

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO – CAC
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS
DOUTORADO EM LINGUÍSTICA

JULIANA CÁU DURANTE

**O ETHOS DISCURSIVO NUM CONTEXTO DE MUDANÇA NA
GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL: ENTRE RESISTÊNCIAS E
INTERINCOMPREENSÕES**

RECIFE

2015

JULIANA CÁU DURANTE

**O ETHOS DISCURSIVO NUM CONTEXTO DE MUDANÇA NA
GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL: ENTRE RESISTÊNCIAS E
INTERINCOMPREENSÕES**

Tese apresentada à Pós-graduação em Letras da Universidade Federal de Pernambuco para obtenção do título de Doutora em Linguística.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Virgínia Leal.

Coorientador: Prof. Dr. Denilson Marques.

RECIFE

2015

Catálogo na fonte

Bibliotecária Maria Valéria Baltar de Abreu Vasconcelos, CRB4-439

D951e Durante, Juliana Cau

O Ethos discursivo num contexto de mudança na gestão pública estadual: entre resistências e interincompreensões / Juliana Cau Durante. – Recife: O Autor, 2015.

302 f.

Orientador: Virginia Leal.

Coorientador: Denilson Marques.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAC. Letras, 2015.

Inclui glossário, referências, anexos e apêndices.

1. Linguística. 2. Administração pública. 3. Psicanálise. I. Leal, Virginia (Orientador). II. Marques, Denilson (Coorientador). III. Título.

410 CDD (22.ed.)

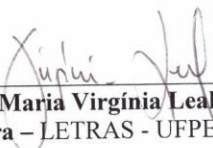
UFPE (CAC 2015-78)

JULIANA CAU DURANTE

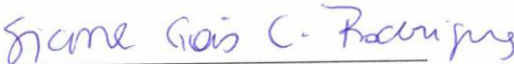
**O ETHOS DISCURSIVO NUM CONTEXTO DE MUDANÇA NA
GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL: Entre Resistência e Intercompreensões**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Letras da Universidade Federal de Pernambuco
como requisito para a obtenção do Grau de Doutor
em LINGUÍSTICA em 26/2/2015.

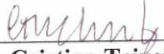
TESE APROVADA PELA BANCA EXAMINADORA:




Prof.ª. Dr.ª. Maria Virgínia Leal
Orientadora – LETRAS - UFPE



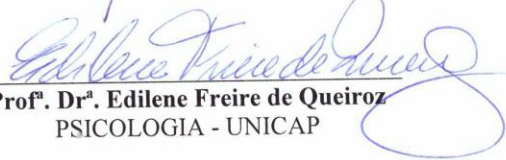
Prof.ª. Dr.ª Siane Gois Cavalcanti Rodrigues
LETRAS - UFPE



Prof.ª. Dr.ª. Cristina Teixeira Vieira de Melo
COMUNICAÇÃO SOCIAL - UFPE



Prof. Dr. Ivo de Andrade Lima Filho
TERAPIA OCUPACIONAL - UFPE



Prof.ª. Dr.ª. Edilene Freire de Queiroz
PSICOLOGIA - UNICAP

**Recife – PE
2015**

Dedico este trabalho a Deus, que nunca me fez esquecer que não estou só e sempre me deu forças nos momentos em que parecia esmorecer.

AGRADECIMENTOS

À prof(a). Dra. Virgínia Leal, pela importante condução e orientação do trabalho, e mais do que isso, pela grande amizade e apoio de sempre, que me ajudou a superar limites e nunca deixou de acreditar que era possível, mesmo nos momentos mais difíceis, meus sinceros e profundos agradecimentos.

Ao professor Dr. Denilson Marques, UFPE-CCSA, pela disponibilidade em ser meu coorientador e ter contribuído com sua leitura das ciências sociais nos nossos proveitosos encontros.

À Carmem Cardoso, pela inspiração na elaboração desta tese, minha gratidão, e a toda equipe do INTG pelo apoio em suportar as ausências necessárias.

À Coordenação de Pessoal de Nível Superior – CAPES – pela concessão da bolsa de estudos, que me permitiu desenvolver e concluir este trabalho.

Ao Departamento de Letras e à Coordenação de Pós-graduação em Linguística da UFPE-CAC, em especial, a coordenadora Evandra Grigolletto. A Diva e Jozaías, pela recepção e apoio prestado desde o início de minha entrada no programa.

A todos os professores do Programa de Doutorado em Linguística e aos colegas que cursaram junto comigo as disciplinas do Doutorado, pelas proveitosas trocas de conhecimentos, em especial a Carolina Leal, Rita Kramer, Jaciara Gomes, Morgana Soares e Gustavo Amorim.

Um agradecimento especial a todos os participantes da pesquisa e colegas de trabalho da Secretaria de Administração, em especial as amigas e gestoras Luciana Oliveira Pires e Marília Lins, pelo aprendizado, incentivo e compreensão nos momentos de maior dedicação a esta tese.

Aos professores doutores Siane Gois, Edilene Queiroz, Ivo Andrade Lima, Cristina Teixeira, Fabiele Stockmans e Hermano de França, por terem aceitado e se disponibilizado em participar da Banca Examinadora de defesa de tese, meu muito obrigado.

À Ana Yeda e Frederico Maciel, que durante estes anos não só me emprestaram seus ouvidos mas me ajudaram a vencer importantes obstáculos e construíram junto comigo formas mais interessantes de viver.

À Leandra Gueiros, querida amiga e irmã, a quem devo todo meu amor e gratidão, e que nunca me fez esquecer que mais do que todos, Deus está comigo.

À Maria Eugênia Montenegro, pela amizade que nos acompanha em todos estes anos e por nossa feliz reaproximação como mães e madrinhas das nossas lindas filhotas.

À Luciana Santos, Renata Falcão, Luciana Ramirez e Alessandra Mongiovi, por comporem minha vida de um jeito todo especial com amizade e companheirismo ao longo destes quinze anos.

À Natália Araújo, que com dedicação se disponibilizou na tradução para o inglês.

Um agradecimento muito especial a Luís Araújo, meu amor, amigo e companheiro, que sempre esteve ao meu lado, apoiando e suportando as ausências e me ensinando a continuar lutando e perseguindo meus sonhos, de um jeito mais leve e doce, mas não menos determinado, assim como por toda a disponibilidade e apoio na parte gráfica e de formatação da tese. A você meu amor, como nunca e para sempre...

Ao meu grande amigo e irmão Daniel Angel, meu imenso amor e aos meus amados pais, todo meu orgulho e gratidão, *in memoriam*.

“Toda conduta humana é portadora de sentido e de não-sentido. Trata-se de agir de forma a que todo mundo, o interventor-analista como os componentes do objeto-sujeito social, possa ser produtor de sentido, não de um sentido rubricado, mas sim de um sentido a ser às vezes descoberto, a ser construído sempre. É esse sentido elaborado em comum que permitirá ao interventor-analista não ser nem um expert nem um profeta, mas somente um homem para o qual a busca do sentido (a resposta à indagação: por quê?) é o que diferencia mais profundamente os homens e as sociedades animais ou ainda os robôs. O problema é que, nas nossas sociedades, as organizações tanto como as pessoas estão mais ávidas de respostas do que de indagações”

(ENRIQUEZ, 1997, contracapa).

RESUMO

O presente trabalho teve por finalidade investigar qual o *ethos discursivo* construído pelos *servidores* no contexto da nova governança pública do Estado de Pernambuco, que estão envolvidos direta ou indiretamente no processo de mudança do novo Modelo Integrado de Gestão (MIG) do atual Governo do Estado”, entre eles: a) *Servidores que compõem a nova carreira de Analista em Gestão Administrativa (AGAD)* e b) *Servidores não ocupantes da nova carreira* e que já constituíam o quadro de pessoal do estado – de forma a analisar, *a maneira com que estes atores se veem e como são vistos pelo Outro nesta dinâmica relacional*, de modo a analisar a pluralidade presente nos diferentes *ethé* discursivos e interpretar a *interincompreensão constitutiva* entre os discursos, assim como o processo de *resistência* daí advindo, entendendo resistência como o *Outro do discurso* que não pode ser dito, o *interdito*, a recusa do discurso. E foi com o objetivo de promover uma mudança na gestão pública estadual que o governo do estado de Pernambuco (2007-2014), objetivando o recompletamento do quadro de servidores efetivos e sua valorização, assim como a ocupação de lugares estratégicos que viessem a consolidar esta nova política de gestão governamental, criou a carreira de analista em gestão administrativa (AGAD), com a ideia de difundir na cultura estratégica do estado este novo Modelo de Gestão, sustentado por uma nova concepção de gerir a máquina pública. Foram aqui analisados os “depoimentos” de doze servidores que compõem o quadro de pessoal da secretaria de administração do estado, sendo seis ocupantes da nova carreira e seis não ocupantes. Os *corpora* foram descritos, analisados qualitativamente e interpretados a luz dos pressupostos teórico-metodológicos provenientes: a) da análise do discurso de Dominique Maingueneau (1993, 2004, 2005), especialmente no que tange aos conceitos por ele elaborados de *ethos discursivo* e *interincompreensão recíproca*, tangenciados pelos conceitos de alteridade, heterogeneidade, interdiscurso, memória, universo, campos e espaços discursivos; e b) da leitura psicossociológica do fenômeno organizacional de Eugene Enriquez (1979; 1997; 2007) e Max Pagés (et al, 1987) transversalizada por uma escuta e análise psicanalítica dos discursos proferidos (FREUD, 1913; 1914; 1915; 1919; 1920; 1921, entre outros), onde tanto conceitos como *sistemas cultural*, *simbólico* e *imaginário* apresentam relevância ao entendimento da organização quanto as *instâncias mítica, social-histórica, grupal, individual, institucional, organizacional* e *pulsional* (ENRIQUEZ, 2007) ganham destaque, especialmente esta última, onde a ideia de *trabalho* se relaciona fortemente aos conceitos de *poder, amor* e *morte*, noções que serviram de alicerce à compreensão dos movimentos ocultos ou manifestos da análise da *resistência* no contexto de mudança da gestão pública estadual. Os resultados puderam sugerir que o *ethos discursivo* do “novo” e do “antigo” servidor foi construído entre deslizamentos de sentidos e mal entendidos, abrindo a distância entre *ethos visado* e *ethos produzido*, entrecruzando desde *ethos de legitimidade, pertencimento e antiguidade*; até *ethos de superioridade, honestidade e descrença*. A expressão da resistência, oculta ou manifesta nos discursos, entre hesitações, contradições e reticências, foi marcada e transversalizada por forças antagônicas de construção e destruição frente ao novo, enquanto representação da diferença em si.

Palavras-chave: “Ethos Discursivo”. “Mudança”. “Gestão Pública”. “Resistência”. “Interincompreensão”.

RESUMEN

El presente trabajo tube por finalidad investigar qual el *ethos discursivo* construido por los *servidores* en el contexto de la nueva gobernanza pública del Estado de Pernambuco, que estan involucrados directa ou indirectamente en el proceso de mudanza del nuevo Modelo Integrado de Gestión (MIG) del actual Gobierno del Estado”, entre ellos: a) *Servidores que componen la nueva carrera de Analista em Gestão Administrativa (AGAD)* e b) *Servidores no ocupantes de la nueva carrera* e que ya constituyen el quadro de personal del estado – de forma a analizar, *la manera con que estos actores se veen e como son vistos pelo Otro en nesta dinâmica relacional*, de modo a analizar la pluralidad presente en los diferentes *ethé* discursivos e interpretar la *interincomprensión constitutiva* por entre los discursos, así como el proceso de *resistência* daí advindo, entendiendo *resistência* como el *Otro del discurso* que no puede ser dicto, lo *interdicto*, la recusa del discurso. E fue con el objetivo de promover una mudanza en la gestión pública estadual que el gobierno del estado de Pernambuco (2007-2014), objetivando el recompletamiento del quadro de servidores efectivos e su valorización, así como la ocupación de lugares estratégicos que viniesen a consolidar esta nueva política de gestión governamental, creó la carrera de analista en gestión administrativa (AGAD), con la idea de difundir en la cultura estratégica del estado este nuevo Modelo de Gestión, sustentado por una nueva concepción de gestionar la máquina pública. Fueron aqui analizados los “depoimientos” de doze servidores que componen el quadro de personal de la secretaría de administración del estado, sendo seis ocupantes de la nueva carrera e seis no ocupantes. Los *corpora* fueron descriptos, analizados qualitativamente y interpretados a la luz de los presupuestos teórico-metodológicos provenientes de: a) la analisis del discurso de Dominique Maingueneau (1993, 2004, 2005), especialmente no que tange a los conceptos por el elaborados de *ethos discursivo* e *interincomprensión recíproca*, tangenciados por los conceptos de alteridad, heterogeneidad, interdiscurso, memoria, universo, campos e espacios discursivos; e b) de la lectura psicossociológica del fenómeno organizacional de Eugene Enriquez (1979; 1997; 2007) e Max Pagés (et al, 1987) transversalizada por una escuta e análisis psicoanalítica de los discursos proferidos (FREUD, 1913; 1914; 1915; 1919; 1920; 1921, entre otros), donde tanto conceptos como *sistemas culturales, simbólicos e imaginários* presentan relevância en el entendimiento de la organización quanto las *instâncias mítica, social-histórica, grupal, individual, institucional, organizacional e pulsional* (ENRIQUEZ, 2007) ganhan destaque, especialmente esta última, donde la idea de *trabajo* se relaciona fuertemente a los conceptos de *poder, amor e muerte*, nociones que serviran de alicerce a la comprensión de los movimientos ocultos o manifestos a la analisis de la *resistência* en el contexto de mudanza da gestión pública estadual. Los resultados sugeriran que el *ethos discursivo* del “nuevo” e del “antigo” servidor fue construido por entre deslizamientos de sentidos e mal entendidos, abriendo la distância entre los *ethos* visado e producido, entrecruzando desde *ethos* de legitimidad, pertenecimiento e antigüedad; hasta *ethos* de superioridad, honestidad e descreencia. La expresión de la *resistência*, oculta o manifesta en los discursos, entre hesitaciones, contradicciones e reticências, fue marcada e transversalizada por fuerzas antagónicas de construcción e destrucción frente al nuevo, enquanto representación de la diferencia en sí.

Palabras-llave: “Ethos Discursivo”. “Mudanza”. “Gestión Pública”. “Resistência”. “Interincomprensión”.

ABSTRACT

The aim of the present study was to investigate what is the discursive *ethos* built by employees in the context of the new public governance of the State of Pernambuco, which are directly or indirectly involved in the process of changing of the new “Integrated Management Model (IMM) of current Government of the State”, among them: a) Employees who are part of the new career of Analyst in Administrative Management (AAM) and b) Employees not occupants of new career and that already constitute the framework of the state – in order to analyze the way in which these actors see themselves and how they are seen by another person in this relational dynamic, in order to analyze the diversity present in the different discursive *ethé* and interpret the constituent interincomprehension among the speeches, as well as the process of resistance resulting therefrom, understanding resistance as the Other of speech that cannot be told, the forbidden, the refusal of the discourse. It was with the objective of promoting a change in public management state that the government of the state of Pernambuco (2007-2014), aiming fluid replenishment of effective employees and their recovery, as well as the occupation of strategic posts that would consolidate this new governmental management policy, has created the career of Analyst in Administrative Management (AAM), with the idea of spreading in the strategic culture of state this new Management Model, supported by a new design to manage the public machine. Were analyzed here the “testimonies” of 12 employees who are part of the staff of the administration department of the state, being six occupants of new career and six not occupants. The *corpora* were described, qualitatively analyzed and interpreted in light of theoretical and methodological assumptions from: a) the analysis of the discourse of Dominique Maingueneau (1993, 2004, 2005), especially regarding to the concepts developed by him of discursive *ethos* and reciprocal interincomprehension, connected by concepts of otherness, heterogeneity, interdiscourse, memory, universe, fields and discursive spaces; and b) the sociologic reading of organizational phenomenon from Eugene Enriquez (1979; 1997; 2007) and Max Pagés (*et al.*, 1987) interconnect by listening and psychoanalytic analysis of speeches (FREUD, 1913; 1914; 1915; 1919; 1920; 1921, among others), where both concepts as cultural, symbolic and imaginary systems, have relevance to the understanding of the organization as well as the mythical, social-historical, group, individual, institutional, organizational and instinctual instances gain prominence, especially the latter, where the idea of work relates strongly to the concepts of power, love and death, concepts that served as a foundation for the understanding of movements hidden of manifests of the analysis of resistance in the context of change management state public. The results could suggest that the discursive *ethos* of “new” and “old” employee was built between landslides of meanings and misunderstandings, opening the distance between endorsed *ethos* and produced *ethos*, intercrossing since *ethos* of legitimacy, belonging and seniority; until *ethos* of superiority, honesty and disbelief. The expression of the hidden or manifest resistance, in speeches, among hesitations, contradictions and reluctance, was marked and interconnect by opposing forces of construction and destruction toward the new, while representation of difference in itself.

Keywords: “Discursive *Ethos*”. “Change”. “Public Management”. “Resistance”. “Interincomprehension”.

