quão são essenciais para que a engrenagem continue ali funcionando né. Então nesse momento foi quando tudo começou a se desarticular, e a secretaria voltou a ser completamente desalinhada, as áreas acho que assim, trabalhando isoladamente, sem foco nenhum em resultado de qualidade de educação [...]

De modo semelhante, Márcia ficou insatisfeita com a troca de um secretário por outro. Ela não compartilhava do pensamento da nova chefia que, segundo ela, deixou de ter o mesmo padrão. O novo secretário exigia mais política, porque aquele ambiente estava muito técnico. Por isso, começou a trocar as pessoas do cargo de chefia, e Márcia não concordava. Mesmo recebendo um salário bom, pois o cargo em comissão era “muito bem remunerado”, Márcia não iria “ficar submetida a esse tipo de coisa” e pediu sua exoneração do cargo. Márcia e João pediram a exoneração. Esses dois casos evidenciam que as trajetórias laborais dos EPPGGPOs são marcadas por valores como ética, justiça e igualdade (CHANLAT, 2002).

O cotidiano do trabalho gerencial é compreendido a partir de Gaulejac (2014), tendo vista o fato de os sujeitos incorporarem processos sociais dos lugares onde participam. O autor considera os determinismos sociais que afetam certos conflitos psíquicos, mas também dá maior importância a existência singular dos sujeitos. Se a administração pública do estado

do Rio de Janeiro é gerencial, ações cotidianas dos servidores no trabalho serão imbricadas com regras, valores e ferramentas do modelo gerencial. Afeta a subjetividade deles, mas isso não os faz perder a sua essência: seu modo característico de ser, de se relacionar e de obter prazer (SCHMITT, 2003). Baseando-se em Gaulejac (2014), considera-se que os gestores públicos também são frutos de fatores psíquicos. Logo, embora sejam produtos do social, especificamente do modelo gerencial e das reestruturações organizacionais do estado, não podem ser definidos apenas por ele. E os valores pessoais confirmam isso. Evidenciam certa capacidade de resistência perante alguns determinismos sociais. Se para ficar no cargo é preciso articulações políticas, eles saem. Não aceitam acriticamente padrões políticos e gerenciais presentes no estado. Mas, ao mesmo tempo, essa resistência é limitada. Suas trajetórias laborais, bem como as escolhas profissionais são condicionadas pelo social, que interferem fortemente em sua construção (D'AVILA, 2014).

Além disso, esses EPPGGPOs não deixam ser reduzidos a meros funcionários do estado, que vendem sua força de trabalho em troca de um salário. Precisam que compromissos sociais e políticos sejam expandidos, e não apenas de recompensas materiais e simbólicas, como afirmam Ribeiro e Mancebo (2013). O trabalho deles não tem fundamento se não vier acompanhado desse reconhecimento. Tais fatos reafirmam que são ativos nas situações, e utilizam as mais diversas estratégias para criar o próprio caminho (PINTO et al, 2015).

### 5.5.3 Depois de Ser Gestor

Partindo para uma análise que tem como enfoque a saída do cargo comissionado, este de gestão, as histórias diferem dos entrevistados, como será analisado a seguir. Esse momento foi separado pelo fato dos próprios gestores considerarem como um marco importante em suas trajetórias.

Márcia decidiu sair de seu cargo por ter um pensamento diferente ao da gestão do novo secretário. Com a troca de governadores no ERJ, a nova gestão mudou os secretários das secretarias. O novo secretário era diferente, e por isso Márcia passou a ter um pensamento diferente da chefia. Como é “uma pessoa idealista”, decidiu pedir exoneração do cargo, mesmo sem saber para onde iria. Pedro também saiu do cargo por não concordar com os novos secretários. Viu a nova gestão acabar com as ferramentas de gestão implementadas. Não tinha mais o papel estratégico. João viu sua dedicação ir “ladeira abaixo”. O reconhecimento social que João tanto prezava em sua carreira tinha acabado. Desestimulado, João vivia agora “no escanteio”, era uma pessoa que era consultada e não influenciava mais nos processos. O ambiente ficou insustentável: “sentimento de ter sido colocado na geladeira”. Disse que estava vivendo “um desastre”. Preferiu pedir exoneração e ir fazer o mestrado no exterior. Cabe enfatizar que João pôde se desligar da função pública e se mudar para o exterior porque tinha condições financeiras para tal. Ele próprio comenta que se sente um privilegiado, dentre seus colegas de carreira, por sair do país e se dedicar integralmente aos estudos. Por isso, sua ida ao exterior foi motivada por fatores sociais que viabilizaram esse processo.

Antonia perdeu o seu cargo porque o novo Presidente da República exonerou quase todos de cargos comissionados do governo federal. “Foi uma lavada.” Antonia enfatiza que, mesmo não sendo vinculada a partido algum, ficou marcada pelo partido da presidente a quem assessorou. Assim como Antonia, Pedro não quis perder o seu cargo. Foi exonerado devido a uma reestruturação da administração pública estadual. Como as duas Secretarias se uniram, reduziam os cargos comissionados e o de Pedro também.

Como comentado anteriormente, na relação de trabalho desses gestores observa-se um vínculo psicológico e subjetivo com o estado, estabelecido com um laço afetivo ao mesmo. Esse vínculo constitui-se porque esses indivíduos obtinham satisfações pessoais na organização e, em troca, recebiam dela salário, reconhecimento, etc. Os EPPGGPOs



reconhecem que esses elementos eram importantes para realizar um trabalho satisfatório. O estado também proporcionava autonomia, relações sociais e ambiente de trabalho livre. O resultado disso foi que, durante os “momentos de ouro”, enquanto gestores tiveram um maior engajamento no estado, dedicação e empenho para que os objetivos organizacionais fossem alcançados.

Como consequência desse laço afetivo, os indivíduos estavam amplamente ligados ao estado e a sua dinâmica organizacional. Observa-se que, a partir do momento em que elementos desse vínculo ficam frouxos, como a perda do reconhecimento a que João se referia na Secretaria de Educação, os entrevistados sentem-se abandonados, sozinhos. Chegam a sentir raiva. Como Gaulejac (2007, p.198) afirma, ao perder o reconhecimento da empresa, eles perdem não apenas o emprego, mas também a autoestima, e “muitos desmoronam, sem compreender o que lhes acontece.”

Por isso que todos os entrevistados, independente da saída ser voluntária ou não, sentiram-se traídos, destruídos, uma vez que o vínculo afetivo que tinham rompeu-se. Antonia comenta: “aí [eu] fiquei em casa abracei o travesseiro e chorei bastante”, pois “foi um golpe muito difícil pra mim.” João disse: “E a partir daí foi só ladeira abaixo.” Pedro precisou de um período de afastamento, pois ficou muito decepcionado com o estado. E Márcia afirma: “foi uma tristeza pra mim”. Sentimentos como a desvalorização de si, a perda da autoestima e da identidade profissional são relatados. O sofrimento gerado não entra nas preocupações da gestão, como afirma Gaulejac (2007). Vicente, o Subsecretário de Gestão de Pessoas, afirma que a SEFAZ nada faz contra isso. Apenas tem um setor médico que autoriza o afastamento do funcionário com problemas de saúde, como no caso de Pedro.