LISTA DE QUADROS

1. Ethos Maingueneau (2005)	63
2. Ethos Soares .(2014)	64
3. Universo, campo, espaços discursivos: eixos temáticos e temas	133
4. Ethos “novo” servidor; espaço de interincompreensão recíproca; Ethos “antigo” servidor	220
5. Mudança (pulsões de vida e morte) e resistência	222

GLOSSÁRIO

ACI	Analista em controle interno
AD	Análise do discurso
AGAD	Analista em gestão administrativa
AGADPE	Associação dos gestores administrativos de Pernambuco
APOG	Analista em planejamento e gestão
ATI	Agência de tecnologia da informação
CEDES	Conselho estadual de desenvolvimento econômico e social
CEFOSPE	Centro de formação de servidores públicos de Pernambuco
CONDEPE	Agência estadual de planejamento e pesquisas de Pernambuco
CONSAD	Conselho nacional de secretários de Estado da administração
CTTU	Companhia de Trânsito e Transporte Urbano
DATASUS	Departamento de Informática do SUS
EMTU	Empresa de transporte urbano
EPPGG	Especialista em políticas públicas e gestão governamental
FHC	Fernando Henrique Cardoso
GEASE	Gerência de atenção ao servidor
GEMOP	Gerência de movimentação de pessoal
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IRH	Instituto de recursos humanos
JK	Juscelino Kubitschek
LDO	Lei de diretrizes orçamentárias
LOA	Lei de orçamento anual
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
MIG	Modelo integrado de gestão
OCDE	Organização para cooperação e desenvolvimento econômico
ODC	Outras despesas correntes
PCCV	Plano de cargos, carreiras e vencimentos
PDCA	Planejar, Executar, Checar, Monitorar
PGE	Procuradoria geral do estado
PNAGE	Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal
PPA	Plano plurianual
RMR	Região Metropolitana do Recife
SAD	Secretaria de administração
SDS	Secretaria de defesa social
SEE	Secretaria de educação
SEPLAG	Secretaria de planejamento e gestão
SES	Secretaria de saúde
SUAPE	Complexo industrial portuário governador Eraldo Gueiros

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 UM RECORTE DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	27
2.1 Gestão pública no Brasil e suas principais reformas administrativas.....	27
2.2 Revolução de 1995: Estado Democrático-Pós-Industrial e a Nova Gestão Pública.....	31
2.3 Reforma e impacto estadual: Pernambuco e o Novo Modelo de Gestão	40
3 O ETHOS PÚBLICO E A INTERINCOMPREENSÃO CONSTITUTIVA NO DISCURSO POLÍTICO	54
3.1 O discurso dos agentes de mudança e a noção de <i>ethos</i> discursivo	54
3.2 Interdiscurso e heterogeneidade constitutiva no contexto público: um diálogo <i>interincompreensivo</i>	69
4 ENLACES ENTRE DISCURSO, GESTÃO E PSICANÁLISE.....	86
4.1 A organização e o inconsciente: para uma sociologia clínica de inspiração psicanalítica	86
4.2 Uma breve exploração das organizações e das relações de poder sobre a ótica psicanalítica.....	106
5 DELINEAMENTO METODOLÓGICO E O LUGAR DO OUTRO NO DISCURSO: POR UMA ARQUITETURA TEXTUAL E DISCURSIVA DOS DADOS	118
5.1 Constituição dos <i>Corpora</i> de arquivo	125
5.1.1 <i>Instrumento de pesquisa</i>	127
5.1.2 <i>Participantes</i>	127
5.1.3 <i>Critérios de seleção</i>	128
5.2 Procedimentos	129
5.3 O contexto da pesquisa.....	130
5.4 Definição das categorias discursivas de análise dos dados	131
6 DO DADO À TEORIA, DA TEORIA AO DADO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E SEUS DESLIZAMENTOS DE SENTIDOS OCULTOS OU MANIFESTOS.....	135
6.1 Construção do <i>ethos</i> dos “antigos” e dos “novos” servidores públicos estaduais: resistências e interincompreensões entre “nós” e “eles”	135
6.2 O discurso do novo modelo integrado de gestão e o <i>ethos</i> da carreira do AGAD: da teoria à prática administrativa.....	163
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	220
REFERÊNCIAS	228

APÊNDICE A	238
APÊNDICE B	241
APÊNDICE C	242
APÊNDICE D	245
ANEXO 1.....	283
ANEXO 2.....	290

1 INTRODUÇÃO

Relatos, narrativas, teorizações, interpretações e ideologias se confundem. Em qualquer um dos casos, constituem representações do mundo administrativo brasileiro, quer dizer, apresentam-se como formas simbólicas de um Estado em *transformação* (COSTA, 2008, p.6-7. Grifo nosso).

Mudar parece ser a palavra de ordem do mundo contemporâneo. Diante de tempos de aceleradas transformações, de um mundo globalizado onde a era do conhecimento e da informação tornam-se imperativos as organizações inseridas e partícipes deste processo, também se veem obrigadas a acompanhar esta evolução, sob o risco iminente de tornarem-se obsoletas, ou mesmo, de “desaparecer” (BILHIM, 2010; CARDOSO E CUNHA, 2005).

Contudo, apesar de necessárias, as mudanças muito frequentemente desencadeiam em seus atores organizacionais processos de reação ao novo, desde adesão imediata a proposta até sua completa resistência (BREISSAN, 2004). Nesse sentido, mudança e resistência por vezes tornam-se fatos inseparáveis, também pelo fato de que mudar, na sua grande maioria, torna-se um processo exigente. Bem como afirmam Cardoso e Cunha (2005, p.130) “tudo o que existe resiste”.

A estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga (PEREIRA, 1995, p.116).

E para lidar com este grau de incerteza e certa perda de controle trazida pelo contexto da mudança e o processo de resistência dela advindo (RICHARDSON; DENTON, 1996) torna-se premente a necessidade de fortalecer os processos e as redes de comunicação entre aqueles que compõem a organização e os que estão envolvidos neste processo de mudança (KOTTER, 1995). Deixar claro os objetivos da proposta de mudança, a forma em que os atores organizacionais estarão envolvidos no processo e a forma em que o mesmo será conduzido pelos gestores estratégicos facilita, sem dúvida, a adesão ao novo projeto.

Sabemos que todo este processo de estar submetido às mudanças organizacionais não atinge sobremaneira apenas as instituições e modos de organização privados. A gestão pública vem sendo igualmente partícipe deste processo mutante que o mundo globalizado passou a exigir.

A partir da década de 1980 quase todo o mundo passou a vivenciar uma crise de endividamento internacional, que passou a exigir dos governantes um ajuste estrutural, fiscal e a reformas orientadas para o mercado. Mais especificamente, em meados dos anos 90 passou-se a falar de Reforma Administrativa do Estado.

Nos últimos anos, assistimos em todo o mundo a um debate acalorado - ainda longe de concluído - sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia. No Brasil, o tema adquire relevância particular, tendo em vista que o Estado, em razão do modelo de desenvolvimento adotado, desviou-se de suas funções precípua para atuar com grande ênfase na esfera produtiva. Essa maciça interferência do Estado no mercado acarretou distorções crescentes neste último, que passou a conviver com artificialismos que se tornaram insustentáveis na década de 90. Sem dúvida, num sistema capitalista, Estado e mercado, direta ou indiretamente, são as duas instituições centrais que operam na coordenação dos sistemas econômicos. Dessa forma, se uma delas apresenta funcionamento irregular, é inevitável que nos deparemos com uma crise. Foi assim nos anos 20 e 30, em que claramente foi o mau funcionamento do mercado que trouxe em seu bojo uma crise econômica de grandes proporções. Já nos anos 80, é a crise do Estado que põe em cheque o modelo econômico em vigência (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995, p.9-10).

Como vimos, no Brasil não foi diferente. Foi no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1994, que, na figura do então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser-Pereira foi proposta uma mudança profunda na gestão pública, com o objetivo de transformar os excessos da gestão burocrática da máquina pública, “pesada e lenta”, focada em processos racionais-legais, numa administração gerencial, voltada para resultados e para o bem-estar do cidadão, com vistas ao alcance de uma administração pública eficiente, eficaz e moderna, sendo necessário para tanto flexibilizar o estatuto de estabilidade dos servidores públicos de forma a aproximar os mercados de trabalho públicos e privados (BRESSER PEREIRA, 1998a).

Por implicar a flexibilização da estabilidade do funcionalismo, a reforma administrativa tem sido identificada como contrária aos interesses dos servidores. Nada mais incorreto: os bons funcionários, que constituem a maioria absoluta, nada têm a temer. Muito pelo contrário: pretende-se valorizar o servidor público, propiciando-lhe motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional, além de

razoável segurança no emprego. Só assim será restaurada a criatividade, a responsabilidade e a dignidade do servidor público, cuja aspiração maior deve ser a de bem servir a população (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995, p.7).

A explicação dada pelo autor (BRESSER PEREIRA, 1998b) ao crescente interesse no tema da Reforma do Estado justifica-se por um lado porque: a) o cidadão já estava consciente de que a administração pública burocrática não dava mais conta das demandas que a sociedade civil apresentava aos governos no capitalismo contemporâneo; b) e pelo reforço da ideia de *res pública*, proteção ao patrimônio público e a ascensão dos direitos públicos que deveria receber nova roupagem.

À medida que a proteção aos direitos públicos passava a ser dominante em todo o mundo, foi-se tornando cada vez mais claro que era preciso refundar a república; que a reforma do Estado ganhava uma nova prioridade; que a democracia e a administração pública burocrática – as duas instituições criadas para proteger o patrimônio público – tinham de mudar: a democracia devia ser aprimorada para se tornar mais participativa ou mais direta; e a administração pública burocrática devia ser substituída por uma administração pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 1998a, p. 25).

Foi então através da publicação de um documento sobre reforma administrativa “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Presidência do Brasil, 1995” que se instituiu esta importante quebra de paradigma na gestão pública brasileira, marcada por mudanças profundas na forma de gerir o Estado-Nação (idem).

O aparecimento de uma administração pública burocrática no século XIX configurou-se enquanto um grande avanço na gestão da coisa pública (*res pública*), uma vez que no modelo anterior, que marcavam as sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas, o que caracterizava seu funcionamento antes de tudo era a interpermeabilidade dos patrimônios públicos e privados. Ou seja, no modelo de administração pública patrimonialista, vigente até o século XVIII, o príncipe relutava em distinguir o público do privado, o que gerou uma economia administrativa marcada por corrupção e nepotismo (BRESSER PEREIRA, 1998a).

No modelo burocrático, a autoridade racional-legal passou a ter supremacia sobre o patrimonialismo, através dos princípios de um serviço público profissional, impessoal, formal e racional. Contudo, no século XX e visando combater o nepotismo e a corrupção provenientes do

modelo de gestão anterior, o Estado, com o objetivo de ampliar seu papel social e econômico, passou a adotar enquanto estratégia de ação o controle excessivo, formalista e hierárquico dos processos e procedimentos públicos. Foi aí que então o modelo passou a tornar a máquina pública lenta, pesada e ineficiente, voltada antes para os processos do que para os resultados, tornando-se autorreferente (idem).

Em resposta, surge o modelo de administração gerencial. Ao contrário do modelo burocrático, que desenvolvia um controle *a priori*, como medida preventiva ao nepotismo, na administração gerencial dá-se um grau limitado de confiança ao servidor público, mediando o controle a partir do contrato de gestão. Através de uma estratégia descentralizada, reforça o incentivo a criatividade e inovação. Voltada para resultados e para o cidadão, delega-se autoridade aos gestores públicos, mediante acompanhamento de indicadores eficazes de desempenho (BRESSER PEREIRA, 1998a, p.28-29).

Contudo, todo e qualquer processo de mudança traz consigo mecanismos de defesa, de resistência ao novo, ao desconhecido, de embate e confronto para um movimento de posterior aceitação, quando ocorre, fato este que buscamos analisar na pesquisa em questão em torno dos diferentes *ethé* discursivos dos servidores públicos estaduais.

Este movimento de resistência à mudança não foi diferente perante a proposta da reforma administrativa do aparelho do Estado, tal como afirma Bresser Pereira:

A aprovação da reforma constitucional, praticamente nos termos em que foi originariamente proposta pelo governo, foi um processo lento e difícil, que durou cerca de três anos. Esta aprovação ocorreu contra todas as apostas daqueles que, quando ela foi proposta, em janeiro de 1995, não acreditaram que pudesse ter êxito. A reação inicial à reforma foi, na verdade, de hostilidade, descrença e perplexidade. Hostilidade da parte daqueles que estavam comprometidos com a velha visão burocrática da administração pública, seja por uma questão ideológica, seja por se sentirem ameaçados em seus privilégios. Perplexidade da parte dos que se viram diante de uma proposta inovadora, que mudava a agenda do país, e não tinham ainda tido tempo para avaliar as novas ideias. Descrença da parte dos que, aceitando a proposta de reforma, sentiam que os interesses corporativos e patrimonialistas contrariados eram por demais fortes. Aos poucos, porém, a perplexidade foi-se transformando em apoio, e a descrença foi dando lugar a um número crescente de defensores da reforma em todos os setores da sociedade e, principalmente, entre os membros da alta burocracia brasileira. Os opositores, que inicialmente tentaram ridicularizar a proposta da reforma, foram obrigados em seguida a se opor veementemente a ela e, afinal, dada a falta de argumentos e, principalmente, de apoio social, abriram espaço para que o paradigma gerencial se tornasse dominante (BRESSER PEREIRA, 2000, p.14-15).

Este movimento de mudança na gestão pública, voltada ao modelo de administração gerencial, iniciada na década de 90, não ocorreu apenas no âmbito do Estado-Nação, mas teve sua repercussão no desenvolvimento das políticas públicas dos Estados e Municípios. De forma descentralizada, trouxe uma nova forma de gerir a máquina pública administrativa tornando-a mais ágil e eficiente, embasadas em valores e ideais institucionais mais próximos ao setor privado, voltada para resultados e para o atendimento digno ao cidadão.

Pernambuco, por exemplo, de 1999 a 2006 também vivenciou a mudança na gestão da máquina pública estatal, na implantação de um estado regulador, que passou a transferir atividades antes estatais para a iniciativa privada, com vistas ao alcance da implementação de ajuste fiscal e redução dos gastos públicos.

Em 2007, diante da mudança de governo, que inicia seu mandato com uma análise do cenário diagnóstico de “descrença da população” frente ao serviço público, como possível consequência da atuação do governo anterior e opositor, justificado pela redução da estrutura do estado e consequente falha na prestação de serviços e pelo “baixo desempenho dos indicadores sociais e econômicos encontrados”, tal como explicita o atual plano de governo (PROGRAMA DE GOVERNO, 2010), um novo modelo de gestão passa a ser incorporado à máquina pública como promessa de “um novo estado do fazer”.

Segundo o programa de governo afirma, dada esta redução na estrutura do estado, a máquina pública passou a carecer de servidores em seu quadro de efetivos, assim como da adoção de instrumentos eficazes de planejamento e gestão:

Os quadros de servidores das diversas entidades da Administração Estadual necessitavam de recompletamento. Tornava-se necessária a implantação de uma política de valorização dos servidores, sobretudo, no que tange à capacitação e à política remuneratória. Dezesete mil servidores tinham salários inferiores ao mínimo legal. Não foi identificada a existência de instrumentos que garantissem que a execução orçamentária correspondesse ao planejamento estratégico das ações de Governo. Ao contrário, os instrumentos formais existentes apontavam para uma execução orçamentária meramente escritural. Não foram encontradas estruturas voltadas ao ciclo de gestão das políticas públicas e ao seu controle social. Não existiam recursos necessários para garantir a unidade no processo de planejamento, o padrão no estabelecimento de metas e na elaboração dos planos e na eficácia do monitoramento e da avaliação de resultados. O controle social encontrava-se limitado pela inexistência de instâncias formais no poder Executivo Estadual voltada para essa finalidade (PROGRAMA DE GOVERNO, 2010).

E para enfrentar este cenário em que se encontrava a administração pública estadual o governo lançou mão de duas principais linhas de ação: o aumento da capacidade de implementação de políticas públicas e a valorização e promoção do servidor público. Para tanto, ainda em 2007, com o objetivo maior de estabelecer um elo eficaz entre o Poder Executivo e a Sociedade é que foi criado e implantado o projeto Todos Por Pernambuco – Gestão Democrática e Regionalizada com foco em Resultados.

Este momento constitui-se enquanto um importante marco na administração pública de Pernambuco, uma vez que se dá início a um modo de gestão que tem, não só na sua forma idealizada e teórica uma proposta de articulação direta entre estado e sociedade, mas que apresenta em sua prática a construção e aplicação de instrumentos de gestão capazes de efetivar esta aproximação, caminhando cada vez mais no sentido da elaboração de políticas públicas democráticas e participativas, voltadas ao interesse do cidadão pernambucano.

Objetivando a elaboração do plano plurianual 2008-2011, foram criadas, na escala regional, instâncias de diálogo e controle social, como a Secretaria Especial de Articulação Regional e os Comitês Regionais e Municipais, e na escala Estadual, a criação da Secretaria Especial de Articulação Social e o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CEDES). Tais instâncias possibilitaram a realização dos 12 Seminários Regionais, que envolveram cerca de seis mil pessoas na discussão das propostas de elaboração do planejamento quadrienal e na elaboração de uma pesquisa inovadora com o envio de cinco mil cadernos de propostas para as instituições representativas da sociedade em todo o território estadual, material que foi cuidadosamente compilado e analisado em uma base de dados na Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG, (que dá suporte a implantação deste novo modelo de gestão do estado), para posterior incorporação ao Plano (PROGRAMA DE GOVERNO, 2010).

Este novo modelo de gestão, estratégico e participativo, baseado em pressupostos da administração gerencial e voltado para resultados, fundamenta-se tanto em experiências de gestão pública exitosas no país quanto na aplicação de instrumentos eficientes de planejamento, orçamento e gestão e controle social, construindo assim uma engrenagem eficaz no acompanhamento e monitoramento de todo o ciclo de gestão onde as metas prioritárias do governo possam ser devidamente acompanhadas e avaliadas pelo governador e seu núcleo

decisório (secretários dos órgãos da administração estadual) através do mapa da estratégia contendo seus principais objetivos, diretrizes e perspectivas estratégicas.

O Modelo Todos Por Pernambuco implantou no Estado novos paradigmas para a gestão pública ao reaproximar as atividades de Planejamento e Orçamento e promovendo o alinhamento dinâmico dos instrumentos formais de planejamento governamental (PPA, LDO e LOA), submetendo-os a uma estratégia previamente estabelecida (o Mapa da Estratégia). Inovou também ao institucionalizar um processo formal de discussão, formulação e priorização de políticas públicas e ao implantar uma rotina de monitoramento de projetos e avaliação de resultados da ação pública (PROGRAMA DE GOVERNO, 2010).

E foi então que, para consolidar e institucionalizar este novo modelo de gestão e alcançar as duas principais linhas de ação do governo (implementação de políticas públicas participativas e valorização do servidor), foi sancionada a Lei Complementar 141, de setembro de 2009, que institui o *Modelo Integrado de Gestão* do Poder Executivo, composto por quatro sistemas: Controle Social; Planejamento e Gestão; Gestão Administrativa e Controle Interno, que culminou na criação de três carreiras consideradas estratégicas ao alcance das diretrizes e metas do governo do estado.

Objetivando o recompletamento do quadro de servidores efetivos e sua valorização, assim como a ocupação de lugares estratégicos que viessem a consolidar esta nova política de gestão governamental, composto por profissionais qualificados é que foram criadas, através de três Leis Complementares e mediante concurso público para provimento de 700 vagas no quadro permanente do Estado as carreiras de Analista em Planejamento e Gestão (APOG – Lei Complementar n. 118); Analista em Gestão Administrativa (AGAD - Lei Complementar n. 117); e Analista em Controle Interno (ACI - Lei Complementar n. 119), de 26 de junho de 2008.

Baseado em ferramentas e instrumentos metodológicos da ciência da administração eficazes para fazer “rodar a engrenagem” do ciclo de gestão de políticas públicas, o Modelo Integrado de Gestão se propõe a revestir-se da capacidade de planejar, executar, avaliar e monitorar o percurso estabelecido ao alcance dos resultados das ações estratégicas do governo do estado.

E para fazer “girar” este ciclo de gestão é que foram criadas as carreiras acima descritas, com a ideia de difundir na cultura estratégica do estado este novo Modelo de Gestão, sustentado por uma nova concepção de gerir a máquina pública. Os analistas que compõe tais quadros estratégicos são, por assim dizer, atores e partícipes deste processo de gestão da mudança por que vem passando o Governo do Estado de Pernambuco.

Tal como afirma Bresser Pereira (1998a, p.34), para se propor uma nova forma de gestão da máquina pública com objetivo de reformar o aparelho do Estado faz-se necessário construir uma estratégia capaz de

reforçar o núcleo estratégico e o fazer ocupar por servidores públicos altamente competentes, bem treinados e bem pagos. Com servidores que entendem o ethos do serviço público como o dever de servir ao cidadão. Nesta área, a carreira e a estabilidade devem ser asseguradas por lei, embora os termos ‘carreira’ e ‘estabilidade’ devam ser entendidos de modo mais flexível, se comparados com os correspondentes que existiam na tradicional administração burocrática.

Fundamentado na meritocracia, na ocupação do cargo mediante concurso público, a criação destas carreiras de gestão visam compor o quadro de servidores através de profissionais em permanente processo de qualificação, que incidem diretamente na percepção salarial recebida, composta por adicionais variáveis de acordo com o grau ou índice de desempenho anual dispensado ao serviço público, sejam eles adicionais de desempenho institucionais ou individuais, que exigem carga horária anual mínima de cursos de capacitação e pós-graduação na área de gestão de políticas públicas.

Compondo um plano de cargos e salários diretamente voltados à profissionalização do servidor, em busca da qualidade e produtividade do serviço público, a carreira dos analistas em gestão administrativa, planejamento e gestão e controle interno passou a perceber salários justos e compatíveis com a importância das ações e atividades desenvolvidas no governo do estado.

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade

do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da máquina estatal tem sido adotada com êxito em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995, p.7).

É então no cerne desta discussão, diante deste cenário de mudança na gestão pública estadual, que repercute diretamente no quadro de pessoal dos servidores públicos estaduais, através da implementação do Novo Modelo Integrado de Gestão e da criação das três carreiras que o compõem que apresentamos e justificamos nosso interesse no atual problema de pesquisa e indagamos: de que forma os gestores públicos recém-ingressos neste novo modelo de gestão, a saber, os Analistas em Gestão Administrativa (AGADS), e aqueles servidores já ocupantes do quadro de pessoal do estado, antes da implantação do modelo, se representam diante deste novo paradigma da gestão pública do Estado de Pernambuco?

Em outras palavras, pretendemos “investigar qual o *ethos discursivo* construído pelos *servidores* no contexto da nova governança pública do Estado de Pernambuco, que estão envolvidos direta ou indiretamente no processo de mudança do novo Modelo Integrado de Gestão (MIG) do atual Governo do Estado”, entre eles: a) *Servidores que compõem a nova carreira de Analista em Gestão Administrativa (AGAD) do Modelo Integrado de Gestão*, e b) *Servidores não ocupantes da nova carreira* e que já constituíam o quadro de pessoal do estado – de forma a analisar, *a maneira com que estes atores se veem e como são vistos pelo Outro nesta dinâmica relacional*, de modo a analisar a pluralidade presente nos diferentes *ethé* discursivos e interpretar a *interincompreensão constitutiva* entre os discursos, assim como o processo de *resistência* daí advindo, entendendo resistência como este *Outro do discurso* que não pode ser dito, o *interdito*, a recusa do discurso.

Justificamos a importância na realização deste tipo de estudo e a sua estreita relação com a área de concentração e referida linha de pesquisa (Análises do Discurso), uma vez que nos abre a possibilidade de revisitar discursivamente o que vem sendo produzido no âmbito da gestão pública, tanto na literatura sobre o tema quanto na própria prática de gestão que vem sendo desenvolvida no Estado, evocando a memória de outros discursos nesta área de estudos.

A escolha da carreira de Analista em Gestão Administrativa do novo Modelo Integrado de Gestão do atual Governo do Estado (2007-2014) como objeto de análise justifica-se por nos encontrarmos diante de um “jogo” entre estranho familiar, pois, ocupamos aqui, a dupla posição de pesquisador e membro desta carreira de gestão, ocupando a posição de servidora concursada da carreira de Analista em Gestão Administrativa (AGAD), o que de alguma forma não só justifica o interesse na realização da pesquisa em questão quanto exige uma tomada de posição oscilante entre a aproximação com o dado e o devido distanciamento.

A investigação e análise dos discursos sobre a prática de gestão dos analistas que compõe o Modelo Integrado de Gestão e dos demais envolvidos no processo poderá abrir as possibilidades de pensar uma ampliação de um espaço de emergência de outras narrativas na gestão pública que possibilitem a reconstrução de novos sentidos no interior das práticas sociais e discursivas.

Em face deste intento, iremos percorrer alguns caminhos que, a rigor, não expressariam sua direta semelhança, ao tratar de temas ou áreas do saber como gestão pública, análise do discurso, psicanálise, entre outros enredos. Ao contrário, indicariam em toda a sua diferença, o seu pertencimento a campos teóricos substancialmente distintos, mas que para nós, é justamente este desafio que nos incita a debruçar diferentes “olhares e escutas” nos *ethé* discursivos destes atores e de suas práticas sociais, entre compreensões e interincompreensões dialogadas, sejam elas manifestas ou latentes, emergidos no contexto desta nova governança pública.

A primeira seção destinou-se a fornecer ao leitor a possibilidade de encontrar-se diante de algumas das problematizações em torno da gestão pública no Brasil e seus diferentes momentos de reformas administrativas para que fosse possível melhor circunscrever o cenário no qual se encontra recortada nossa pergunta de pesquisa no atual modelo de gestão do estado no governo Eduardo Campos (2007-2014).

A segunda seção pretendeu fazer emergir por entre os conceitos de *ethé discursivos* e *interincompreensão constitutiva* especialmente, as marcas deste discurso político e sua relação entre a cena enunciativa aqui proposta e a heterogeneidade presente no cerne destes

interdiscursos, embasados pela Análise Francesa do Discurso de Dominique Maingueneau (2008; 2010, entre outros).

A terceira seção tratou de analisar a forma com que tais discursos, explícitos ou implícitos, manifestos ou latentes, se compreendem ou se distanciam em seus dizeres, entre seus ditos e não ditos, entre o que chamamos aqui de recusa do discurso, na emergência do elemento de resistência ao Outro e a fala do outro. Este capítulo, entre fios e costuras, visou tecer uma rede de sentidos ocultos e ou manifestos, e forneceu a base para a emergência de categorias de análise emergentes a partir do dado discursivo em interlocução. É aqui onde pudemos propor, a partir de uma leitura transversal sob a ótica psicanalítica, o encontro entre o discurso e a gestão, com o intuito de compreender todo este enlace a partir de uma perspectiva psicossociológica e discursiva (ENRIQUEZ, 1979; 1991; 1997; 2007; PAGÉS, 1987; FREUD, 1911; 1912; 1913; 1914; 1915a; 1915b; 1915c; 1919; 1920; 1921; 1923; 1927; 1929; 1939) dos dados, fatos e feitos públicos.

Na quarta seção apresentamos o cenário e sua arquitetura textual e discursiva, de modo a delinear o percurso metodológico enviesado pelo objeto de pesquisa. Em seguida, foram as análises destes dados discursivos que tomaram conta deste enredo, deixando ecoar aos ouvidos o que pôde vir a emergir no cerne da cenografia do discurso político e dos *ethé* discursivos daí emergentes, da nova governança pública do governo de Eduardo Campos, em Pernambuco, de 2007- 2014, com a criação do novo Modelo Integrado de Gestão.

E for fim, demos lugar à seção de fechamento discursivo daquilo que se pretendeu enquanto objeto e objetivo de pesquisa, funcionando enquanto uma espécie de retomada daquilo que de fato foi produzido neste enlace de vozes, nestes *ethé* discursivos dos servidores públicos estaduais no delimitado contexto político da gestão pública de Pernambuco, entre tais interincompreensões heterogêneas e constitutivas.

2 UM RECORTE DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Na presente seção objetivamos efetuar um recorte dos principais momentos pelos quais atravessou a Gestão Pública no Brasil, contemplando cada uma de suas mais relevantes e significativas Reformas Administrativas, que longe de esgotar o tema em questão, visa delimitar de forma interessada o objeto de pesquisa aqui elegido mediante breve contextualização dos períodos pelas quais passou e vem passando as reformas no Brasil, suas características e influências, para que possamos ser direcionados a uma melhor compreensão do *ethos discursivo* dos gestores estaduais no atual momento de mudança na gestão pública pelo qual vem passando o governo do estado de Pernambuco (2007-2014) na proposição do novo modelo integrado de gestão. Mais do que isso, este capítulo nos serviu de subsídio no sentido de abrir-nos a possibilidade de identificar, nas análises dos diferentes *ethé* dos servidores públicos as identificações presentes nos discursos destes frente a tais modelos e períodos de gestão da máquina pública.

2.1 Gestão pública no Brasil e suas principais reformas administrativas

sempre que ocorre uma transformação importante, uma passagem – como a industrialização ou uma revolução política – ela exclui várias alternativas e abre inúmeras outras (NUNES, 2010, p.45).

Se nos debruçarmos sobre a História da Gestão Pública no Brasil, encontraremos entre os autores interessados por esta área de estudos (ABRUCIO, 2004; MARINI, 2003; SILVA, 1999; BRESSER PEREIRA, 1977, 1996, 1998, 2000, 2001, 2005, 2010; COSTA, 2008a, 2008b; WARHLICH, 1974, 1975, 1976, 1984; SOUZA SANTOS, 2010; REZENDE, 2004, 2005, 2009; NUNES, 2010; PRESTES MOTTA & BRESSER PEREIRA, 1988; MARCELINO, 1987, 1988, 1993, 2003; HOLANDA, 1993; CARVALHO, 1999; CASTOR, 2000; NASCIMENTO, 1967; MARTINS, 1995; 2003, entre outros), uma concordância quanto aos períodos que marcaram as Reformas Administrativas no nosso Estado-Nação.

Apesar de poderem divergir quanto à forma de análise de tais momentos sócio-histórico-políticos, e por ventura, discordarem quanto à nomenclatura mais adequada para designar tais periodizações, em geral, descreve-se três importantes momentos reformistas no Brasil a partir da década de 1930, com intervalos médios de 30 anos entre cada sucessivo sistema de Reforma Administrativa, ou, como preferem chamar alguns (COSTA, 2008a, p.3), seriam antes momentos que denunciam “os esforços de reforma do aparelho do Estado”, a saber: A Reforma de 1937; A Reforma de 1967; e a Reforma de 1995. Conforme afirma Gaetani (2005, p.60):

O Brasil é um país com uma impressionante tradição de *tentativas de reformas administrativas*. Poucos foram os presidentes que, ao assumirem, não elegeram a administração pública como uma de suas prioridades. Desde Vargas praticamente todos os governantes – exceto Médici, Dutra e Itamar Franco – tentaram redesenhar a organização do Estado brasileiro. Grosso modo as reformas e tentativas de reformas podem ser divididas em dois grupos: o das que resultaram em reformas constitucionais e o das que se deram à margem da Constituição em vigor. No primeiro grupo, estão as reformas de 1936/1937, 1964/1967, 1985/1988 e 1995/1998; no segundo, as patrocinadas por JK, o ciclo de planejamento do governo autoritário, a cruzada desburocratizante de Hélio Beltrão e as reformas do Plano Plurianual (PPA) no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (grifo nosso).

Estes momentos que marcaram a História da Gestão Pública no Brasil, de acordo com Bresser Pereira (2000, p.16), podem ainda ser denominados através de diferentes estilos de gestão, cada um com características próprias, que evidenciaram a política destes anos de *tentativas de reformas administrativas no aparelho do Estado*. Seriam elas a *administração patrimonialista*; a *administração burocrática* e a *administração pública gerencial*, ou nova gestão pública (*New Public Management*). Segundo o autor:

A administração patrimonialista é do Estado mas não é pública, na medida em que não visa ao interesse público. É a administração típica dos Estados que antecederam o capitalismo industrial, mais particularmente das monarquias absolutas que antecederam imediatamente o capitalismo e a democracia. É a administração que confunde o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público. Sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos através do clientelismo. A administração pública burocrática é aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo. A administração pública gerencial também pode ser chamada de “nova gestão pública” (*new public management*) (BRESSER PEREIRA, 2000, p.4).

Neste momento, torna-se *mister* ressaltar que para o alcance do nosso objetivo em situar o leitor (e não mais do que isso), num dado tempo histórico da gestão pública no Brasil, e, mais adiante, num recorte do novo modelo de gestão proposto pelo atual governo do estado de Pernambuco (2007-2014), privilegamos aqui a tomada de posição acerca das reformas administrativas e suas formas de gestão daquilo que foi formulado por Bresser Pereira (1998) na publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995), por apresentar de forma didática a explanação sobre o tema, tendo em vista que nosso foco de estudos se concentra antes na questão do *ethos discursivo dos servidores num dado contexto da gestão pública* (que consideramos aqui enquanto um novo *marco de reforma administrativa* no estado), do que um estudo sobre a história da gestão propriamente dita.

Fazemos esta ressalva, pois, ainda que não desconheçamos que muitos foram os autores que se dispuseram a tratar desta questão sob diferentes perspectivas e olhares, como visto anteriormente, não estamos com isso elegendo o posicionamento e explanação dos fatos históricos das reformas administrativas apontadas por Bresser Pereira (1998a) como a “melhor” (nem dela tomando partido), nem mesmo desconhecendo as críticas que por vezes o autor foi submetido quando de sua formulação e definição das três formas de administração pública, sendo sua *tipologia* considerada por alguns como meramente evolucionista e porque não dizer rasa.

O caráter evolucionista e voluntarista dessa tipologia é evidente. A emergência do Estado nacional e do poder absoluto propiciou o desenvolvimento da administração patrimonialista. O desenvolvimento do capitalismo e da moderna democracia de massas ensejou o surgimento da administração burocrática. A ampliação dos direitos de cidadania, o fortalecimento da sociedade civil e a derrocada do keynesianismo impuseram o advento da administração gerencial, que corresponde ao fim da história da administração pública. Em português brasileiro, essa designação constitui um pleonasmo abominável, pois as palavras administração, gerência e gestão são sinônimas. Embora se pretenda nomear um modelo de gestão em que prevalecem valores e técnicas próprias ao mundo empresarial (*management*), falar em administração gerencial é o mesmo que se referir a uma administração administrativa (COSTA, 2008b, p.282).

Contudo, apesar das críticas, ainda que de forma breve, nos licenciamos ao direito de remeter-nos sem maiores constrangimentos ao conteúdo de tal abordagem teórica do autor (BRESSER PEREIRA, 1998a; 2000) por servir de modo objetivo e suficiente aos nossos propósitos, sem que para isso tenhamos que mergulhar nesta profunda seara da história da gestão

pública no Brasil, entre diferentes nuances, narrativas e interpretações, o que em muito nos distanciaria de nossos interesses e objeto de estudo.