O vazio deixado pela perda do cargo foi preenchido de diversas maneiras. Primeira, eles retomaram projetos passados. Antes esquecido, o doutorado serviu como base para Antonia nesse momento difícil. Ela comenta que se não fosse o fato de ter uma tese para terminar teria desabado. João se lembrou de um sonho antigo de fazer o mestrado e se mudou para o exterior. Márcia, que ama Antropologia, pensa em voltar a vida acadêmica. E Pedro decidiu fazer um curso para dar aulas, pois desde jovem gostava da língua inglesa. E segunda, eles decidiram tirar a atenção de suas vidas apenas do Estado, e atualmente estão se dedicando mais a vida privada. Eles pediram para não expor para não se identificar.

É importante lembrar que os cargos comissionados são de livre provimento, ou seja, de livre nomeação e exoneração pelos dirigentes públicos, e este ato não precisa ser justificado e pode ser realizado a qualquer tempo (MAGALHÃES, 2015). Assim, são cargos marcados pela incerteza. Os gestores públicos precisam dedicar-se integralmente ao trabalho para manter o cargo e vivem com a constante ameaça de perdê-lo, evidenciando a insegurança na atividade laboral desses EPPGGPOs. A interrupção abrupta é vivida como uma exclusão não merecida. No plano subjetivo, o rompimento com a atividade gerencial é parecida com a morte (GAULEJAC, 2007). Os gestores sentem-se frustrados com o empregador deles, o estado do Rio de Janeiro. Quando questionados de quem é a culpa, eles enfatizam que é o alto poder executivo do estado. Tanto é que continuam a estudar para prestar concursos para o nível federal. Comentam que na União as carreiras são mais bem estruturadas, “não é essa bagunça aqui do estado.” Até mesmo João, que hoje mora fora do país e não é mais servidor público, não descarta a hipótese de futuramente trabalhar para o Governo Federal.

Desta forma, nenhum deles se culpabiliza pela perda ou a vê como um fracasso pessoal, insuficiência ou pelo desempenho não esperado. Isso porque o empregador deles, o estado, está num contexto maior que uma simples empresa. Não foi apenas a decisão de um chefe, seja ele Governador, Secretário ou Presidente. Há todo um contexto a se considerar. É a crise financeira do estado do Rio de Janeiro, é a fusão das Secretarias, é o decreto que determina a redução dos cargos comissionados, é a politicagem da administração pública, é a

troca de gestão governamental ou presidencial, etc. As mudanças estruturais da administração do estado interferem na dinâmica organizacional deles e em seus respectivos trabalhos.

É importante, ainda, retomar o olhar social no momento da perda do cargo comissionado. Como todos os demais trabalhadores, os EPPGGPOs vivem em sociedade. Desse modo, o contexto econômico, social, político e cultural prevalece quanto à constituição da subjetividade desses gestores. Os gestores pesquisados perderam seus cargos entre agosto de 2016 a agosto de 2017, período em que o governador decretou estado de calamidade pública no âmbito da administração financeira do estado. Ou seja, muitos gestores públicos estavam com salários atrasados. O contexto político também tem papel importante. A conjuntura política modificou a estrutura organizacional. Eles estavam vivendo num ambiente organizacional turbulento: as Secretarias da Fazenda e do Planejamento fundiram-se e os servidores ainda estavam sendo realocados. Além disso, as experiências no trabalho já não eram como nos “momentos de ouro”, o contexto do trabalho estava ruim. João estava na “geladeira”, Antonia via uma demissão por semana, “uma coisa de louco”. Esse contexto não pôde deixar de ter efeitos na construção da subjetividade desses sujeitos (GAULEJAC, 2014).

Os entrevistados consideram a perda dos cargos comissionados como o “divisor de águas” em suas vidas, porque essa experiência mudou suas concepções sobre o Estado. Não tem mais aquela confiança no Estado que tinham antes. Disseram ter sido muitos “ingênuos”, que estas são as “regras do jogo”, e quando estão num cargo em comissão a verdade é que seguem a um governo, não ao aparelho estatal, que perpassa por vários governos. Segundo Antonia, “se você está no serviço público, você tem que se acostumar que uma hora você tá no centro do palco, você tá no melhor dos mundos, [...] e da noite pro dia, colocam você numa prateleira pra tomar poeira. E faz parte, né?” Eles agora reconhecem que aquilo era uma situação provisória. E pretendem da próxima vez, não criar tantas expectativas no cargo.

Chama a atenção que eles não se culpabilizam pela perda do cargo, como já mencionado, pelo seu baixo desempenho ou fracasso pessoal, pois foi um fator externo, este social e político, que os levaram ao desligamento. Mas se culpabilizam por não ter percebido que aquela era uma situação provisória, uma vez que o cargo é de livre provimento e exoneração, e estas são as “regras do jogo”. Ou seja, eles se sentem assim porque são os responsáveis por si e, como comentando anteriormente, conduzem a carreira de EPPGGPO seguindo a lógica do “Eu S/A”.

Ressalta-se também que após o desligamento, os entrevistados passaram a se sentir como não mais úteis, como sujeitos descartáveis, como aponta Enriquez (2006). Apesar de todos os esforços despendidos, João disse que estava sendo apenas consultado quando era interesse da gestão. Segundo ele, o ambiente ficou muito ruim: “aprendizado zero, não era nada gratificante, sentimento de ter sido colocado na geladeira, ser mal aproveitado”. De modo semelhante, Antonia reforça sua insatisfação de não ser notada pela SEPLAG. Ao ser descentralizada, passa a trabalhar em outro órgão, chega a um alto cargo de nível estratégico e, enquanto isso, a SEPLAG, “fica nem aí pra você.” Como sujeitos descartáveis, os trabalhos realizados enquanto gestores são esquecidos pelos órgãos e, por isso, podem ser substituídos a qualquer momento por outra pessoa para fazer a mesma atividade. O trabalho ora realizado e reconhecido pela sociedade se torna esquecido, esvaído.