Para o autor, até os anos 1930, a administração pública era notadamente *patrimonialista*. Não existia por parte daqueles que exerciam o poder a diferenciação entre a *res pública* e a *res principis*, ou seja, a coisa pública em muito se confundia aos direitos privados, o que configurava um esfumaçamento entre as fronteiras do público e privado. Por esta e outras razões é que este período ficou marcado por suas características de forte corrupção e nepotismo.

Com o advento do capitalismo e crescente industrialização, a partir dos anos 30 inicia-se um movimento de combate a tais formas de desvio na gestão pública com o objetivo de reestabelecer a ordem e o direito público. Marcada por processos racionais legais, a *administração burocrática*, como foi chamada, visava o controle a priori dos processos mediante profissionalização do serviço público, valorização da ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.

No entanto não foi a burocracia propriamente dita que foi “rechaçada” em substituição ao que se chamou *administração gerencial*, e sim os seus vícios e excessos. Focado apenas nos processos, o Estado passou a voltar-se a si mesmo e deixou de priorizar o foco em resultados e o atendimento ao cidadão, características que tomaram lugar e passaram a ser a marca deste último momento da reforma administrativa que se inicia em meados de 1995.

Daremos especial relevo a este último período da administração gerencial, que, dado seu caráter evolucionista e temporal, evidencia ademais sua estreita relação com alguns dos princípios e diretrizes do modo de administração do atual governo do estado de Pernambuco, na implementação do novo *modelo integrado de gestão*, dando continuidade ao princípio burocrático do mérito profissional, com a criação das carreiras de planejamento e gestão, de controle interno e de gestão administrativa da máquina pública, esta última aqui elegida como objeto de estudo.

Todavia, apesar desta diferenciação didática e metodológica, sabemos que esta distinção em períodos não caracteriza sobremaneira a completa extinção de uma forma de gestão e o aparecimento de outra. Ao contrário, as tentativas de reformas administrativas marcam épocas,

mas guardam entre si características que nos remetem antes a continuidade do que a ruptura, no tempo, de tais modelos de gestão, haja vista que até hoje, apesar dos inúmeros esforços no sentido de impetrar mudanças na governança pública, não raro nos deparamos com as marcas de um modelo patrimonial ou burocrático, naquilo que concerne ao mau uso do termo pelos que geriam a máquina pública, tornando-a lenta e engessada.

E antes que passemos a tratar mais especificamente do modelo de administração gerencial, traremos um excerto que exemplifica e retrata (ainda hoje, seguramente) as marcas visíveis de características dos modelos de gestão anteriormente vividos e ainda vigentes. “O patrimonialismo (contra o qual a administração pública burocrática se instalara), embora em processo de transformação, mantinha ainda sua própria força no quadro político brasileiro” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995, p.19), afirmação que sem hesitar podemos trazer ainda para os dias de hoje, ainda que em menor escala.

2.2 Revolução de 1995: Estado Democrático-Pós-Industrial e a Nova Gestão Pública

Em continuidade com as ideias de Bresser Pereira (2000), podemos situar a *administração gerencial* num movimento de *reformas administrativas* que vem ocorrendo em vários países da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) a partir dos anos 1980. A OCDE constitui-se como uma organização internacional composta por 30 países, que tem como objetivos, coordenar políticas econômicas e sociais, apoiar o crescimento econômico sustentado, aumentar o emprego e a qualidade de vida dos cidadãos e manter a estabilidade financeira, visando primordialmente à modernização do Estado e tornar a administração pública mais eficiente e voltada para o cidadão-cliente.

A reforma gerencial do Estado que vem ocorrendo em um grande número de países faz parte de um movimento mais amplo, que é o da reforma do Estado. Nos anos 1980, a preocupação fundamental da “primeira onda” de reformas foi promover o ajuste estrutural das economias em crise, particularmente aquelas altamente endividadas e em desenvolvimento, como a do Brasil. Já nos anos 1990, quando se percebe que esse reajuste não poderia, em termos realistas, levar ao Estado mínimo, temos a “segunda onda” de reformas. Enquanto na primeira onda o domínio da perspectiva econômica

leva, em relação ao Estado, essencialmente à política de *downsizing*, a segunda onda de reformas tem caráter institucional. Agora, o projeto fundamental é reconstruir ou reformar o Estado, recuperando a sua governança (BRESSER PEREIRA, 2000, p.17).

Conforme afirma Rezende (2005, p.29) “as reformas do Estado (em suas diversas manifestações visíveis) ocuparam lugar privilegiado nos debates havidos nos países ricos e naqueles de menor renda”. Conforme veremos adiante, por diversas razões e por diferentes vias, os processos internos de reforma administrativa “serviram para redefinir os limites de atuação do Estado, dos mercados e da sociedade civil, dentro de novos modelos de desenvolvimento econômico e social”, consolidando uma verdadeira “era de reformas”, como diria o autor.

As reformas gerenciais que ocorrem em diversos contextos a partir dos anos 90 colocam como problema central a necessidade de redefinir os modelos de gestão pública a partir de novos modelos institucionais que permitam ampliar a capacidade de governar, a legitimidade política e a eficiência na provisão de bens e serviços para a sociedade. É neste contexto que emerge um novo conjunto de crenças sobre novas formas de reorganização burocrática, centradas em novos padrões de relacionamento entre o Estado, o mercado e a sociedade civil e orientados pela produtividade gerencial (...) As reformas gerenciais apresentam como questão básica a necessidade de produção e consolidação de novas matrizes institucionais orientadas por princípios de descentralização, accountability, inclusão social, e eficiência fiscal, fazendo emergir um conjunto de uma nova reflexão sobre os limites das formas tradicionais e burocráticas de gestão pública. A tensão entre burocracia e democracia passa a ser decisiva para a construção das novas burocracias gerenciais (REZENDE, 2009, p.345).

Dentro desse contexto, a procura por modelos mais flexíveis de governabilidade e governança pública emergem como resposta “aos processos de ampliação da democracia política nas sociedades contemporâneas”. O aumento nas demandas por democratização e participação social, por sua vez, exigem dos sistemas tradicionais de autoridade “uma maior complexidade decisória, maior abertura aos conflitos gerados pela inclusividade e da competição política e mais atentos a questões relativas à eficiência”. Valores como “descentralização, controles sociais, flexibilidade, e inclusão social” passam a ser ensejados pelas sociedades democráticas, tornando-se cada vez mais conflitantes com modelos burocráticos tradicionais que não colocam o desempenho e a produtividade gerencial como tema central (REZENDE, 2009, p.346-347). Por esta mesma razão,

a reforma da administração pública nos moldes orientados pelo desempenho tornou-se central na agenda de políticas públicas de diversos governos, e raros foram os casos em que as reformas não constituíram o eixo principal das mudanças setoriais em outras políticas públicas. A remodelagem do aparelho burocrático a partir de *tipos ideais* – tais como: maior capacidade administrativa, maior eficiência dos processos de formulação e implementação de políticas e programas sociais, redução do volume de gastos com a máquina administrativa – foi marcante nos processos de reforma (REZENDE, 2005, p.31).

E, sem subestimar os elementos de patrimonialismo e clientelismo (NUNES, 2010) que ainda subsistem nas nossas práticas administrativas, como vimos, buscar-se-ia com a Reforma de 1995 um modo de criar novas instituições legais e organizacionais que permitissem, antes de tudo, o exercício de uma forma de burocracia profissional e moderna, com condições de gerir o Estado, entendendo que a melhor forma de combate ao clientelismo ainda presente é ser *gerencial*, na medida em que se dá autonomia ao administrador público na tomada de decisões, não fazendo-o submeter-se a práticas de controle burocráticos excessivos e vexatórios, como afirma Bresser Pereira (2000, grifo nosso).

O propósito mais geral de criar novas instituições e novos modelos burocráticos dentro de bases organizacionais preferencialmente voltadas para os resultados, modelou, de forma decisiva, o desenho das políticas de reforma na Europa, nos países asiáticos e no mundo em desenvolvimento, criando as chamadas *reformas gerenciais*. As reformas gerenciais foram acompanhadas da consolidação de um novo paradigma de gestão pública, no qual se assentam as bases e os princípios lógicos e operacionais para o novo papel do Estado. Ampliar os padrões de eficiência e efetividade na intervenção pública, por meio de uma nova matriz institucional organizada pelo desempenho, foi, e tem sido, um dos maiores desafios para os gestores públicos contemporâneos. No Brasil, a reforma desencadeada em 1995 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) foi um caso típico de reforma gerencial na qual a administração brasileira foi concebida em novas bases, sob novos modelos de delegação e controle burocrático e, fundamentalmente, visando a uma maior pressão por ajuste das contas públicas (REZENDE, 2005, p.30, grifo do autor).

Com o objetivo de trazer ao Estado práticas de gestão já utilizadas na iniciativa privada, voltada para resultados, essencialmente, Bresser Pereira (2000, p. 19) faz a ressalva, que tais práticas, apesar de próximas em seu objetivo final, terão de se realizar de maneira diferente do que aquela implantada no setor privado, uma vez que o Estado não opera através de trocas, mas de transferências, tem como mecanismo de controle a própria política e a administração do Estado e não o mercado, e tem por objetivo final o interesse público e não a lucratividade. Mas

pontua, todavia, que elas poderão sim “ser assemelhadas, na medida em que a reforma descentralize e autonomize as agências do Estado, defina indicadores de desempenho” e crie mecanismos de controle social voltados para resultados.

Com o fim do autoritarismo e o fracasso da burguesia industrial em liderar politicamente o país, a Sociedade Capitalista Industrial e o Estado Burocrático-Industrial desaparecem. Em seu lugar começam a surgir os contornos que temos hoje: uma mal definida Sociedade Pós-Industrial no qual as elites burguesas e burocráticas, estas públicas e privadas, aumentam em tamanho e se diversificam internamente, o mesmo fenômeno ocorrendo com a classe trabalhadora; e um Estado Gerencial em formação, a partir do momento em que a Reforma Gerencial de 1995 retoma as ideias de um Estado reconstruído, eficiente e democrático. Com o aumento extraordinário da nova classe média de burocratas ou tecnoburocratas, trabalhando para grandes organizações ou como profissionais de serviços, a sociedade deixa de ser essencialmente uma sociedade de classes para ser cada vez mais uma sociedade de camadas sociais, definidas menos pelo tipo de propriedade ou de relação de produção e mais pelo nível de educação, de prestígio social e de ocupação de cargos na hierarquia das grandes organizações públicas e privadas (BRESSER PEREIRA, 2001, p.21).

Foi no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995 que o cerne da Reforma Gerencial teve seu surgimento, quando Bresser Pereira é então nomeado ministro do MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado).

Baseado em ideias da Nova Administração Pública (*new public management*) que vinha ocorrendo através da experiência de alguns países desenvolvidos da OCDE, de visitas à Inglaterra em especial e da leitura do livro de Osborne e Gaebler, *Reinventando o Governo* (com objetivo de melhor compreender os princípios desta nova gestão pública em voga), que declaradamente Bresser Pereira fundamentou sua proposta do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, instituindo o que chamou de *administração ou reforma gerencial*. Neste momento muitos países estavam envolvidos no processo de reforma e esta seria a chance de trazer o Brasil para este cenário de desenvolvimento político econômico (BRESSER PEREIRA, 2001). Apesar das resistências, o tema da Reforma Gerencial no Brasil promoveu polêmicas e debates políticos, que passou a ganhar mais força com a publicação da Reforma Constitucional em 1998.

A administração pública gerencial é “orientada predominantemente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”. Não nega todos os princípios da administração pública

burocrática, pois tem uma clara noção do interesse público e conserva, embora flexibilizando-os, “a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático”. A principal diferença está na forma de controle “que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995, p. 16).

O plano diretor propõe ainda três diferentes níveis de atuação do Estado, a saber: 1. Nível central ou estratégico, incumbido de formular, supervisionar e avaliar a implementação das políticas públicas compostas pelo governo, a cúpula dos três poderes da República e o Ministério Público; 2. Nível descentralizado, responsável pela execução das políticas e *atividades exclusivas*, como regulação, fiscalização, segurança, previdência básica; 3. Nível de funções *não exclusivas* do Estado, no qual bens e serviços públicos em hospitais, escolas, centros culturais e centros de pesquisa podem ser fornecidos por organizações estatais ou da sociedade civil — associações sem fins lucrativos e mesmo empresas privadas — sujeitas ao controle social (idem).

Eram cinco os princípios fundamentais do Plano Diretor: 1. *institucionalização*, a partir da reforma da própria Constituição; 2. *racionalização*, que busca aumentar a eficiência, por meio de cortes de gastos, sem perda de “produção”, fazendo a mesma quantidade de bens ou serviços (ou até mesmo mais) com o mesmo volume de recursos; 3. *flexibilização*, que pretende oferecer maior autonomia aos gestores públicos na administração dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, estabelecendo o controle e cobrança *a posteriori* dos resultados; 4. *publicização*, que constitui uma variedade de flexibilização baseada na transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas do Estado (*devolution*), sobretudo nas áreas de saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia e meio ambiente; 5. *desestatização*, que compreende a privatização, a terceirização e a desregulamentação (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995).

Um das críticas mais contundentes no que se refere ao movimento da Reforma de Administração Gerencial, conduzida por Bresser Pereira (1998a; 2000; 2001, entre outros) diz respeito justamente a forma que foi denominado este período, conforme mencionado anteriormente, considerado por alguns autores (COSTA, 2008a) inadequado uma vez que os termos *gerencial*, *administração* e *gestão* trazem em si um mesmo sentido, o que não

possibilitaria falarmos em uma *administração gerencial*, que seria o mesmo que falar em *administração administrativa*.

A própria designação administração é infeliz pleonasmo nascido de uma tradução inadequada da New Public Management. Falar em dotar a administração pública de uma cultura gerencial não quer dizer nada. Todas as organizações possuem cultura gerencial – algumas mais burocráticas; outras mais orgânicas e flexíveis (COSTA, 2008a, p.39).

Contudo, vale ressaltar que não se tratava de uma crítica ingênua ao autor, uma vez que em artigos posteriores a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995), o próprio autor considera inadequado o termo até então utilizado, preferindo denominar este período de Nova Gestão Pública¹, de onde originaram seus princípios e fundamentos (*new public management*) (BRESSER PEREIRA, 2005).

A Reforma Gerencial e o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado tinham como pilares do projeto: o ajustamento fiscal duradouro; reformas econômicas orientadas para o mercado que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantissem a concorrência interna e criassem condições para o enfrentamento da competição internacional; a reforma da previdência social; a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; a reforma do aparelho de Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995).

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para se tornar seu promotor e regulador. O Estado assume um papel menos executor ou prestador direto de serviços mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor destes. Nesta nova perspectiva, busca-se o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, particularmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infra-estrutura. Considerando esta tendência, pretende-se reforçar a governança — a capacidade de governo do Estado — através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995, p.13).

¹ Terminologia adotada e utilizada a partir de então no presente trabalho em referência ao período antes denominado (MARE, 1995) administração ou reforma gerencial.

Para que o projeto da Reforma Gerencial proposto no Plano Diretor viesse a ser alcançado, deveria focar nas seguintes questões político-administrativas: 1) a redefinição dos objetivos da administração pública, voltando-a para o cidadão-cliente; 2) o aperfeiçoamento dos instrumentos de coordenação, formulação e implementação e avaliação de políticas públicas; 3) a flexibilização de normas e a simplificação de procedimentos; 4) o redesenho de estruturas mais descentralizadas; 5) o aprofundamento das ideias de profissionalização e de permanente capacitação dos servidores públicos, ideias que vêm da administração pública burocrática, mas que jamais foram nela plenamente desenvolvidas (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995).

Tornar a administração pública mais transparente, democrática, mais profissional e mais voltada para atingir objetivos e resultados sociais passou a ser um longo e tortuoso caminho, em que obstáculos, tensões e paradoxos marcaram a implementação dessas reformas no mundo real. O confronto com a realidade mostra que as reformas apresentam resultados bastante diversos e que – mesmo em contextos de Estados e sociedades de maior renda – os processos de reforma são marcados por conflitos estruturais que derivam da própria formulação e implementação dessas políticas (REZENDE, 2005, p. 31).

Segundo Bresser Pereira (2001), sua proposta só viria a ganhar força quando viesse de fato a ser implementada, e para tanto, necessitava de apoio e interesse da presidência do Brasil. Foi quando o MARE, já no segundo mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, integrou-se ao Ministério de Planejamento, passando a ser chamado de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Contudo, na visão de Bresser, este Ministério não ofereceu apoio suficiente à missão da reforma gerencial, tal qual foi proposta, a não ser nas ações relativas aos projetos incluídos no PPA (Plano Plurianual).

Na visão de Bresser Pereira (2001, p. 27), idealizador da reforma

a implementação da Reforma Gerencial de 1995 durará muitos anos no Brasil. Passará por avanços e retrocessos. Enfrentará a natural resistência à mudança e o corporativismo dos velhos burocratas, os interesses eleitorais dos políticos, o interesse dos capitalistas em obter benefícios do Estado. O Estado Patrimonial era um Estado por definição capturado pelos interesses de classe. O Estado Burocrático-Industrial e o Estado Gerencial são estados de transição de uma política de elites para uma democracia moderna, ou seja, em uma democracia na qual a sociedade civil e a opinião pública são cada vez mais importantes, e na qual a defesa dos direitos republicanos, ou seja, do

direito que cada cidadão tem de que o patrimônio público seja usado de forma pública, é cada vez mais possível e necessária.