Embora estejam distantes do cargo comissionado há no mínimo seis meses, e estejam se dedicando a outras atividades, como o mestrado, doutorado ou a carreira de EPPGGPO, os entrevistados não deixaram de pensar, agir e sentir como gestores públicos. Mesmo Antonia que está de licença sem vencimentos há quase um ano, diz que teve tempo para refletir, mas ainda não redefiniu sua vida profissional. Ela espera um dia ter um cargo como aquele do Instituto Brasileiro de Infraestrutura. No seu projeto de pesquisa acadêmico, atua ainda com um perfil de gestora de projetos. O mesmo acontece com João, que também está de fora há sete meses, no exterior. Ele estuda o conteúdo de trabalho de quando era gestor. Espera voltar

a trabalhar com políticas públicas voltadas ao setor. Márcia, trabalhando há nove meses sem o cargo, ainda se comunica diretamente com o Subsecretário e diz que seu setor precisa de gestão, pois precisa arrumar “aquela bagunça”. Ou seja, eles ainda não romperam com a gestão. No plano psicológico, ainda mantém um laço afetivo com o cargo. Só deram um tempo, mas esperam voltar. Afinal, o homem não tem como se desvincular de sua história, como afirma Gaulejac (2014). Eles não puderam retirar o processo gestor como se não tivesse passado em suas vidas. Assim como constatou Guimarães (2014, p.194) “as escolhas, as vivências e as construções subjetivas estão amarradas e dão sentido umas às outras.” A experiência gestora, assim como outras de suas vidas, os define quem eles são. Afinal, são produtos de sua própria história (GAULEJAC, 2014).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa dissertação foi compreender as implicações da experiência gestonária para a trajetória laboral dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro. Para isso, inspirando-se no método de histórias de vida, foram recolhidas e analisadas histórias de vida laborais de quatro EPPGGPOs, à luz da Psicossociologia. Isso porque é conhecendo as vivências passadas que é possível compreender como o sujeito se constitui.

O uso do aporte teórico e metodológico da Psicossociologia nas pesquisas relativas às trajetórias laborais no âmbito da Administração, permitiu lançar luzes sobre a dupla determinação social e subjetiva na construção das trajetórias. Assim incorporam-se as vivências passadas por esses gestores públicos e a história familiar como elementos que ainda ecoam em suas respectivas trajetórias.

Para que o objetivo principal fosse cumprido, foram definidos três objetivos específicos: a) Compreender as trajetórias laborais dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro; b) Conhecer o processo anterior a entrada no cargo de gestão, este comissionado; c) Entender como ocorreu a experiência gestonária dos EPPGGPOs durante o cargo de gestão, este comissionado; d) Analisar as relações entre as vivências gestonárias e subjetivas para a construção da trajetória laboral dos EPPGGPOs do estado do Rio de Janeiro. Embora a utilização do método das histórias de vida não tenha sido de maneira aprofundada, se mostrou bastante frutífera, mostrando-se essencial para que o objetivo principal fosse alcançado. Sobretudo porque permitiu um olhar para o passado, mostrando que a trajetória laboral é um processo histórico, que foi se construindo aos pontos, mediado pelo contexto social dos sujeitos, e não uma produção individual. Além disso, com as histórias de vida, notou-se que cada sujeito tem uma trajetória diferente de outro, o que permitiu diferentes olhares sobre o fato, ampliando a compreensão das trajetórias laborais.

Nas narrativas dos gestores públicos, foi possível perceber que a perda do cargo comissionado foi um marco importante em suas vidas, e permitiu um novo direcionamento em suas trajetórias laborais. Logo, a análise permitiu compreender as vivências sociais e subjetivas organizadas em três momentos de análise: 1) Antes do cargo de gestão; 2) Durante a experiência gestonária; 3) Depois de ser gestor. Esses momentos não foram excludentes, mas entrelaçados, possibilitando maior compreensão sobre as vivências laborais dos EPPGGPOs no contexto do estado do Rio de Janeiro.

Partindo do pressuposto de que o gestor público é fruto de sua própria história, foi necessário acessar o passado a fim de ter uma melhor dimensão de seu presente. Isso não quer dizer que apenas o passado seja determinante na sua própria história. A análise das histórias de vida mostrou que as vivências do passado persistem no presente. Por isso, passado, presente e futuro estão emanharados e são indissociáveis.

Ao analisar transversalmente as histórias de vida, e as relações entre as vivências gestonárias e subjetivas dos EPPGGPOs em suas trajetórias laborais, foi percebido que eles estabeleceram um vínculo psicológico com o Estado, de grande intensidade e envolvimento, durante a experiência gestonária. Assim, constata-se que a principal implicação da experiência gestonária para a trajetória laboral foi o fortalecimento de um vínculo afetivo, como descrito no título dessa dissertação: “Você tem que tirar seu coração de dentro do Estado, entendeu?”. Essa fala demonstra que o vínculo afetivo estabelecido durante a experiência gestonária foi tão impactante na trajetória laboral que, embora eles sejam ex-gestores, ainda tem um sentimento pelo Estado, associado aqui ao termo “coração”.

Esse vínculo afetivo se faz presente nas trajetórias desde o processo anterior a entrada no serviço público, na história familiar, entendendo-a como participante ativa na construção de suas trajetórias. Por ser uma forte vinculação com o Estado, principalmente no plano subjetivo, foi se constituindo aos poucos, gradativamente. Esse vínculo tem raízes na história familiar, que contribuiu para modelar a identidade deles. Ele começou na infância. Seus familiares eram/são funcionários públicos. Mas aqui o histórico familiar não tem a finalidade de reduzir os gestores ao seu passado. É apenas para mostrar que esse histórico conduziu os primeiros passos em direção à função pública, e implicam em suas vidas até hoje: os gestores públicos são formados por aqueles que os precedem.

Outro momento marcante na formação desse vínculo foi a entrada no serviço público. O ingresso foi vivenciado como uma vitória, visto que criaram uma expectativa grande com a carreira almejada. Nesse momento da trajetória, o envolvimento afetivo foi ficando mais intenso, até o período em que estiveram como gestores públicos. Por isso que, durante a experiência gestonária, eles se dedicaram com afinco ao trabalho gerencial, uma vez que estabeleceram uma forte relação subjetiva com seu trabalho.

À vista disso, o que chama a atenção nas trajetórias laborais desses gestores públicos, é como esse envolvimento facilita a adesão subjetiva à gestão gerencialista, por ser um elo sutil, sentimental. É uma adesão docilizada, porque eles se comprometem afetivamente com o Estado, sem que se apercebam, daí seu caráter sutil. Por isso são evidenciados elementos claramente contraditórios, que parecem ser inconciliáveis. Diferentes momentos de satisfação se associam a insatisfações e frustrações maiores. Os gestores públicos sentem-se realizados se dedicarem ao estado, mas não tem tempo para sua família, seus relacionamentos ou sua vida acadêmica. Eles incorporam a rotina intensa do trabalho gerencial e, por estarem envolvidos afetivamente a ele, se veem compelidos a aceitar essas condições de trabalho, tornando-se, portanto, poucos propensos a questionar os aspectos negativos dessas condições.