Nesse sentido, após inúmeras tentativas de implantação das “eras de reformas administrativas”, especialmente daquelas que, no Brasil, impulsionaram mudanças governamentais mais voltadas a novas formas de gestão, mais democráticas, participativas e com foco em resultados, (tal como o esforço de implantação do que ficou conhecido como Reforma Gerencial, no governo FHC, conforme anteriormente descrito), alguns autores (REZENDE, 2009; BACELAR, 2003, entre outros) se debruçaram na investigação dos principais obstáculos ao alcance do que foi chamado de um movimento em busca de novas burocracias flexíveis, ou ainda, do paradigma da Nova Gestão Pública, como posteriormente foi preferivelmente chamado.

Flávio Rezende (2004, p. 33-45), efetuando um repertório da bibliografia existente sobre o tema da nova gestão pública, seus impasses e limites, explica o que chama de “falha sequencial” na gestão. Seria, antes de tudo, uma forma de descontinuidade nos processos de instauração da mudança.

Para o autor, as principais causas apontadas pelos demais estudiosos na área da gestão pública são: a existência de objetivos, interesses e valores conflitantes; a falta de foco na mudança por parte dos atores estratégicos; as incertezas, ambiguidades e complexidades inerentes à mudança; o deslocamento de objetivos; os movimentos contraditórios de descentralização e coordenação; a institucionalização dos elementos a serem reformados; a resistência organizada de setores afetados e a emergência de consequências inesperadas (idem).

Segundo Costa (2008b, p. 272-273):

A maior parte dessas razões diz respeito a mecanismos de resistência à mudança, identificados desde Maquiavel (2006, p.26), que reconhecia serem incertos os resultados de qualquer tentativa de introdução de uma nova ordem, pois “aquele que a introduz terá por inimigos todos os que da velha ordem extraíam privilégios e por tímidos defensores todos os que das vantagens da nova ordem poderiam usufruir”.

Este processo de resistência à mudança seria retratado na forma de forças antagônicas, nem sempre manifestas, estando elas a favor e contra ao processo de implantação da gestão da mudança. Para Castor (2000, p.150):

A mudança institucional obedece à dialética da reforma e da contra-reforma. Forças antagônicas contrapõem de um lado uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e infensa à modernização do aparelho do Estado, aliada dos interesses econômicos mais retrógrados e conservadores, luta para manter as coisas como estão; e, de outro, as correntes modernizantes da burocracia apoiadas por seus próprios aliados políticos e empresariais lutam para mudar e inovar.

O autor (CASTOR, 2000, p.150) afirma ainda que no cerne destas forças antagônicas no processo de mudança institucional na gestão pública, estaria uma forma de poder, que subjaz aos movimentos de implantação de reformas administrativas e que definiria a própria lógica do funcionamento dos sistemas.

O que está na raiz dessas reviravoltas é a impossibilidade de adotar modelos mais flexíveis e descentralizados em toda a administração pública, que se guia por leis universalistas. Flexibilidade e autonomia custam caro e não podem ser dadas a todos. Sempre que aumenta o número dos que as conquistam, pressionando as contas públicas, surgem normas uniformes para submetê-las aos controles centralizados. Não se trata do choque de forças voluntaristas de caráter progressista ou reacionário, mas simplesmente da própria lógica de funcionamento dos sistemas burocráticos.

Na ótica de Martins (2003, p.20-21), outro autor que se debruçou nos estudos sobre a era de reformas administrativas no Brasil, os motivos de descontinuidade na implantação de políticas à nova gestão no período de 1995-2002, evidenciam, segundo ele, “não apenas diversidade, mas baixa integração, conflito e anulação recíproca” entre os atores institucionais.

Nessa perspectiva é que procuramos investigar qual tem sido a representação dos gestores públicos estaduais do governo Eduardo Campos (2007-2014) no atual cenário de mudança na forma de gestão, de modo a debruçar nossas análises na questão dos diferentes *ethé discursivos* que se manifestam (implícita ou explicitamente) entre os atores institucionais que compõe o quadro de pessoal da Secretaria de Administração do Estado, onde estão lotados os novos analistas em gestão administrativa (AGADS).

2.3 Reforma e impacto estadual: Pernambuco e o Novo Modelo de Gestão

Apesar do posicionamento de alguns autores, tal como vimos acima, no sentido de enfatizar os limites e impasses pelos quais passou a Reforma Gerencial, ou Nova Gestão Pública no Brasil, não resta dúvida de que este período marcou consideravelmente o modo como os governantes (nas esferas federal, estadual e municipal) vêm sustentando e direcionando seus programas de governo, uma vez que, este período (no rol da era de reformas) influenciou e impulsionou a construção de um Estado Federativo com características inovadoras de gestão pública, que caminha no sentido de um novo paradigma de gestão, com foco em resultados, transparência e maior participação social nas políticas públicas.

Ainda que a tônica dada as Reformas Administrativas no Brasil tenham tido um cunho de “tentativas” e/ou “esforços” de implantação de mudanças na gestão pública, mas não de concretizações marcadamente exitosas, tendo em vista as dificuldades pelas quais tiveram que enfrentar, cada um dos contextos políticos da era de reformas, como vimos, percebe-se que todo este movimento no sentido de uma “gestão pública da mudança” ganha ainda mais força quando suas características inovadoras passam a se propagar entre as esferas governamentais (federal, estadual e municipal), na construção do que se chamou de “*coalisões reformistas*”.

Autores como Abrucio e Gaetani (2006) se preocuparam em discutir profundamente os avanços e as perspectivas da gestão pública nos estados, evidenciando com clareza de que forma o período da Nova Gestão Pública no Brasil influenciou e disseminou ideias reformistas entre os estados, constituindo “agendas, aprendizado e coalisões”, ainda que os resultados e o alcance no avanço na gestão sejam os mais híbridos e heterogêneos possíveis, conforme afirmam os autores, levando em conta a diferença em cada contexto sociopolítico estadual. Segundo afirmam Abrucio e Gaetani (2006, p. 21-22):

O ciclo de reformas nas políticas de gestão pública, iniciado no governo federal em 1995, desdobrou-se de forma escalonada pelas administrações públicas estaduais nos últimos 12 anos. Enquanto alguns estados deram início a políticas inovadoras simultaneamente às reformas implementadas pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), outros iniciaram ciclos modernizadores em 1999, ou mesmo em 2003. Sugestivamente, os avanços que têm ocorrido no âmbito estadual muitas vezes não estão relacionados a uma parceria ou indução da União, embora vários deles tenham recebido a influência das propostas defendidas pelo ministro Bresser Pereira no primeiro

governo FHC. É como se a irrupção das ideias disseminadas a partir do debate em torno do Plano Diretor da Reforma do Estado constituísse um passo impulsionador, mas com impactos temporais e de intensidade heterogêneos.

Toda esta influência advinda das ideias reformistas, especialmente do período da reforma de 1995, não se transformou em meras cópias de uma experiência para outra, mas antes de tudo marcaram a construção de um espaço de trocas e de customização de técnicas administrativas entre os estados. Como afirmam Abrucio e Gaetani (2006, p.22), os estados tornaram-se assim “um campo propício à experimentação de reformas”, uma vez que

os processos de aprendizados e de transferência de políticas para e entre os governos estaduais que se processaram nos últimos doze anos não tiveram uma única fonte inspiradora, vinda de um centro irradiador hegemônico. Nem os estados passaram a copiar as reformas do Governo Federal – muitas das quais descontinuadas –, tampouco o processo de disseminação de ideias e conceitos inovadores se deu por meio de comunidades epistêmicas entrincheiradas em redutos acadêmicos consolidados. Lições foram extraídas da União, mas, no geral, sem que isso fosse mera clonagem (Rose, 1993) – ao contrário, o resultado conformou uma variedade de experiências (ABRUCIO, GAETANI, 2006, p.24).

Segundo afirmam, formar coalisões reformistas não se constitui tarefa fácil, uma vez que falar em gestão pública é ter que levar em conta o processo de descontinuidade administrativa pelo qual cada gestão governamental estará sujeita a passar de um a outro governante eleito. Este fato é ainda mais acentuado quando tratamos da questão a nível estadual, que sofreria de maior fragilidade quanto ao processo de descontinuidade na gestão.

Os autores (ABRUCIO, GAETANI, 2006, p.27) reforçam ainda mais esta ideia quando trazem a discussão a dificuldade ainda maior a que estão sujeitos os estados, que é justamente o fosso que se abre entre atividades-meio e atividades-fim na gestão do estado. Nas palavras dos autores:

Mesmo nos casos em que a articulação intergovernamental funciona melhor, geralmente o papel dos estados é o mais indefinido, como também o é seu modo de articulação com os outros níveis de governo em diversas políticas. Esta realidade dificulta as reformas da gestão pública estadual, uma vez que a modernização dos meios não necessariamente melhora o desempenho das atividades-fim. A articulação entre gestão e políticas, geralmente complicada na história do Estado brasileiro, é ainda mais nebulosa no plano estadual.

Sob o ponto de vista de Abrucio e Gaetani (2006) alguns elementos impulsionaram mais fortemente as reformas na gestão pública dos estados, influenciados, como vimos, por características da Nova Gestão Pública ou Reforma Gerencial de 1995. Entre eles encontram-se a crise financeira dos governos estaduais e a construção de coalisões pró-ajuste fiscal; presença de técnicos que vivenciaram em âmbito nacional a reforma de 1995 e passaram a construir experiências nas esferas estaduais; a própria disseminação do que se chama de “boas práticas” de gestão entre os estados; e a construção de fóruns federativos interestaduais como o CONSAD e o PNAGE, programa voltado para discussão sobre gestão nacional e estadual, ambos espaços que promovem a troca de experiências.

Contudo, nas palavras dos autores,

a maior importância da reforma Bresser advém das ideias disseminadas para os estados. Trata-se de um nível de difícil mensuração. Na verdade, a partir do debate que se instalou durante quatro anos (1995-1998), essa concepção foi utilizada como pano de fundo das reformas, mesmo quando houve o arrefecimento desse modelo no plano federal. Deste “caldo de cultura” estabeleceu-se um referencial geral de modernização, capaz de fornecer motivações para a adoção de um novo modelo de gestão pública. Num primeiro momento, tais propostas eram classificadas como gerenciais e, depois do primeiro governo FHC, nem tinham necessariamente este rótulo colado a elas. E foi nesta última etapa, quando ficaram mais livres das brigas ideológicas e nomológicas, que as ideias germinadas pioneiramente pelo ministro Bresser ganharam mais força. As resistências iniciais de políticos e burocratas foram paulatinamente reduzidas à medida que as propostas eram implementadas segundo as condições locais e começavam a mostrar resultados. Obviamente que há ainda vetos e pressões contra elas, mas hoje é mais difícil abandonar as novas práticas num conjunto significativo de estados (ABRUCIO, GAETANI, 2006, p. 31).

Se, como vimos, o alcance de resultados exitosos nas tentativas de implantação das reformas administrativas no Brasil malograram, apesar do crescente grau de influência que exerceu e continua exercendo quanto à disseminação de ideias inovadoras na gestão pública, o que mais chama atenção, segundo apontam Abrucio e Gaetani (2006) é justamente o impacto de tais ideias nas esferas estaduais, que vem trabalhando no alcance de melhores resultados, se comparado a esfera federal:

Ao contrário do atual quadro de indeterminação, instabilidade e paralisia que marca a área de gestão pública no Governo Federal, parte significativa dos estados vive um momento de experimentação e efervescência. Há um movimento em torno de três

objetivos: procurar implantar medidas inovadoras, construir uma agenda que compatibilize o ajuste fiscal com políticas gerenciais e melhorar a prestação dos serviços públicos. O ponto de partida é heterogêneo, como se ressaltou antes, mas já há atualmente uma intenção de priorizar a reforma da administração pública num número substantivo e crescente de governos estaduais (ABRUCIO, GAETANI, 2006, p.39).

E, ao longo de todo o debate instaurado por Abrucio e Gaetani (2006), discutido e apresentado no CONSAD de 2006, a respeito das experiências de troca de boas práticas entre os estados e a forte influência da reforma Gerencial de 1995 na gestão estadual e na construção de “coalisões reformistas”, podemos ver que a presença do Estado de Pernambuco se faz refletir, como exemplo de boa prática, enquanto um estado que vem perseguindo instaurar, já desde meados de 1999 até 2006, no cerne de suas ações, as marcas desta nova Era da Gestão Pública.

Alguns aspectos foram destacados com maior ênfase pelos autores (ABRUCIO, GAETANI, 2006), ao apontar a presença do Estado de Pernambuco, dentre outros estados, como exemplo de crescimento na gestão estadual em alguns setores em especial, tais como: a relevância da questão fiscal, na proposição de medidas como o governo eletrônico e o sistema de compras governamentais, todas visando à redução de gastos e de custos, ocasionando expressivo aumento da consciência fiscal; foco nos centros de atendimento integrado, espaços voltados para o atendimento ao cidadão. Pernambuco também chamou atenção como um estado, juntamente com São Paulo e Minas Gerais, voltado a buscar efetividade nas políticas públicas e o alcance de resultados, o que foi alcançado por meio de instrumentos de contratualização.

Nas palavras de Maurício Cruz (2013), Secretário Executivo da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de Pernambuco:

Ainda que em 1995 tenha sido promulgada a Lei 11.292, que institucionalizou os Contratos de Gestão na relação entre as entidades da administração direta e indireta do Estado, somente em 1999, com a posse do Governador Jarbas Vasconcelos em seu primeiro mandato, foi criado o Plano de Modernização da Gestão e Reforma Institucional, conhecido genericamente como Reforma do Estado, com o fito principal de promover o ajuste fiscal, plenamente alinhado aos que propunha o Plano Diretor de Reforma do Estado do governo federal, ao qual o novo governo estadual estava política e ideologicamente alinhado (CRUZ, 2013).

No período de 1999 e 2006, governado por Jarbas Vasconcelos foi trabalhada fortemente a reestruturação e o redesenho da máquina pública, com a redução do número de entidades da administração direta e indireta em cerca de 31%, por meio de privatizações. Como consequência desta redução e em “proporção geométrica” reduziu-se a prestação de serviços ao cidadão em especial nas áreas de habitação, agricultura, saúde, educação e segurança, “prova de que a eficiência na prestação de serviços não havia sido corretamente priorizada” (idem). Apesar de não ser o foco do estudo em questão, caberia aqui a pergunta: estaríamos falando de eficiência e eficácia para quê e para quem?

Na tentativa de construir um novo modelo de gestão pública com foco em resultados, baseado em princípios do planejamento estratégico e de indicadores de desempenho que houve a criação do Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública – Pró-gestão em 2000, coordenado pela Secretaria de Administração, através da promulgação do Decreto nº 25.243 em abril daquele ano, que regulamentou o Pró-gestão (CRUZ, 2013).

Nesse sentido, percebe-se que o estado de Pernambuco e o seu governante Jarbas Vasconcelos, dentre outros estados, desde a gestão de 1999-2006, já caminhava no sentido de buscar ideais reformistas e troca de experiências entre os estados, período no qual já se falava em “choque de gestão”, conforme afirmam Abrucio e Gaetani (2006, p.50), quando explicam as causas das coalisões reformistas entre estados. Segundo eles,

os quatro fatores que favorecem as alianças e coalizões em torno da política de gestão pública nos estados são: o efeito da questão fiscal, as inovações administrativas que geraram *path dependence*, o peso dos “*policies entrepreneurs*” e a “janela de oportunidade” aberta pela idéia mobilizadora do “Choque de Gestão”. Tais aspectos potencializadores, obviamente, dependerão da efetiva articulação com os atores que sempre afetam o processo de reforma. Primeiramente, os governadores são atores decisivos. Os chefes do Executivo estadual de *Pernambuco*, Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Bahia Ceará e Santa Catarina, dentre os que manifestaram maior intensidade de preferências, buscaram associar suas gestões a símbolos e retóricas reformistas. Neste sentido, não só apoiaram as reformas como as tornaram um elemento estratégico em seu cálculo político (grifo nosso).

Contudo, segundo diagnóstico dos mesmos autores Abrucio e Gaetani (2006), outras áreas careceram de atenção por parte da gestão da grande maioria dos estados no período de 1999-

2006, inclusive Pernambuco, quais sejam: a política de Recursos Humanos; o campo da democratização e *accountability*; e ações voltadas ao aumento da transparência da administração pública, dentre outras esferas do governo.

Essa abordagem, ainda que tenha alcançado resultados no que tange a pactuação de contratos de gestão e na consecução de metas neles constantes, não foi capaz de deixar como legado nem a cultura de utilização massiva das ferramentas de gestão pelos órgãos da máquina pública e nem um conjunto expressivo de transformações na realidade socioeconômica do Estado (CRUZ, 2013).

E foi justamente este o cenário encontrado quando da mudança de gestão estadual em Pernambuco (2007-2014) pelo novo governo, ainda em vigor. Sob influência das ideias reformistas da Nova Gestão Pública de 1995, encabeçada por Bresser Pereira (1998) no governo FHC, a situação apontava para uma administração estadual anterior (1999-2006) fortemente marcada por um movimento de mudança da base institucional e da própria máquina pública estatal, tendo como ações principais o foco nos ajustes fiscais, na redução de gastos e na transferência de atividades estatais para a iniciativa privada e/ou sociedade civil organizada, na busca de um Estado regulador, tal como consta no atual programa de governo (2007-2010; 2011-2014).