Nesse momento da trajetória, eles sabiam que tinham uma forte vinculação com o Estado. O Estado era o espaço de prazer e realização. Por isso que continuavam a trabalhar incessantemente para os objetivos organizacionais. Eles gostavam do trabalho gerencial e tinham orgulho e admiração por aquilo que faziam. Assim, durante a experiência gestonária esse vínculo se constituiu porque os EPPGGPOs obtinham satisfações pessoais no Estado e recebiam dele salário, reconhecimento, autonomia, relações sociais, etc.

No entanto, chega um momento na trajetória laboral em que esse laço afetivo entre gestor e Estado se fragiliza, seja pelo rompimento com o cargo comissionado e/ou a perda do reconhecimento social. O vínculo formal termina por meio da exoneração do cargo. Sentem-se tristes e angustiados, muitos chegam a se afastar da atividade laboral. Isso também demonstra a centralidade do trabalho na vida deles. Como era forte o envolvimento com o trabalho, foi romper-se dele que ficaram insatisfeitos e descontentes. Só a partir de então que eles passaram a realizar outras atividades, e tentar tirar o “coração do Estado”. Eles só descobrem que o Estado não é capaz de preencher toda sua vida quando se veem distanciados dele. O problema não é o Estado ser o espaço laboral da vida deles. Só não pode ser o único que completa suas vidas.

Embora tenham se desligado formalmente do cargo de gestão, no plano subjetivo, o envolvimento afetivo continua. Isso quer dizer que o vínculo afetivo não acabou, ainda está lá. Podem ter perdido o encantamento com o Estado, mas num futuro próximo esperam ter um trabalho igual ao que fora realizado. Desse modo, não houve um rompimento com a gestão pública, e não são ex-gestores. Não acabou. Esse vínculo os sustenta até hoje, pois se lembram com alegria o período vivenciado. Além disso, esse laço afetivo faz parte da história deles. Se forem se dedicar a outra atividade no futuro, esta terá influências dessas experiências gestonárias passadas.

Deve ser ressaltado também que as trajetórias laborais são constituídas por fatores sociais e individuais. Esses dois fatores caminham juntos, interagem entre si e são indissociáveis. O plano subjetivo e o plano social estão articulados na história laboral. Um interfere no outro, de maneira igualitária e contínua, gerando efeitos na subjetividade desses sujeitos. Um exemplo é o momento da entrada dos gestores públicos no serviço público e durante o trabalho gerencial, em que o contexto social do estado do Rio de Janeiro estava bom. Os aspectos econômicos e políticos caminhavam ao encontro do momento de ouro dos EPPGGPOs em suas trajetórias. No plano subjetivo, eles estavam muito envolvidos pela organização e desejosos de crescer profissionalmente. Aqui, os dois planos estavam em sinergia. Assim como no desligamento. No momento da saída, o ERJ estava enfrentando um contexto de crise financeira. As reestruturações organizacionais e as trocas de gestão os fizeram sair do cargo. Concomitantemente, no plano subjetivo eles estavam frustrados. Ambos os planos são importantes para compreender a experiência gestonária em suas trajetórias.

Foi possível observar também como os elementos contextuais interferem mais significativamente na trajetória de determinadas pessoas e podem definir um momento importante da trajetória. Como no caso do desligamento, por exemplo, a redução de cargos devido à crise financeira não só impulsionou o distanciamento deles do cargo comissionado, como também mostrou ser um momento de reflexão para novos direcionamentos em suas trajetórias. Possibilitou o olhar para outras esferas da vida cotidiana além da função pública e retomar sonhos antigos, como o mestrado e voltar a praticar a língua inglesa. Assim, houve alguns momentos em suas trajetórias mais marcantes, que serviram de base para redirecionamentos futuros.

A relação entre os planos subjetivos e os contextos sociais apresentada aqui não pode ser tomada como verdade absoluta, apenas para os sujeitos pesquisados. Os gestores públicos perdem seus cargos comissionados a todo o tempo. Afinal, são de livre provimento e exoneração. O contexto social não foi determinante para condicionar os conflitos psíquicos. As histórias de vida são únicas, bem como suas experiências. No caso desses gestores públicos, o período da pesquisa coincidiu com a crise financeira do ERJ e as trocas de gestão presidenciais e governamentais. Mas o importante foi mostrar que o gestor público intervém como ator, não se torna agente passivo de determinismos sociais. Ele inventa práticas para não se sujeitar acriticamente ao contexto social e político vigente. O fato de sair de seu cargo, ou até mesmo afastar-se, mesmo que por um tempo, da função pública, e fugir de articulações políticas, comprova que são ativos nas situações, e podem, em algumas situações, intervir em sua própria história. Isso demonstra que é um processo psicossociológico. Por isso, a ótica da Psicossociologia permitiu compreender a dinâmica complexa dos processos que regem as relações entre o subjetivo e o social.

No entanto, cabe enfatizar que a resistência dos EPPGGPOs é limitada pelo contexto social em que vivem, evidenciando que também é um processo sociopsicológico e, por isso, um olhar da Sociologia Clínica também foi importante neste estudo, embora não tenha sido o foco principal. É no momento da saída do cargo comissionado e na movimentação entre os órgãos, o “se mexer”, que estes profissionais se deparam com o fato de que não basta sua dedicação, sabedoria e valores para ingressar ou se manter nos cargos, mas as articulações políticas e as transformações sociais influenciam as atitudes e os comportamentos dos gestores públicos.

Constatou-se também que, apesar da não linearidade das trajetórias, a trajetória laboral caracterizou-se uma continuidade, uma vez que o ser gestor público remete ao passado, presente e futuro. Assim como no estudo de D’Avila (2014), que se baseou em Naira Franzói, a continuidade refere-se ao acúmulo de experiências, conhecimento e reconhecimento, que permitem continuar na construção do ser gestor público. De modo geral, todos eles possuem

em comum o fato de terem trajetórias mais contínuas, apesar de romperem com o cargo comissionado. Mesmo João, que atualmente encontra-se fora do serviço público, estuda em seu mestrado um tema que se relaciona com o trabalho realizado no ERJ, e não descarta a hipótese de retornar. Pode-se considerar que a continuidade está relacionada com o suporte familiar que possuem, pois influenciou desde a entrada na função pública até a (futura) permanência nela. A continuidade do ser gestor público também está associada a sua capacidade “técnica”, visto que acreditam em seus próprios méritos para conseguir um novo cargo, ao mesmo tempo em que percebem as questões políticas que atuam diretamente sobre suas vidas. Por isso, apesar de tudo, desejam voltar a trabalhar como gestores públicos.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas a realização de investigações que possam analisar como as transformações sociais e as mudanças políticas estão presente no cotidiano laboral dos gestores públicos, e como isso pode ter repercussões para as políticas públicas. Sugere-se explorar as relações de trabalho e gênero nos cargos comissionados, principalmente pelo fato da nomeação ter caráter subjetivo, de forma a observar possíveis obstáculos às mulheres e LGBTs (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros) ao acesso e permanência nos cargos. Outra ideia para futuras pesquisas é conhecer as trajetórias laborais de gestores públicos que tenham se desligado espontaneamente de seus empregos, em busca outro estilo de vida.