O novo governo (2007-2014) deparou-se com uma situação de desestruturação na prestação de serviços de qualidade à população tendo em vista a redução das estruturas do estado, baixo desempenho dos indicadores sociais e econômicos e grande carência de profissionais nas áreas de saúde, segurança e educação. Segundo dados da Comissão Diretora de Reforma do Estado e do Programa Estadual de Desestatização, foram extintos 18 órgãos e 40 mil cargos de servidores efetivos no governo anterior (1999-2006). Neste sentido, o quadro de servidores necessitava de recompletamento, associada a uma política de valorização do servidor, especialmente no que se refere à capacitação e à remuneração dos servidores. Não existiam técnicas ou instrumentos administrativos que associassem neste período de governo (1999-2006) o planejamento das ações à sua execução orçamentária.

Este cenário deve necessariamente ter sido sentido não só pela população do estado como também pelos servidores públicos que compunham esse quadro de pessoal, o que de uma forma

ou de outra se evidencia e impacta nas representações (ethos) que os servidores efetuam sobre si neste contexto da gestão pública estadual.

Não foram encontradas estruturas voltadas ao ciclo de gestão das políticas públicas e ao seu controle social. Não existiam recursos necessários para garantir a unidade no processo de planejamento, o padrão no estabelecimento de metas e na elaboração dos planos e na eficácia do monitoramento e da avaliação de resultados. O controle social encontrava-se limitado pela inexistência de instâncias formais no Poder Executivo Estadual voltada para essa finalidade (PROGRAMA DE GOVERNO, 2010).

A gestão do atual governo (2007-2014) passou então a constituir importantes linhas de ação: além da capacitação e valorização do servidor, o aumento da capacidade de implementação de políticas públicas no estado de Pernambuco. O projeto “Todos por Pernambuco – Gestão Democrática e Regionalizada com Foco em Resultados” instituiu instâncias de diálogo entre a Sociedade e o Poder Executivo Estadual, como a Secretaria Especial de Articulação Regional, os Comitês Regionais e Municipais; e a Secretaria Especial de Articulação Social, com a criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social.

Para definição do planejamento estratégico governamental, que incluía a definição das metas e ações prioritárias dos próximos 4 anos, o governo constituiu 12 Seminários Regionais, que contaram com a participação ativa de representantes da sociedade civil na discussão do Plano Plurianual 2008-2011, além da realização de pesquisa que contou com a consolidação de cinco mil cadernos de propostas para as instituições representativas da sociedade pernambucana (PROGRAMA DE GOVERNO, 2010).

Neste sentido, parece que o governo atual (2007-2014) caminha em conformidade com aquilo que apontam Abrucio e Gaetani (2006, p.56), ao afirmar que,

não se pode esquecer, em hipótese alguma, da necessidade de atrair o cidadão comum, em especial os mais pobres, para o processo de reformas. Ações neste sentido aumentariam a legitimidade social do reformismo estadual. A melhor maneira de fazê-lo é aprimorar os canais de participação dos usuários de serviços públicos, tanto nos conselhos de políticas públicas – impulsionados pela Constituição de 1988 –, como principalmente na gestão e avaliação dos equipamentos sociais. Obviamente que este processo vai exigir uma maior articulação entre os projetos diagonais da área de gestão com a lógica das Secretárias-fim. Soma-se a isso à necessidade de mudar a cultura predominante entre os funcionários públicos, muito ensimesmada e pouco voltada para responder à sociedade. E não se pode negar que esta mudança do ethos público depende

fortemente do reforço do Estado nas áreas mais carentes e hoje carcomidas por uma situação *hobbesiana* – em outras palavras, o professor e o médico da periferia precisam de condições profissionais e institucionais para cumprir o seu dever de servir aos cidadãos.

O planejamento do estado passou a trabalhar de forma integrada, articulando ao planejamento das ações, seu orçamento e sua execução orçamentária. Foram constituídos ciclos de monitoramento, para o acompanhamento efetivo das metas e ações do governo, acompanhadas semanalmente pelo representante do Estado. Esta integração das ações ficou conhecida e formalizada na implantação do que foi chamado “Modelo Integrado de Gestão”, que foi institucionalizado através da sanção da Lei Complementar 141, de setembro de 2009², que compõe 4 sistemas do poder executivo estadual, a saber: o controle social; o planejamento e gestão; a gestão administrativa da máquina pública e o controle interno.

O modelo integrado de gestão, inspirado no modelo da nova gestão pública, orientado para resultados, tal qual descrito por Bresser Pereira (1998) sintetiza o perfil político do governador Eduardo Campos. Em que pese a marca de governo, o ritmo de trabalho e a cobrança por resultados assemelhem-se a iniciativa privada, não se pode em primeira análise afirmar que este modelo encontra-se totalmente inserido nos moldes do neoliberalismo, haja vista que a execução das ações, o fortalecimento e o empoderamento em sua maioria foram atribuídas a figura do próprio Estado, e não delegadas a entes privados, com ressalvas apenas na gestão de alguns dos novos hospitais da área da saúde.

A criação de carreiras de servidores estatutários, o incremento do orçamento em áreas consideradas prioritárias sem privatização de serviços e do patrimônio do Estado são exemplos que corroboram esta linha de pensamento.

No entanto, vale ressaltar que toda esta ampla discussão político partidária não foi em absoluto foco de análise no presente estudo, uma vez que, antes de situarmos ou enquadrarmos o modelo integrado de gestão sob o viés político, objetivamos analisar de que forma os servidores constroem a imagem de si e do outro num contexto de mudança iminente na gestão pública estadual, a partir deste choque de gestão da mudança.

² Em anexo.

Apesar do cenário apontado por Abrucio e Gaetani (2006, p.73), no sentido da ainda frágil estrutura dos estados na ausência de criação de carreiras estratégicas do núcleo de gestão, ao afirmar que alguns “estados ainda se apoiam excessivamente em estruturas de cargos de confiança e nos quadros fazendários, o que não contribui para a estruturação de administração pública profissionalizada e equilibrada”, Pernambuco já se mostra no atual governo (2007-2014), caminhando em outro sentido, em direção a uma gestão da mudança, com a criação de carreiras estratégicas do Núcleo de Gestão.

Foi quando, então, para que este novo Modelo de Gestão viesse a ser transformado de fato em uma “*política de Estado*”, foram criadas as três carreiras do Modelo Integrado de Gestão para provimento de 700 vagas do quadro permanente do Estado: Analista em Gestão Administrativa (objeto de análise do presente estudo); Analista em Planejamento e Gestão e Analista em Controle Interno, que associado a atuação dos Seminários Regionais e dos Conselhos estaduais e regionais, com representação da sociedade civil atuando no controle social, completaram o Modelo Integrado, associado ao Núcleo de Gestão do Estado, responsável pelas discussões e encaminhamentos destes quatro sistemas do poder executivo estadual (PROGRAMA DE GOVERNO, 2010).

Além desta política de valorização do servidor e reestruturação do próprio sistema de gestão do estado, o governo investiu maciçamente na criação de mais espaços de articulação do Poder Executivo Estadual e a Sociedade Civil, como as Ouvidorias, o Portal da Transparência, a expansão das Centrais de Atendimento ao Cidadão (Expresso Cidadão), atingindo não só a RMR como o interior do estado, assim como a implantação de um Expresso Cidadão Virtual, disseminando os serviços e estreitando os laços e a rede de atendimento junto à sociedade pernambucana (idem).

Os resultados obtidos com a implementação de tais práticas inovadoras no estado, medidos por índices e fontes externas e internas, explicitam o avanço de Pernambuco nas políticas públicas, especialmente nas áreas de Saúde, Educação e Segurança, este último com a adoção do Programa Pacto pela Vida, que indica a redução de crimes violentos letais intencionais no estado. Tanto o IDEB, indicador da área da Educação, quanto o DATASUS, na área da Saúde, indicam ainda os avanços e a melhoria nos serviços prestados a população (idem).

No setor de Recursos Humanos, constituiu-se uma Mesa de Negociação entre os servidores e o poder executivo estadual, espaço de diálogo permanente e de reivindicação dos servidores. Passaram por processos de reestruturação e implantação os Planos de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCVs) dos servidores e foi instituída uma política de recomposição salarial. Além disso, foram nomeados mais de vinte mil servidores públicos estaduais. No âmbito da capacitação, foi criado o Centro de Formação dos Servidores Públicos Estaduais (CEFOSPE), que tem por objetivo maior oferecer ao servidor público o desenvolvimento e capacitação contínua.

Foi lançado o Programa de Capacitação para os Servidores do Poder Executivo Estadual abrangendo três áreas: cursos visando à melhoria da qualificação do servidor público, instrutoria interna e educação continuada. Nessa área o IRH e a Escola de Governo ofereceram, entre 2007 e 2008, 131 cursos, dos quais 12 realizados no interior do Estado, beneficiando 2.853 servidores. No ano de 2009 foram ministrados 137 cursos e investidos R\$ 359 mil, beneficiando 2.661 servidores. O Centro de Formação de Servidores, espaço destinado especificamente à formação continuada da força de trabalho, com capacidade de atender 525 servidores simultaneamente e previsão de capacitar 25,2 mil servidores por ano, foi inaugurado em 2010 (idem).

Observa-se assim, que aquelas áreas diagnosticadas por Abrucio e Gaetani (2006) que ainda careciam de maior atenção nas políticas públicas dos estados, como é o caso da área de Recursos Humanos, incluindo Pernambuco, com a assunção do novo governo (2007-2014), tais esferas vem sendo paulatinamente supridas na implantação do Modelo Integrado de Gestão, pois são os recursos humanos, nos dizeres de Abrucio (2004, p.176-177) que

preparam o Estado para formular e implementar as mudanças colocadas pela política democrática. Se a Segurança Pública se torna prioridade nacional número 1, não basta vontade política; é preciso ter funcionários capacitados e motivados. Certas políticas corretamente tornadas prioritárias, como o PPA, falharão caso não haja um quadro de pessoal adequado – serão boas idéias sem os devidos realizadores. Por fim, qualquer mudança administrativa passa pelo corpo burocrático existente, e a falta de uma política consistente de RH cria cenários entrópicos, em que o “salve-se quem puder” prevalece. De modo que é preciso criar incentivos necessários para que os servidores sejam convencidos a se comprometer com a mudança.

O “choque de gestão”, termo que foi trabalhado e analisado nas discussões dos dados, e que já vinha sendo iniciado desde o governo anterior (1999-2006), como vimos (ABRUCIO,

GAETANI, 2006), toma um lugar de especial destaque nas políticas públicas do estado de Pernambuco, ao tomar como exemplo as boas práticas de gestão de outros governos exitosos, através do que os autores chamaram de “*aprendizado indireto*”, como é o caso da relação estabelecida com o governo de Minas Gerais, já citado, passando a customizar e entrelaçar a tais Modelos de Gestão técnicas e instrumentos da administração que auxiliam na gestão pública e no foco em resultados daquilo que se tornou o Modelo Integrado de Gestão de Pernambuco. Como diria Tânia Bacelar (2003, p.7): “o Brasil não está morto! Está cheio de experiências locais mostrando como se organiza, como se planta, como se comercializa, como se governa”.

Diante do exposto, parece que o caminho que a gestão atual do governo de Pernambuco vem trilhando, na ênfase da implantação de políticas públicas que valorizem o servidor fazem parte de um conjunto de fatores que compõem o que Abrucio e Gaetani (2006, p. 74-75) chamaram de agenda positiva, pois

a clarificação dos novos papéis dos governos estaduais remete à redefinição do perfil da burocracia estadual, à definição de uma estratégia de profissionalização correspondente e à valorização da função pública. Estes três itens fazem parte de uma agenda positiva que passa por um conjunto de medidas combinadas que incluem programas de capacitação, estruturas remuneratórias, introdução de mecanismos de avaliação de desempenho e alinhamento de estruturas de carreiras – sem concessões a corporativismos.

Em concordância com as ideias destes mesmos autores (2006, p.65) apontamos para a necessidade de que toda esta mudança de paradigma da gestão que vem passando o estado de Pernambuco, na implantação e formulação de novas políticas de Estado, possa vir a ser “terreno para uma nova institucionalidade. E esta depende fundamentalmente da disseminação de valores referentes a um novo ethos público”.

E, retomando nosso objeto de estudos e articulando-o às noções e teorias aqui engendradas, lembremos que, nesta nova forma de gerir a máquina pública, quando se propõe um “choque de gestão”, proposta do atual governo, isto não se dá apenas no nível técnico do que significa mudar de uma para outra forma de gerenciamento. Significa também, que este

“choque³” de gestão só existe, porque é feito por pessoas e de pessoas, entre elas “servidores da casa”, detentores de toda a experiência de gestão até então construída nestes mais de 30 anos de serviço público (que é o caso da maioria esmagadora dos servidores da Secretaria de Administração hoje) e de outras pessoas, “os novos gestores”, que mediante determinação por Lei, o Governador Eduardo Campos, criou, o que ficou conhecido como “Modelo Integrado de Gestão”, que culminou com a criação de um Núcleo Gestor (composto por representantes das principais Secretarias de Governo), com objetivo de integrar, em ordem lógica, ações de planejamento e orçamento, ações de gestão administrativas, ações de controle interno, e por fim ações de controle e participação social.

O Modelo Integrado de Gestão, bem representado por seu Núcleo Gestor, dirigido e patrocinado pelo Governador Eduardo Campos, criou, como vimos, três “novas carreiras de gestão”, para compor este tripé entre Planejamento e Orçamento, Gestão Administrativa e Controle Interno, tripé conveniente e necessário para que uma máquina pública possa ser bem gerida, especialmente se este tem a missão de abandonar uma dada cultura de gerenciamento (mau uso da burocracia) e alcançar o que ficou conhecido por nova gestão pública.

A marca da burocracia tornou-se, ao longo dos anos, sinônimo de uma máquina pública, engessada e “empoeirada”, e os servidores que nela trabalhavam carregaram o estigma e o estereótipo de servidores “enferrujados”, marcando um ethos discursivo muito presente na memória da população brasileira, onde percebemos a ocorrência de uma verdadeira fusão entre a máquina e o servidor público.

Junto a isso, este momento histórico, sócio ideológico, produziu (e ainda produz) o discurso de que estes servidores, “enferrujados”, devessem passar por um processo de “reciclagem” e mudança, para que possam se preparar uma nova forma de cultura gerencial, àquela voltada para os resultados.

³ Na seção relativa à gestão e a psicanálise veremos que os termos organizacionais, na perspectiva aqui adotada, carregam uma grande carga semântica que os relaciona a noções de poder, amor e morte. Neste sentido, ao assumirmos a terminologia choque de gestão, também buscamos analisá-la sobre estes dois diferentes vieses, um, guiado pela pulsão de vida, carregando um entendimento de uma mudança positiva; e outro, guiado pela pulsão de morte e pelos movimentos resistenciais, carregando um entendimento negativo da ideia de mudança e choque na gestão, especialmente quando analisamos “os choques” existentes entre os próprios servidores (novos e antigos) neste contexto de mudança.

Estes “novos servidores públicos” foram então discursivamente “empossados”, empoderados com a difícil tarefa de transformar a máquina pública, até então “engessada” pela burocracia desviante, em uma máquina ágil, eficaz, voltada a resultados, com foco no cidadão pernambucano, através de uma gestão democrática, integrada e participativa. Na tentativa de que o Modelo de Gestão viesse a, de fato, se tornar “Integrado”, tais analistas foram inicialmente disseminados por todas as secretarias do estado, objetivando que esta mudança de cultura estratégica pudesse ser absorvida integralmente por toda gestão governamental estadual, dando especial ênfase àquelas secretarias que mais merecem atenção no atual plano de governo pernambucano (2007-2014), tais como: Secretaria de Saúde (SES), Secretaria de Educação (SEE) e Secretaria de Defesa Social (SDS).

Tratar-se-ia do canto da sereia? Será que o projeto do modelo integrado de gestão se coaduna com a prática que vem sendo realizada, ao analisarmos os *ethé* discursivos dos servidores que compõem o atual quadro de pessoal da Secretaria de Administração do estado?

Será que este “choque de gestão” na máquina pública do estado de Pernambuco, explicitamente encarado como mudança técnica de cultura, não propiciaria um outro tipo de “choque de gestão”, àquele ocorrido entre os diferentes *ethé* discursivos entre os “servidores da casa”, que carregam até hoje o estereótipo de “enferrujados”, sujeitos a “reciclagens”; e os “novos servidores públicos”, que carregam (ou foram carregados) com o ethos de verdadeiros “salvadores da pátria” pernambucana, “prontos” para gerenciar esta máquina “engessada e empoeirada” e transformá-la numa máquina “supersônica”, potente e eficaz? Será que existe nesta engrenagem maquinaica algo implícito ao discurso político até então proferido?

São estas algumas das questões que buscamos tratar nesta tese, analisando especialmente as relações existentes entre os diferentes *ethé* discursivos (“servidores da casa” *versus* “novos servidores”) e o movimento de *interincompreensão discursiva* gerada por este “choque de gestão”, tal como nos afirma Maingueneau (2005a; 2005b; entre outros), buscando analisar possíveis movimentos de resistência à mudança, inerente a toda e qualquer condição humana (CARDOSO, 2005), tal como nos evidenciou Sigmund Freud (1914; 1919; 1920, entre outros) e teóricos da Psicossociologia (PAGÉS, 1987; ENRIQUEZ, 1979; 1991; 1997; 2007).