## REFERÊNCIAS

ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. de L. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) na carreira de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG)**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), n. 1797, 2012. (Texto para discussão)

ABRUCIO, F. L. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v.39, n.2, p.401-420, 2005.

ABRUCIO, F. L. Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER- PEREIRA, L. C.; SPINIK, P. (Orgs.). **Reforma de Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006, p.173-199.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 41, p. 67-86, 2007.

ABUD, C. C. **Representações do somático e do psíquico na cultura de uma organização universitária e hospitalar brasileira**. 2011. 219p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.

ALVES, G. A disputa pelo intangível: estratégias gerenciais do capital na era da globalização. In: ANTUNES, R. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo, 2014, p.55-72.

AMORIM NETO, O; SANTOS, F. O Rio de Janeiro e o Estado Nacional (1946-2010). **Dados**: Rio de Janeiro, v. 56, n.2, 2013.

ANDRADE, D. P. As fissuras do horizonte: utopia, a despeito da nebulosa neoliberal. In: **Antimanual de gestão**: desconstruindo os discursos do management. São Paulo: Ideas & Letras, 2015, p.335-386.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica**. 1. ed. São Paulo: Escuta, 2001.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL (ANESP). **Research is a comparative analysis between EPPGG careers of states and federal**. Brasília, 2015. Disponível em:

<<http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2015/2/25/pesquisa-faz-analise-comparativa-entre-carreiras-de-epgg-dos-estados-e-federal>> . Acesso em: 23 mar. 2018.

ASSOCIAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (GESTRIO). **Governos passam, mas e as políticas públicas?** Gestor Público: uma carreira que veio para ficar. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://gestrio.wordpress.com/2013/09/25/governos-passam-mas-e-as-politicas-publicas-gestor-publico-uma-carreira-que-veio-para-ficar/>> Acesso em: 22 mar. 2018.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). **Sobre a ANPAD.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre.php>> . Acesso em: 23 mar. 2018.

BARBOSA, M. A. de S. **Sentidos das escolhas e do envolvimento ativista em organizações não governamentais internacionais.** 2017. 280f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)- EAESP- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

BARROS, V. A.; LOPES, Fernanda T. Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologia e Análises Qualitativas em Pesquisa Organizacional:** uma abordagem teórico-conceitual. Vitória (ES): EDUFES, 2014, p. 41-64.

BARROS, V. A.; SILVA, L. R. A pesquisa em História de Vida. In: GOULART, I. B. **Psicologia Organizacional e do trabalho:** teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do psicólogo, 2002.

BARUS-MICHEL, J. Clínica e Sentido. BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ. E.; LÉVY, A., **Dicionário de Psicossociologia.** Lisboa: CLIMEPSI, 2005.

BARUS-MICHEL, J. Intervir enfrentando os paradoxos da organização e os recuos do ideal. In.: ARAÚJO, J. N. G., CARRETEIRO, T. C. **Cenários sociais e abordagem clínica.** 1. ed. São Paulo: Escuta, 2001.

BENDASSOLLI, Pedro F. Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. **Psicol. Soc.,** Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 75-84, 2011 .

BENDASSOLLI, Pedro Fernando; SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho,** Brasil, v.14, n.1, p. 59-72, 2011.

BERNARDI; M. M. E.; CAMPOS, E. S. A. A função estratégica dos cargos em comissão: a experiência de Minas Gerais com os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs) e os Empreendedores Públicos. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2010, Vitória. **Anais...** Espírito Santo: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

BRASIL. Planalto Presidência da República. Governo federal assina regime de recuperação fiscal com o Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2017/09/governo-federal-assina-regime-de-recuperacao-fiscal-com-o-rio-de-janeiro>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Ideb- Apresentação. [2018?] Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica/programas-e-aco-es?id=180>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1987.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Exposição de Motivos**. Brasília. 1995. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1995/emendaconstitucional-9-9-novembro1995-354957-exposicaodemotivos-148870-pl.html>. Acesso em: 23 dez 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública à gerencial. **Revista do Serviço público**, v.120, n.1, jan./abr. 1996.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto de construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n.63, v.3, p. 265-284, 2012.

BRULON, V.; VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **Revista eletrônica de administração**, v. 19, n. 1, 2013.

CAEIRO, M. de L.; CARVALHO NETO, A.; GUIMARAES, L. de V. M.. Para além do Sofrimento: os Sentidos do Trabalho para os Profissionais Invisíveis. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Minas Gerais: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2016.

CAEIRO, M. de L. “**A minha vida foi só trabalhar**”: a construção do sentido para o trabalho de faxina. 2016. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

CAEIRO, M. de L.; CARVALHO NETO, A.; GUIMARAES, L. de V. M.. “A Minha Vida foi só Trabalhar”: a Construção do Sentido para o Trabalho de Faxina. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2017, São Paulo. **Anais...**São Paulo: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2017.

CARRETEIRO, T. C. **Cenários Sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta, 2001, p. 35-47.

CARRETEIRO, T. C. A escolha da função pública como campo de emprego para jovens adultos. **Cad. Psicol. Soc. Trab.**, São Paulo, v. 17, n. 1, p.85- 96, 2014.

CARRETEIRO, T. C. O.; BARROS, V. A. Clínicas do Trabalho: contribuições da psicossociologia no Brasil. In: Bendassolli, P. F.; Soboll, L. A. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, J. C. B.; COSTA, L. F. História de vida: aspectos teóricos da Psicossociologia clínica. **Rev. bras. psicodrama**, São Paulo , v. 23, n. 2, p. 24-31, 2015.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1995.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **RAE**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996.

CHANLAT, J. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO E DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA, 7, 2002, Lisboa. **Anais...** Portugal: Congresso internacional del clad, 2002. p.8-11 out.

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. História de vida: suas possibilidades para a investigação de processos de aprendizagem gerencial. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 105-137, 2012.

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE- OLIVEIRA, S. R. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 525-543, 2015.

COLOMBY, R. K. **Antes e depois do diagnóstico**: o trabalho na história de pessoas que vivem com HIV. Porto Alegre, 2016. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2016.

COLOMBY, R. K.; PERES, A.; LOPES, F. T.; COSTA, S. G. A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 3, n. 8, p. 821-856, dez. 2016.

COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 2, p. 215-236, 2016.

COSTA, F. L. Contribuição a um projeto de reforma democrática do Estado. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 239-270, 2010.

COUTINHO, M. C. Sentidos do Trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 12, n. 2, pp. 189-202, 2009.

DAL ROSSO, S. **Mais Trabalho**. São Paulo: Editora Boitempo, 2008.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. 313 p.

D'AVILA, G. T. **Movimentos laborais e sentidos atribuídos ao trabalho por jovens profissionais**. 2014. 185 p. Tese (Doutorado em Psicologia), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2014.

D'AVILA, G. T.; COUTINHO, M. C. Trajetórias laborais de jovens administradores/as. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v.4, n.11, p.1236- 1316, 2017.

DE LUCA, G. “**Você só tatua?:** a trajetória profissional no campo da tatuagem. 2015. 187p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2015.

DINIZ, Eli. Desenvolvimento e Estado desenvolvimentista: tensões e desafios da construção de um novo modelo para o Brasil do século XXI. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba , v. 21, n. 47, p. 9-20, Sept. 2013.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-Eletronica**, são paulo, v.5, n.1, art.10, jan/jun, 2006. Não paginado.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011.

FARIA, J. H. De, RAMOS, C. L. A meritocracia nas organizações contemporâneas: gestão de competência, avaliação de desempenho e mobilidade funcional. In: PADILHA, V. **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. São Paulo: Ideas & Letras, 2015, p.321-354.

FERNANDES, K. M. S. Racionalidade substantiva no novo serviço público: o papel do gestor público cidadão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2016, Porto Alegre. **Anais...** Rio Grande do Sul: IV Congresso brasileiro de estudos organizacionais, 2016. Disponível em: <<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/viewFile/102/94>> . Acesso em: 23 mar. 2018.

FERREIRA, C. A. Formação a contrapelo: as ocupações estudantes e o exercício da autonomia. In: REUNIÃO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 38, 2017, São Luís. **Anais...** Maranhão: Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em educação, 2017. Disponível em: [http://38reuniao.anped.org.br/sites/default/files/resources/programacao/trabalho\\_38anped\\_2017\\_GT14\\_1117.pdf](http://38reuniao.anped.org.br/sites/default/files/resources/programacao/trabalho_38anped_2017_GT14_1117.pdf) Acesso em: 22 mar. de 2018.

FONSECA, Francisco César P. **O curso de Administração Pública**. FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008. (Relatório de pesquisa 05).

GAULEJAC, V. de. O âmago da discussão: da sociologia do indivíduo à sociologia do sujeito. **Cronos**, Natal, v.5/6, n.1/2, p.59-77, 2005.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Trad. Ivo Storniolo Aparecida. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GAULEJAC, V. De. **A neurose de classe: trajetória social e conflitos de identidade**. Trad. Maria Beatriz de Medina, Norma Takeuti (col.). 1 ed. São Paulo: Via Lettera, 2014.

GOMES JÚNIOR, A. B., LOPES, F. T., GUIMARÃES, L. V. M. Diálogos sobre o trabalho humano: perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção. **Revista Farol de estudos organizacionais e sociedade**, Belo Horizonte, v.2, n.5, dez. 2015.

GUIMARÃES, N. A. Novas formas, novas medidas? desemprego, trajetórias ocupacionais e

experiências na produção de informações. **São Paulo em Perspectiva**, v. 20, n. 4, p. 103-126, jul./set. 2006.

GUIMARÃES, L. de V. M. Entre o céu e o inferno: confissões de executivos no topo da carreira profissional. 211 f. 2014. **Tese** (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, Belo Horizonte, 2014.

GUIMARÃES, L. de V. M.; DEL MAESTRO FILHO, A. Epistemologia freudiana e estudos organizacionais: possibilidades da interdisciplinaridade. **Revista Contrapontos**, v. 13, n. 2, p. 84-93, 2013.

GUIMARÃES, L. de V. M.; CARMO, J. G. M.; CAEIRO, M. L. The inclusion of clinical approaches and psychoanalysis in the administration: An Overview of Publications between 1960 and 2013. **Business and Management Review**, v.5, n.1, 2015.

GREEN, F. Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. **Eastern Economic Journal**, v. 30, n. 4, p. 615-625, 2004.

GREEN, F.; MCINTOSH, S. The intensification of Work in Europe. **Labour Economics**, v.8, p.291-308, 2001.

HERNÁNDEZ, J. V. Critical Analysis of the Implications of New Managerialism on Ethical, Democratic and Professional Values in Public Service . **Reuna**, v. 20, n. 2, p. 23-44, 2015.

HORST, A. C.; SOBOLL, L. A. P.; CICMANEC, É.. Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo , v. 16, n. 1, p. 9-23, 2013.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In.: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

JUNQUILHO, G. S. Administração pública e gerentes no contexto brasileiro. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. **A gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KLEIN; F. A; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.50, v.1, p.17-39, 2016.

LE FREVE, M., BOXALL, P. B, MACKY, K. Which workers are more vulnerable to work intensification? An analysis of two national surveys. **International Journal of Manpower**, v. 36, n. 6, p. 966-983, 2015.

LEMOES, A. H. C.; DUBEUX, V. J. C.; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos jovens administradores: uma questão meritocrática ou aristocrática? . **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 1, p. 94-115, 2011.

LHUILIER, D. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho: nova perspectiva para compreensão do trabalho na**

atualidade. São Paulo: Atlas, 2011, p. 22-58.

LHUILIER, D. Introdução à psicossociologia do trabalho. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo , v. 17, n. spe, p. 5-20, jun. 2014.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 18, n. 1, p. 63-96, Abr. 2012 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112012000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 Jan. 2018.

LINHARDT, D. Modernização e precarização da vida no trabalho. In: ANTUNES, R. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo, 2014, p.45-54.

LINHARES, A. R. P.; SIQUEIRA, M. V. S. Vivências depressivas e relações de trabalho: Uma análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica. **Cadernos EBAPE.BR**, v.12, n.3, p.719-740, 2014.

LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C.; DIAS, B. O. S. V.; GUIMARÃES, L. V. M. Subjetividade e identidade dos gerentes frente aos novos papéis exigidos no atual contexto organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 219-243, 2014.

MACHADO, M. N. da M. Intervenção psicossociológica, método clínico, de pesquisa e de construção teórica. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v.5, n.2, 2010.

MACHADO, M. N. da M.; ROEDEL, S. Prefácio. In: LÉVY, A.; NICOLAI, A.; ENRIQUEZ, E.; DUBOST, J. **Psicossociologia: Análise e Intervenção Social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p.09-11.

MAGALHÃES, R. De A. Cargos comissionados: desafios para uma gestão eficaz. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Bahia: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2015.

MARTINS, B. V.; D'ARISBO, A. Inserção profissional no Brasil: proposta analítica. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6., 2017, Curitiba. **Anais...** Paraná: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2017.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo em evolução**. São Paulo: Revista dos Tribunais. 10 ed. 2006.