Analisamos principalmente, de que forma o discurso político se faz representar no interior de uma dada prática de gestão (Programa de Governo de Pernambuco, 2007-2014), levando em conta os conteúdos explícitos e implícitos, manifestos e latentes, que circundam nossa condição de humanidade, a partir de uma visão psicossociológica da gestão governamental.

3 O ETHOS PÚBLICO E A INTERINCOMPREENSÃO CONSTITUTIVA NO DISCURSO POLÍTICO

Tal como vimos na delimitação de nosso objeto de estudos, propomo-nos efetuar uma análise das relações existentes entre os diferentes *ethé* discursivos (“servidores da casa” *versus* “novos servidores”) e o movimento de *interincompreensão discursiva* gerada por este “choque de gestão”, tal como nos afirma Maingueneau (2005a; 2005b; 2008; 2010, entre outros), buscando analisar possíveis movimentos de resistência à mudança no contexto da gestão pública estadual.

Dito isto, analisamos numa dimensão inerentemente *interdiscursiva* os diferentes papéis e posições daqueles que se encontram direta ou indiretamente envolvidos no processo de gestão do Modelo Integrado de Gestão do Estado, de modo a enfatizar de que forma se articula e entrelaça a possível heterogeneidade presente nos discursos e como as noções de alteridade, subjetividade e diferença se faz materializar e entrecruzar em discursos num mesmo material semiótico, constituindo uma rede de sentidos múltiplos e plurais.

3.1 O discurso dos agentes de mudança e a noção de *ethos* discursivo

Privilegiamos, no presente estudo as noções de *ethos discursivo*, elaborada por Maingueneau (2005a; 2005b; 2008; 2010), dada a sua proximidade conceitual com nosso objeto de pesquisa, especialmente no que se refere ao entendimento do referido autor em torno das noções de sujeito e discurso (noções estas que se articulam a compreensão psicanalítica de sujeito do inconsciente), nas quais a heterogeneidade é marca fundante e constitutiva das relações interdiscursivas entre interlocutores, através de representações discursivas, sejam elas explícitas ou implícitas (manifestas ou latentes).

Ao nos propormos analisar os discursos dos agentes de mudança no contexto da nova governança pública, especialmente na proposição do que aqui se apresentou como Modelo Integrado de Gestão, buscamos investigar de que forma tais agentes se representam neste

processo de gestão da mudança que vem sendo instaurado no governo estadual. Mais precisamente, nos interessou analisar qual o *ethos discursivo* destes agentes de mudança, uma vez que a noção de *ethos* designaria a construção de uma *imagem de si no interior do discurso*.

Para tratar deste importante conceito, lançaremos mão das obras de Maingueneau (2005a; 2008; 2010) em que se faz referência direta ao termo, assim como da obra de Ruth Amossy (2005), “Imagens de si no discurso: a construção do *ethos*”, onde se encontram diversas correntes de autores que trataram do tema, ainda que estas não tenham sido aqui exploradas, uma vez que, após Aristóteles foi Maingueneau quem melhor tratou da noção de *ethos* juntamente com seu importante conceito de cena da enunciação.

Na referida obra a autora (AMOSSY, 2005) fornece ao leitor as bases para o entendimento das diferentes abordagens e perspectivas teóricas existentes em torno da noção de *ethos*, desde o resgate da ideia de *ethos* retórico, situando os princípios Aristotélicos do termo, até situar o leitor no campo teórico do que Maingueneau pôde construir em torno desta noção.

Conforme bem afirma a autora:

Todo ato de tomar a palavra implica a construção de uma imagem de si. Para tanto não é necessário que o locutor faça seu auto-retrato, detalhe suas qualidades, nem mesmo que fale explicitamente de si. Seu estilo, suas competências linguísticas e enciclopédicas, suas crenças implícitas são suficientes para construir uma representação de sua pessoa. Assim, deliberadamente ou não, o locutor efetua em seu discurso uma apresentação de si. Que a maneira de dizer induz a uma imagem que facilita, ou mesmo condiciona a boa realização do projeto, é algo que ninguém pode ignorar sem arcar com as consequências (AMOSSY, 2005, p. 9).

Designada na antiguidade como uma imagem a ser construída para garantir o sucesso do empreendimento oratório, na retórica, *ethos* designaria o caráter do orador a ser apresentado para causar uma boa impressão na plateia (AMOSSY, 2005).

Nas palavras da autora, “o modo como as ciências da linguagem resgatam a retórica, mas às vezes também abandonam, aparece nas reformulações e debates nos quais surge à noção de *ethos*” (AMOSSY, 2005, p.10). Nesse contexto encontramos em algumas perspectivas teóricas da linguagem, como as teorias da enunciação e as análises conversacionais diferentes vieses no que

se refere à ideia de ethos discursivo. Consideramos válido tocar nessa esfera de debate, ainda que *en passant*, uma vez que tomaremos a noção desenvolvida por Maingueneau sobre ethos para analisar o discurso no contexto do novo modelo de gestão pública de Pernambuco (2007-2014).

Ainda que sob outra perspectiva teórica, mas acompanhando o sentido de tomar o ethos não como aquilo que define o sujeito, mas antes como a inscrição de sua imagem no discurso, o próprio Maingueneau (1993, p.138) afirma que esta construção da imagem também aparece na obra de Pêcheux, nas teorias enunciativas, ao afirmar que nas trocas entre interlocutores “para quem A e B, fazem uma imagem um do outro: A faz uma imagem de si mesmo e de seu interlocutor B; reciprocamente, o receptor B faz uma imagem do emissor A e de si mesmo”. Os autores que seguiram esta linha de pensamento em torno da noção de ethos fundamentam-se justamente no entendimento da noção retórica e Aristotélica do termo.

A análise conversacional, ainda que associe o ethos ao estudo dos fenômenos formais de língua propriamente ditos (morfemas, modalizadores, etc.) não deixa de evidenciar nas interações a relevância da imagem que o locutor constrói de si e do outro (AMOSSY, 2005, p.12-14). Tal noção acerca-se bastante da concepção aristotélica e inclusive se configura como ponto de aproximação entre duas teorias distintas da argumentação, uma vez que os interlocutores ou atores sociais fornecem “certa impressão de si mesmos que contribui para influenciar seus parceiros do modo desejado”, conforme propõe as ideias da análise da conversação.

A apresentação de si é tributária dos papéis sociais e dos dados situacionais. Uma vez que é inerente a toda troca verbal e submetida a uma regulamentação sociocultural, ela supera largamente a intencionalidade do sujeito que fala e age (AMOSSY, 2005,p.13).

Retomando as teorias da enunciação, a noção de ethos representaria antes de tudo a forma de inscrição do locutor no discurso e a construção da subjetividade na língua. Para Catherine Kebrat-Orecchioni (1980, p.32 apud AMOSSY, 2005, p. 11) esta forma de inscrição do locutor poderia ser examinada através dos “*procedimentos linguísticos pelos quais o locutor imprime sua marca no enunciado (...), se inscreve na mensagem (...) e se situa em relação a ele (...)*”.

Concatenado com nosso problema de pesquisa, buscamos investigar não só a construção que os novos agentes de mudança fazem de si no interior do discurso, mas também de que forma

os antigos servidores estaduais se representam neste processo e representam o Outro. Em outras palavras, como bem afirma Kebrat-Orecchioni (1980, p.20 apud AMOSSY, 2005, p. 11), “*na competência cultural dos dois parceiros da comunicação [...] a imagem que eles fazem de si mesmos, do outro e a que imaginam que o outro faz deles*”, passa a incorporar, desta forma, marcas não linguísticas dos interlocutores, no contexto ou situação enunciativa de um dado universo discursivo.

Contudo, apesar de efetuar importantes reflexões em torno do tema, Amossy (2005) chama atenção para o fato de que a autora (KEBRAT-ORECCHIONI, 1980) e outros teóricos da enunciação não chegaram a desenvolver o conceito de *ethos*. Este foi expresso pela primeira vez nas teorias linguísticas por Oswald Ducrot em sua pragmática semântica, apesar de nem mesmo ele ter se debruçado profundamente nas reflexões sobre *ethos*, tal qual o fez Maingueneau (2005a, 2008, 2010, entre outros).

Ducrot (1984) parte do entendimento de que uma enunciação designa-se pela aparição de um enunciado e não pelo ato de alguém que o produz, um sujeito falante. Para ele, seria o enunciado que forneceria as instruções sobre os autores da enunciação, na medida em que abandona o sujeito falante real e passa a se interessar pela instância discursiva do locutor (DUCROT, 1984, p.193 apud AMOSSY, 2005, p.14).

Ao diferenciar Locutor (L) de Enunciador (E), divide o locutor em “ficção discursiva” e em “ser no mundo”, aquele de quem se fala. O que quer dizer que “*analisar o locutor L no discurso consiste não em ver o que ele diz de si mesmo, mas em conhecer a aparência que lhe conferem as modalidades de sua fala*” (AMOSSY, 2005, p. 15).

Como afirma Ducrot (1984, p.201) “*o ethos está ligado a L, o locutor como tal: é como origem da enunciação que ele se vê investido de certos caracteres que, em contrapartida, tornam essa enunciação aceitável ou recusável*” (apud AMOSSY, 2005, p. 15).

Nesse momento e, uma vez introduzida a questão de *ethos*, partiremos para a concepção atribuída por Maingueneau (2005; 2008; 2010) a respeito da presente conceituação, pois, tal como afirma o autor, “o importante, quando se é confrontado com essa noção, é definir por qual

disciplina ela é mobilizada, com qual ponto de vista, e no interior de qual rede conceitual” (2008, p.73).

Para Maingueneau (2008, p.11), o aparecimento da noção de ethos se deu por meio das problemáticas relativas aos discursos. Esta noção assumiu primeiro plano nos anos 1980. Segundo ele, o interesse crescente pelo ethos está ligado a uma evolução das condições do exercício da palavra publicamente proferida.

Como cada conjuntura histórica se caracteriza por um regime específico de *ethé*, a leitura de muitos dos textos que não pertencem ao nosso ambiente cultural (no tempo e no espaço) é frequentemente dificultada não pelas lacunas graves de nosso saber enciclopédico, mas porque se perdem os *ethé* que sustentavam tacitamente sua enunciação (MAINGUENEAU, 2008, p.19).

Para Maingueneau (2005a, p. 69), “*a noção de ethos permite, de fato, refletir sobre o processo mais geral da adesão de sujeitos a uma certa posição discursiva*”. O autor recorre a esta noção para desenvolver o que chama de reflexividade enunciativa e aprofundar as relações entre corpo e discurso, uma vez que esta instância subjetiva se inscreve não apenas por sua dimensão discursiva, no papel, mas também em sua corporalidade semântica. Seria antes sobre o efeito do discurso que se desdobraria a noção de ethos, e não, como pensariam alguns, a um saber extradiscursivo sobre o enunciador.

Aqui, as concepções do autor parecem estar de acordo com aquelas apresentadas por Ducrot (1984, p.201), ao afirmar que ao falar em ethos

não se trata de afirmações elogiosas que o orador pode fazer sobre sua própria pessoa no conteúdo do seu discurso, afirmações que, ao contrário, podem chocar o ouvinte, mas da aparência que lhe confere a fluência, a entonação, calorosa ou severa, a escolha das palavras, dos argumentos (apud MAINGUENEAU, 2005a, 71).

Segundo Maingueneau (2005a, p.72), qualquer discurso possui um tipo de vocalidade, relacionada a uma dada fonte enunciativa, através do que ele chama de tom, que seria o elemento que indicaria, por assim dizer, quem proferiu determinado discurso. Esta vocalidade é o que daria

a corporalidade ao enunciador. Para o autor, “a leitura faz emergir uma origem enunciativa, uma instância subjetiva encarnada que exerce o papel de fiador”.

O “fiador”, cuja figura o leitor deve construir com base em indícios textuais de diversas ordens, vê-se, assim, investido de um caráter e de uma corporalidade, cujo grau de precisão varia conforme os textos. O “caráter” corresponde a um feixe de traços psicológicos. Quanto à “corporalidade”, ela é associada a uma compleição corporal, mas também a uma forma de vestir-se e de mover-se no espaço social. O ethos implica assim um controle tácito do corpo, apreendido por meio de um comportamento global. Caráter e corporalidade do fiador apoiam-se, então, sobre um conjunto difuso de representações sociais valorizadas ou desvalorizadas, de estereótipos sobre os quais a enunciação se apoia, e, por sua vez, contribui para reforçar ou transformar (MAINGUENEAU, 2005a, p.72).

Todo este processo se resume no que o autor chamou de incorporação, ao designar a maneira pela qual o coenunciador se relaciona ao ethos discursivo. A corporalidade exercida pelo fiador ao enunciar; a incorporação de um conjunto de esquemas por parte do coenunciador, de sua maneira de relacionar-se com o mundo e habitar seu corpo; e por último, a constituição de um corpo simbólico, de uma comunidade imaginária daqueles que aderem um mesmo discurso, dotado a partir das duas primeiras incorporações constitui o processo de incorporação, fazendo parte da identidade de um posicionamento discursivo. Nas palavras do autor:

O universo de sentido que o discurso libera impõe-se tanto pelo ethos quanto pela “doutrina”; as “ideias” apresentam-se por uma maneira de dizer que remete a uma maneira de ser, à participação imaginária em um vivido. O texto não é para ser contemplado, ele é enunciação voltada para um co-enunciador que é necessário mobilizar para fazê-lo aderir “fisicamente” a um certo universo de sentido. O poder de persuasão de um discurso decorre em boa medida do fato de que leva o leitor a identificar-se com a movimentação de um corpo investido de valores historicamente especificados. A qualidade do ethos, remete, com efeito, à figura desse “fiador”, que, mediante sua fala, se dá uma identidade compatível com o mundo que se supõe que ele faz surgir em seu enunciado. Paradoxo constitutivo: é por seu próprio enunciado que o fiador deve legitimar sua maneira de dizer (MAINGUENEAU, 2005a, p. 73).

É, então, diante dessa noção de *ethos* até o momento apresentada que buscamos analisar a maneira como o discurso dos servidores públicos estaduais, direta ou indiretamente envolvidos no Modelo Integrado de Gestão, apesar de materializarem-se por este mesmo ethos genérico, podem vir a se caracterizarem em formações discursivas distintas, no processo de

interincompreensão constitutiva, uma vez que “o ethos discursivo é ele mesmo o produto de uma construção de imagem por parte de sujeitos inscritos, por sua vez, em posições sociais diversas” (MAINGUENEAU, 2010, p. 89). Ou melhor, como podemos depreender modos diferentes de presença no mundo, de estilos, modos diferentes de ser e de dizer, dos quais se depreendem diferentes *ethé*, como distintas imagens do sujeito enunciador, num processo de interincompreensão constitutiva numa dada rede de interação semântica.

A especificidade de um ethos remete, de fato, à figura de um “fiador” que, por meio de sua fala, se dá uma identidade em acordo com o mundo que ele supostamente faz surgir. Tal problemática do ethos leva a contestar a redução da interpretação a uma simples decodificação; alguma coisa da ordem da experiência sensível funciona no processo de comunicação verbal. As “ideias” suscitam a adesão do leitor por meio de uma maneira de dizer que é também uma maneira de ser. Tomado pela leitura em um ethos envolvente e invisível, participa-se do mundo configurado pela enunciação, acede-se a uma identidade de certa forma encarnada. O poder de persuasão de um discurso decorre em parte do fato de que ele leva o destinatário a identificar-se com o movimento de um corpo, por mais esquemático que seja, investido de valores historicamente especificados (MAINGUENEAU, 2008, p.72).

Para Maingueneau (2010), o ethos seria de alguma forma, como ele chamou *coextensivo* a toda e qualquer enunciação, uma vez que quem ocupa o lugar de destinatário no discurso é levado, como vimos, a representar e construir o lugar de locutor. Uma destas formas seria a construção de um ethos valorizador, de polidez, tal qual discutido anteriormente. Por sua vez, este locutor “ideal”, segundo o autor, tenta controlar este ethos e *esta imagem de si*, de maneira em parte consciente e um tanto quanto variável, a partir dos gêneros discursivos que se apresentam no diálogo entre os atores sociais.

No entanto, para este mesmo autor, a noção de ethos pode vir a ser entendida e carregar em si alguns problemas conceituais. Se o ethos está ligado ao ato de enunciar, consideramos que um grande problema que se impõe é que quando enunciamos, em alguns casos, ou gêneros discursivos, já existe um ethos pré-discursivo, algo que se espera que se diga ou pronuncie em determinada situação de enunciação:

Mesmo que o destinatário não saiba nada antecipadamente sobre o ethos do locutor, o simples fato de um texto pertencer a um gênero de discurso ou a certo posicionamento ideológico induz expectativas em matéria de ethos (MAINGUENEAU, 2008, p.60).

Neste momento parece-nos oportuno fazer uma pausa na discussão e na apresentação dos conceitos para abriremos um parêntese no que se refere ao nosso objeto de pesquisa e esta noção de *ethos* pré-discursivo. Nossa própria condição de pesquisador e membro de uma das carreiras do Modelo Integrado de Gestão, Analista em Gestão Administrativa, compreende-nos num lugar de dupla posição, como vimos, entre estranho e familiar⁴ ao próprio objeto. E neste caso, parece que também construímos aqui uma expectativa ao dito, com um dado modelo de pensamento daquilo que virá a ser proferido enquanto *ethos* discursivo pelos atores da pesquisa, neste jogo de posições em que nos colocamos, entre o estranho e o familiar. No entanto, nos parece que todo pesquisador, de alguma forma, ao proferir algum tipo de hipótese de pesquisa já se projetou ante ao objeto de estudo e se coloca num lugar pré-discursivo que faria com que este criasse sempre expectativas em relação ao objeto estudado.