MENDES, A. V. C.; LÚCIO, M. L. O Discurso da Ética na Administração Pública Federal: uma análise dos códigos de ética. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, p. 1-32, 2013.

MINAYO, M. C. de S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.17, n.3, p.621-626, 2012.

MONTEIRO, L. M. Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo



federal. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1117-1143, 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n5, p. 68-87, Set/Out. 1993.

MOTA, M. M. COELHO, F. S. GOMES, T. V. Z. TEIXEIRA, C. P. Especialista em políticas públicas e gestão governamental: Uma descrição da carreira nos estados da Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. **Rev Gestão & Pol Públicas**, v.1, n.1, p.181-206, 2011.

OLIVEIRA, K. P. de; CKAGNAZAROFF, I. B.; SILVEIRA, M. C. da. Gestores *versus* especialistas: as diferentes percepções acerca da evasão dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. IV, n. 7, ago, 2013.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. Carreira e família na sociedade líquido-moderna. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, p. 15-48, 2014.

OMARI, M., PAULL, M. Public sector work intensification and negative behaviors. **Journal of Organizational Change Management**, v.28, n.4, p. 603-613, 2015.

ONUMA, F. M. S.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015.

ORNELLAS, Laila Priscila Graf. “São só dois lados da mesma viagem o trem que chega é o mesmo trem da partida”: Trajetórias laboriais de brasileiros/as retornados/as da europa ocidental. 2015. 229p. Tese (Doutorado em Psicologia)- Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015.

OSORIO, M.; VESIANI, M. H. O Papel das Instituições na Trajetória Econômico-social do Estado do Rio de Janeiro. **Cadernos de Desenvolvimento Fluminense**: Rio de Janeiro, n.2, 2013.

PABST; SIQUEIRA. Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. **Revista Brasileira de gestão de negócios**, 2008.

PADILHA, V. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: PADILHA, V. **Antimanual de gestão**: desconstruindo os discursos do management. São Paulo: Ideas & Letras, 2015, p.127-157.

PADILHA, V.; JORGE, T. M. A sociologia e o mal-estar na formação de administradores. In: PADILHA, V. **Antimanual de gestão**: desconstruindo os discursos do management. São Paulo: Ideas & Letras, 2015, p.321-354.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v.45, n.1, p.36-49, 2005.

PAGÈS, M.; GAULEJAC, V. BONETTI, M.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PINTO, B. de O. S. **O fenômeno do concurso público**: análise sobre o cenário contemporâneo do trabalho. Niterói, 2014. 180f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2014.

PINTO, B. O. S, CARRETEIRO, T. C. O. C., RODRIGUEZ, L. S. Trabalhando no “entre”: a história de vida laboral como método de pesquisa em Psicossociologia. **FAROL-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v.2, n.5, 2015.

PRAÇA, Sérgio; FREITAS, Andréa; HOEPERS, Bruno. A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. **Novos estud. - CEBRAP**, São Paulo, n. 94, p. 91-107, Nov. 2012 .

QUEIROZ, M. I. P. Relatos Oraís: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. M. V. **Experimentos com Histórias de Vida**: Itália-Brasil. São Paulo: Vértice, 1988.

RIESSMAN, C. K. **Narrative Methods for the human Sciences**. United States of America: Sage Publications, 2008.

RIBEIRO, M. A. A trajetória da carreira como construção teóricoprática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 12, n. 2, p.203-216, 2009.

RIBEIRO, M. A. Sistematização das principais narrativas produzidas sobre carreira na literatura especializada. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 14, n.2, p.177-189, 2013.

RIBEIRO, C. V. dos S.; MANCEBO, D. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XX. **Psicologia: ciência e profissão**, v.33, n.1, p.192-207, 2013.

RIO DE JANEIRO. Lei 220 de 18 de julho de 1975. **Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ, 1975. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/13a8832c3ad51674832569d0006c75a4/cb7fc6f032ee6e5683256eb40054bd0e?OpenDocument>> . Acesso em: 23 mar. 2018.

RIO DE JANEIRO. Lei 2470, de 28 de novembro de 1995. **Institui o Programa Estadual de Desestatização. Rio de Janeiro, RJ, 22 de dezembro de 1995**. Disponível em: <[http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto\\_21\\_916\\_-\\_21121995\\_-\\_re.htm](http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_21_916_-_21121995_-_re.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 40486, de 1º de janeiro de 2007. **Estabelece a estrutura do Poder Executivo e dá outras providências**.Diário Oficial do Estado. Rio de Janeiro, 01 de janeiro de 2007, p.01. Disponível em: <[http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/sitestructure/render.jspx?datasource=UCMServer%23dDocName%3A81097&\\_afrLoop=886087147489587&\\_afrWindowMod e=0&\\_afrWindowId=null&\\_adf.ctrl-state=1hyolxlbz\\_1](http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/sitestructure/render.jspx?datasource=UCMServer%23dDocName%3A81097&_afrLoop=886087147489587&_afrWindowMod e=0&_afrWindowId=null&_adf.ctrl-state=1hyolxlbz_1)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

RIO DE JANEIRO. Lei 5355, de 23 de dezembro de 2008. **Dispõe sobre a criação da carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental, planejamento e orçamento, a carreira de especialista em finanças públicas e a carreira de especialista em**

gestão de saúde, no âmbito do poder executivo estadual, estabelece sua estrutura e formas de desenvolvimento, fixa sua remuneração, e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ, 2008. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/b24a2da5a077847c032564f4005d4bf2/dce480d9fa202ed28325752e0061a4da?OpenDocument> Acesso em: 07 mar. 2017.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 45692, de 17 de junho de 2016. **Decreta estado de calamidade pública, no âmbito da administração financeira do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado. Rio de Janeiro, 17 de junho de 2016, p.01. Disponível em: <[http://www.age.fazenda.rj.gov.br/age/faces/oracle/webcenter/portallapp/pages/navigation-renderer.jspx?\\_afLoop=887026083157908&datasource=UCMServer%23dDocName%3AWCC310494&\\_adf.ctrl-state=cquwk30wq\\_9](http://www.age.fazenda.rj.gov.br/age/faces/oracle/webcenter/portallapp/pages/navigation-renderer.jspx?_afLoop=887026083157908&datasource=UCMServer%23dDocName%3AWCC310494&_adf.ctrl-state=cquwk30wq_9)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

RIO DE JANEIRO. Lei 7483, de 08 de novembro de 2016. **Reconhece o estado de calamidade pública no âmbito da administração financeira declarado pelo decreto N° 45.692, e dá outras providências.** Rio de Janeiro, RJ, 11 de novembro de 2016. (2016a) Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/f25edae7e64db53b032564fe005262ef/03bdbcf052a0664283258066005ab930?OpenDocument> Acesso em: 21 mar. 2018.

RIO DE JANEIRO. Decreto-lei nº 45896, de 27 de janeiro de 2017. **Modifica a estrutura do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.** Diário oficial do Estado. Rio de Janeiro, 30 de janeiro de 2017, p.01.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; FRAGA, A. M. Tempo, Contexto, agência e sentido: retomando classe social para a discussão de carreira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2017, Curitiba. **Anais...** Paraná: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2017.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. Uma Análise Sobre a Inserção Profissional de Estudantes de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, art. 212, p. 44-75, 2012.

ROSSI, E. Z. et al. Sedução e servidão em um caso de LER/DORT: diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica. **Rev. psicol. polít.**, São Paulo, v. 9, n. 18, p. 313-330, dez. 2009.

SALIMON, M. I.; SIQUEIRA, M. V. S. ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.4, p.643-657, out./nov./dez. 2013.

SANTOS, L.S.; SERVA, M. A **Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão Pública:** novos caminhos de um campo de estudo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2013.

SANTOS, A. P. Dos. Competências para a carreira de gestores governamentais: desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 27-41, jan./mar. 2014

SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 82-97, Sept. 2014.

SCHMITT, E. C. **Controle Social, vínculo e subjetividade**: estudo de caso em uma organização multinacional. 2003. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de PósGraduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.2, p.347-69, mar.-abr, 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG). **Servidores da carreira de gestor já tem altos cargos no Estado**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seplag/exibeconteudo?article-id=2046505>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG). **Formação da SEPLAG**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seplag/exibeconteudo?article-id=163603>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

SÉVIGNY, R. Abordagens clínicas nas ciências humanas. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários Sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta. 2001, p.12-33.

SILVA, H. R. K. Considerações e confusões em torno de história oral, história de vida e biografia. **Revista métris: história & cultura**, v.1, n.1, p.25-38, 2002.

SILVA, R.; ALCADIPANI, R. As transformações do controle na siderúrgica riograndense-uma análise foucaultiana. **O&S**, v.11, n.29, 2004.

SILVA, L. P. da; FADUL, E. M. C. A Percepção dos Gestores Públicos Estaduais Sobre o seu Papel na Implantação de Novos Padrões de Eficiência na Gestão Pública: o gestpública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

SILVA, R. R. C. C.; MATTIA, C. Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 1054-106, 2016.

SILVA, M. I. Da; NOGUEIRA, C. M. O trabalho docente voluntário no contexto da crise contemporânea. In: ANTUNES, R. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo, 2014, p.221-230.

SIQUEIRA, M. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. Goiânia: UCG, 2006.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no serviço público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do serviço público**. V.30, n.3, p.241-250, jul/set, 2009.

SOLDERA, L. M.. **Clínicas do trabalho**: diálogos entre psicossociologia e psicodinâmica do trabalho. 2016. 142 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Faculdade de Ciências e Letras de Assis, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, São Paulo, 2016.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R.S. Trabalhando com história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). **Revista de Enfermagem USP**, v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: Técnicas e fundamentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 17-27, 2008.

SOARES, A. A sociologia e o mal-estar na formação de administradores. In: PADILHA, V. **Antimanual de gestão**: desconstruindo os discursos do management. São Paulo: Ideas & Lestras, 2015, p.321-354.

TAKAYAMA, A. IIZUKA, S. Estudo exploratório sobre cargos comissionados. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2016.

TENÓRIO, F. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **Revista de Administração Pública –RAP**, v.45, n.4, p.1141-1172, 2011.

TINOCO, V. B. Quem Moderniza os Governos Estaduais? Elementos indutores e condicionantes das políticas de desenvolvimento institucional no estado do Rio de Janeiro. In: Encontro Anual da Anpocs,41, 2017, Caxambu. **Anais...** Minas Gerais: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 2017.

TITTONI, J.; NARDI, H. C. Subjetividade e Trabalho. In A. D. CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011, pp. 375-378.

TOLFO, S. da R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 39-63, jan. 2002.

UM ano de calamidade: RJ segue de cofres vazios e a espera de ajuda da união. O globo online, Rio de Janeiro, 17 jun. de 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/um-ano-de-calamidade-rj-segue-de-cofres-vazios-e-a-espera-de-ajuda-da-uniao.ghtml>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

UNIÃO BRASILEIRA DOS ESTUDANTES SECUNDARISTA (UBES). **Retrospectiva**: Relembre as grandes vitórias da primavera secundarista. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://ubes.org.br/2016/retrospectiva-relembre-as-grandes-vitorias-da-primavera-secundarista/>>. Acesso em 22 mar. 2018.

VACLAVIK, M. C.; PITHAN, L. H.; SCHERER, L. A.; CHAGAS JÚNIOR, S. R. O. Carreira: um panorama das abordagens sobre o tema nos eventos da ANPAD nos últimos vinte anos. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6., 2017, Curitiba. **Anais...** Paraná: Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 2017.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZAVATTARO, S. M. Management Movements and Phases of the Image: Potential for Closing the Loop. **Administration & Society**, v.45, n.1, p.97-118, 2012.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) Senhor(a),

Vimos por meio deste convidá-lo (a) a participar da pesquisa denominada “Trajetória laboral de ex-gestores públicos do Estado do Rio de Janeiro” realizada na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sendo coordenada pela Profa. Geruza Tavares D’Avila e a mestranda Luana Sodré da Silva Santos, regularmente matriculada no mestrado em administração desta Universidade, sob a matrícula 201613360010-6. Essa tem por objetivo investigar a trajetória profissional de pessoas que tenham se desligado do cargo comissionado. Sua participação é voluntária.

Apenas os pesquisadores envolvidos neste projeto terão acesso às suas informações. A pesquisa ao ser publicada manterá sigilo de seus dados (nome, profissão, local de moradia, trabalho), e nenhuma outra informação que possa identificá-lo será mencionada.

De acordo com as normas éticas nacionais que regulam as pesquisas envolvendo seres humanos, posso garantir que terá: liberdade de adesão ou recusa da participação na pesquisa; liberdade para retirar seu consentimento em qualquer momento, bastando contatar a pesquisadora pelo email e/ou telefone abaixo indicados; sigilo quanto às informações dadas durante a pesquisa e sigilo quanto a sua identidade.

É autorizada qualquer pergunta sobre a pesquisa à equipe, bem como a desistência da participação em qualquer momento do trabalho.

Após ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e aceitar participar do estudo, solicitamos a assinatura do mesmo em duas vias, ficando uma em seu poder. Qualquer informação adicional ou esclarecimentos acerca deste estudo poderá ser obtido junto aos pesquisadores, pelo telefone. (21) 99440-7587 ou pelo e-mail luana.sodre4223@gmail.com.br



Nome do participante:

Assinatura do participante CPF

Nome do coordenador

Assinatura da Coordenadora

CPF

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_