Retomando a questão, esta distinção entre *ethos discursivo* e *ethos pré-discursivo*, para o autor, também se coloca enquanto elemento variável em qualquer hipótese, uma vez que este último depende de um dado gênero discursivo ao qual pertence, uma vez que alguns gêneros discursivos expressam bem claramente a noção de *ethos* pré-discursivos, em função das expectativas construídas frente ao interlocutor.

Outra questão colocada por Maingueneau (2008) é que o *ethos visado* não é necessariamente o mesmo que o *ethos produzido*, uma vez que pretendemos expor uma dada imagem, mas que em geral pode ser compreendida de forma oposta a intencionalmente prevista, demarcando a posição, ou (o)posição entre intenção e ato.

Como vimos, neste trabalho, o *ethos* que a nós interessa particularmente faz menção a um tipo em particular de instância discursiva, que chamamos aqui de discurso político, por constituir-se no entremeio de diferentes domínios de práticas sociais originando esta cena englobante.

⁴ Tomamos aqui o entendimento de estranho familiar na perspectiva de Freud, e não numa acepção do senso comum. Para Freud, “O estranho é aquela categoria do assustador que remete ao que é conhecido, de velho, e há muito familiar” (1919, p.277). “O estranho não é nada novo ou alheio, porém algo que é familiar e há muito estabelecido na mente, e que somente se alienou desta através do processo da repressão. (...) O *unheimlich* é o que uma vez foi *heimlich*, familiar; o prefixo un (in) é o sinal da repressão” (FREUD, 1919, p.301-305). Discutimos um pouco mais essa formulação de estranho familiar e sua relação com nosso objeto de pesquisa mais adiante.

Segue apresentando que dentro deste conceito de ethos discursivo poderíamos encontrar ainda as noções de ethos dito; ethos não dito; ethos mostrado e ethos construído. O ethos discursivo se realiza justamente neste cenário do que já apresentamos acima, do locutor ideal que carrega e controla esta imagem de si, por vezes valorizadora.

Chamou de ethos dito aquele no qual o enunciador pode dar informações de si, mais factuais, que atuariam de fato certo ethos não discursivo, que seria confrontado pelo leitor com o ethos discursivo. O ethos mostrado seria justamente aquele que fornece índices dados pela enunciação, construído pelo destinatário, a exemplo das escolhas lexicais proferidas, ritmo das frases, complexidade da sintaxe utilizada por quem enuncia etc.

Para deixar mais claro, vamos nos aprofundar mais um pouco a tais discussões apresentadas pelo autor que dizem da relação entre ethos e cena de enunciação. Para o autor (MAINGUENEAU, 2008, p.70), seria por meio do ethos que o meu destinatário, o meu locutor, aquele a que me refiro, estaria “convocado” no que ele chamou de cena de enunciação. Para ele, esta cena, está composta de outras três: cena englobante, genérica e cenografia.

Tomando nosso objeto de estudo como base, ao nosso entender, nossa cena englobante seria o contexto político num cenário da nova governança pública, ou melhor, o discurso político; a cena genérica seria a situação de entrevista (depoimentos) dos atores sociais que fazem parte deste contexto de gestão da mudança do governo Eduardo Campos; e a cenografia seria o modo dialogal ou interativo que estes atores se colocam perante esta cena englobante e genérica. Para o autor,

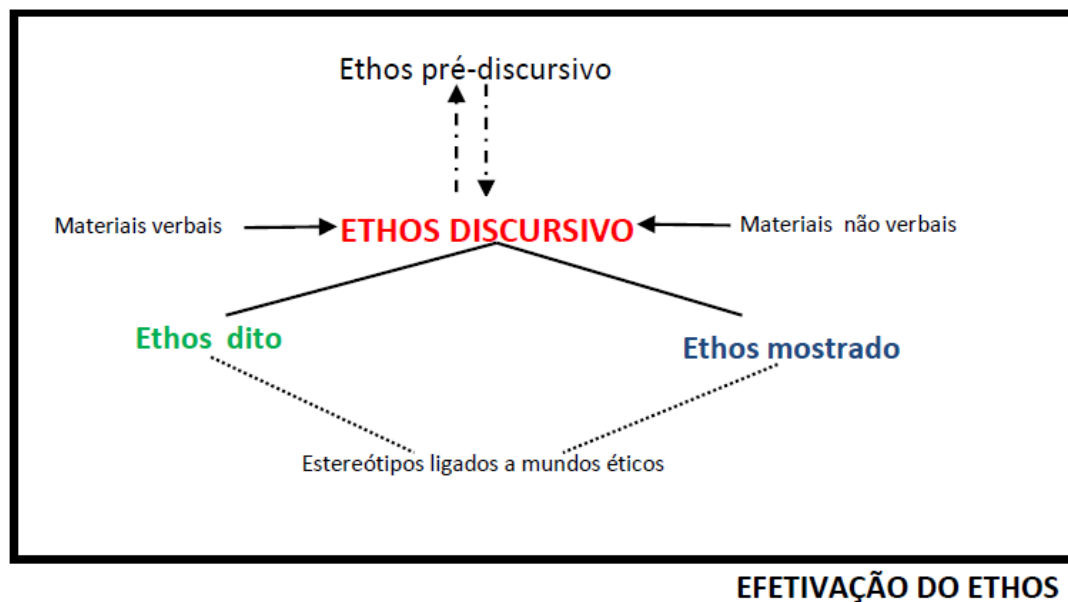
A cenografia não é, pois, um quadro, um ambiente, como se o discurso ocorresse em um espaço já construído e independente do discurso, mas aquilo que a enunciação instaura progressivamente como seu próprio dispositivo de fala. (...) A cenografia, com o ethos da qual ele participa, implica um processo de enlaçamento: desde sua emergência, a fala é carregada de certo ethos, que, de fato, se valida progressivamente por meio da própria enunciação. A cenografia é, assim, ao mesmo tempo, aquilo de onde vem o discurso e aquilo que esse discurso engendra: ela legitima um enunciado que, por sua vez, deve legitimá-la, deve estabelecer que essa cena da qual vem a palavra é precisamente a cena requerida para enunciar nessa circunstância. São os conteúdos desenvolvidos pelo discurso que permitem especificar e validar o ethos, bem como sua cenografia, por meio dos quais esses conteúdos surgem (MAINGUENEAU, 2008, p.70-71).

Como vimos, o ethos de um discurso é o resultado de uma complexidade de fatores que se inter-relacionam e se entrecruzam. O ethos discursivo, o ethos pré-discursivo; o ethos dito e o ethos não dito; o ethos mostrado enquanto ethos construído, formando um quadro de esferas e instância móveis e variáveis. O quadro abaixo, exemplificado pelo próprio autor, melhor evidencia esta interação.



Pelo que podemos conceber do esquema representado pelo autor, a noção de ethos traz em si uma complexidade visto que um sujeito e sua imagem de si representada ao Outro não é construída de forma direta, fixa, dada, acabada. Pelo contrário, leva em conta estas formas de representação em construção no momento da interação entre os sujeitos, o que possivelmente gera entre os atores sociais alguma forma de interincompreensão e polêmica nos discursos proferidos, como veremos, e por que não dizer uma assimetria na comunicação, tal como afirma Patrick Charaudeau (2010).

E, para melhor compreensão da noção de ethos acima representada pelo esquema do autor (MAINGUENEAU, 2008) tomamos emprestada a esquematização proposta por Soares (2014), apresentada enquanto uma reconfiguração do esquema inicial do autor, que a nosso ver, tornou-o mais claro e didático:



Dito isto, vimos que o ethos de um discurso resulta de uma interação de diversos fatores: ethos pré-discursivo, ethos discursivo (ethos mostrado), mas também de fragmentos do texto em que o enunciador evoca sua própria enunciação (ethos dito).

A distinção entre ethos dito e ethos mostrado inscreve-se nos extremos de uma linha contínua, já que é impossível definir uma fronteira nítida entre o “dito” sugerido e o “mostrado”. O ethos efetivo, o que tal ou qual destinatário constrói, resulta da interação dessas diversas instâncias, cujo peso respectivo varia segundo os gêneros de discurso (MAINGUENEAU, 2008, p.71).

Amossy (2005, p.16), trazendo as ideias desenvolvidas por Maingueneau sobre ethos, afirma que, na realidade, para o autor, “o enunciador deve se conferir, e conferir a seu

destinatário, certo status para legitimar seu dizer: ele se outorga no discurso uma posição institucional e marca sua relação com um saber”. E continua, “se cada tipo de discurso comporta uma distribuição preestabelecida de papéis, o locutor pode escolher mais ou menos livremente sua cenografia”.

Ainda sobre este importante conceito do autor em torno da noção de ethos e a construção da imagem de si no discurso, Amossy (2005, p.16-17) afirma, seguindo as ideias de Maingueneau (2005a, 2008, entre outros), que

a maneira de dizer autoriza a construção de uma verdadeira imagem de si e, na medida que o locutário se vê obrigado a apreendê-la a partir de diversos índices discursivos, ela contribui para o estabelecimento de uma inter-relação entre o locutor e seu parceiro. Participando da eficácia da palavra, a imagem quer causar impacto e suscitar a adesão. Ao mesmo tempo, o ethos está ligado a sua legitimação pela fala.

Historicamente, Maingueneau (2005a) recusa a ideia da oratória romana, baseada numa sociologia externa, onde o ethos se apoia na autoridade individual e institucional do orador e mantém sua herança na retórica de Aristóteles, onde a ideia de ethos seria a imagem de si construída no discurso.

Como vimos, a noção de ethos possui uma tradição retórica. Apesar disso Maingueneau (2005a, p.69) busca um percurso distinto para tratar a questão que não apresenta relação com a lógica da argumentação. Para ele “a noção de ethos permite, de fato, refletir sobre o processo mais geral da adesão de sujeitos a uma certa posição discursiva”.

Para o autor (p.73-74), o discurso não resultaria da associação entre um “fundo” e uma “forma”; seria, antes de tudo, “um acontecimento inscrito em uma configuração sócio-histórica e não se pode dissociar a organização de seus conteúdos e o modo de legitimação de sua cena discursiva”.

A cenografia, como ethos que dela participa, implica um processo de enlaçamento paradoxal: desde sua emergência, a fala supõe uma certa cena de enunciação que, de fato, se valida progressivamente por essa mesma enunciação. A cenografia é, assim, ao mesmo tempo, aquela de onde o discurso vem e aquela que ele engendra; ela legitima um enunciado que, por sua vez, deve legitimá-la, deve estabelecer que essa cena de onde

a fala emerge é precisamente a cena requerida para enunciar, como convém, a política, a filosofia, a ciência... São os conteúdos desenvolvidos pelo discurso que permitem especificar e validar a própria cena e o próprio ethos, pelos quais esses conteúdos surgem (MAINGUENEAU, 2005a, p.77-78).

Na passagem acima o autor chama atenção para a noção de cena validada, que comporia por assim dizer a cenografia em que o ethos se manifesta inscrito no discurso. Para ele, a cena validada seria “ao mesmo tempo exterior e interior ao discurso que a evoca”, o que a configura enquanto conceito paradoxal.

É exterior no sentido de que lhe preexiste, em algum lugar no interdiscurso; mas é igualmente interior, uma vez que é também o produto do discurso, que a configura segundo seu universo próprio (MAINGUENEAU, 2005a, p.82).

Conforme afirma Maingueneau, tratando da herança retórica que a noção de ethos carrega, esta seria entendida através de duas posições: na primeira delas o ethos está ligado à própria noção de enunciação, sem que para isso esteja necessariamente explicitado no enunciado. Já na segunda posição, o ethos está ligado à ideia de que a persuasão só ocorre quando o discurso do orador e do auditório carregam um mesmo ethos, uma vez que “persuadir consistirá em fazer passar em seu discurso o ethos característico do auditório, para dar-lhe a impressão de que é um dos seus que se dirige a ele” (MAINGUENEAU, 2008, p.58).

Este primeiro entendimento de que o ethos está ligado à enunciação e não é necessariamente dito, explicitado no enunciado, é a posição defendida por Ducrot, como vimos. Para ele, o ethos mantém-se no segundo plano da enunciação, devendo ser percebido, mas não tido como objeto de análise do discurso (MAINGUENEAU, 2008, p.59).

Retomando a ideia acima apresentada de que a noção de ethos apresenta-se de forma paradoxal, uma vez que traz em si elementos tanto interiores quanto exteriores ao discurso para se fazer presente, entende-se que este conceito é diferente do que seriam os atributos reais do locutor. Segundo Maingueneau (2008, p.59), ainda que associado ao locutor por ser ele fonte de enunciação,

é do exterior que o ethos caracteriza esse locutor. O destinatário atribui a um locutor inscrito no mundo extradiscursivo traços que são em realidade intradiscursivos, já que são associados a uma forma de dizer. Mais exatamente, não se trata de traços estritamente “intradiscursivos” porque, como vimos, também intervêm, em sua elaboração, dados exteriores à fala propriamente dita (mímica, vestimentas...).

Ainda sob a ótica do ethos do ponto de vista do que ele carrega em sua tradição retórica, Maingueneau (2008, p.59-60) chama atenção para o fato de que este conceito, em última análise, estaria ligado à própria construção da identidade do sujeito, tendo em conta que todo discurso implicaria, simultaneamente “levar em conta representações que os parceiros fazem um do outro e a estratégia de fala de um locutor que orienta o discurso de forma a sugerir através dele certa identidade”.

Tal perspectiva faz eco no presente trabalho de pesquisa uma vez que lançamos mão da perspectiva psicanalítica e da noção de sujeito que a subjaz para analisar como se apresentam e como se percebem, uns aos outros, os sujeitos do discurso aqui recortado (servidores públicos estaduais) frente a um contexto de mudança na gestão que os implica direta e mutuamente. Por hora não estenderemos esta tomada de posição teórica em razão de que o próximo capítulo será dedicado justamente à relação estabelecida entre a noção de ethos e a questão da alteridade, sob um enfoque psicanalítico dos dados.

Ainda que a concepção apresentada por Maingueneau (2008, p.63) seja como o autor mesmo afirma, “mais encarnada”, apresentando diferenças visíveis na forma de entendimento conceitual se comparada à ótica aristotélica de ethos, ele mesmo afirma concordar em alguns aspectos nodais com este conceito retórico. Vejamos:

a) o ethos é uma noção discursiva; se constitui por meio do discurso, não é uma imagem do locutor exterior a fala;

b) o ethos é fundamentalmente um processo interativo de influência sobre o outro;

c) ethos é uma noção fundamentalmente híbrida, sociodiscursiva, um comportamento socialmente avaliado, que não pode ser apreendido fora de uma situação de comunicação precisa, ela própria integrada a uma conjuntura sócio-histórica determinada.

Contudo, apesar da parcela de concordância da noção de ethos sob a perspectiva aristotélica, Maingueneau (2008) aponta para algumas dificuldades que se apresentam a partir desta formulação conceitual. Para ele, “o público constrói representações do ethos do enunciador antes mesmo que ele fale”, o que definiria o ethos em dois momentos como vimos, ethos pré-discursivo e ethos discursivo e apenas este último estaria vinculado à ideia apresentada na retórica aristotélica.

Em suas palavras,

não podemos nos contentar, como na retórica tradicional, em fazer do ethos um meio de persuasão: ele é parte integrante da cena de enunciação, com o mesmo estatuto que o vocabulário ou os modos de difusão que o enunciado implica por seu modo de existência. O discurso não resulta da associação contingente de um “fundo” e de uma “forma”; não se pode dissociar a organização de seus conteúdos e do modo de legitimação de sua cena de fala (MAINGUENEAU, 2008, p. 69-70).

Não é apenas através da enunciação que o ethos pode ser percebido, uma vez que mobiliza a afetividade do público que sofre a influência direta do ambiente em que está inserido. Existiria uma série de elementos contingentes no discurso enunciativo que influenciariam a construção do ethos pelo intérprete. O ethos para Maingueneau, não decorre apenas das palavras uma vez que é entendido como um comportamento que articula verbal e não verbal, devendo ser entendido do ponto de vista do locutor e do destinatário, uma vez que existe divergência entre ethos visado e ethos produzido, o que impediria seu entendimento num único viés. Para o autor (2008, p.63-64),

não vivemos no mundo da retórica antiga, e a fala não é mais governada pelos mesmos dispositivos; o que era uma disciplina única, a retórica, é hoje dividida em disciplinas teóricas e práticas que tem interesses distintos e captam o ethos em diversas facetas. (...) Não é de forma alguma possível estabilizar definitivamente uma noção desse tipo, que é mais adequado apreender como o núcleo gerador de uma multiplicidade de desenvolvimentos possíveis. (...) Minha perspectiva ultrapassa bastante o quadro da argumentação. Além da persuasão pelos argumentos, a noção de ethos permite refletir sobre o processo mais geral da adesão dos sujeitos a determinado posicionamento.

Finalizamos a exploração do conceito de ethos na perspectiva de Maingueneau (2005, 2008, 2010) afirmando que, apesar das várias formas de entendimento aqui apresentadas, “muitas

explorações do ethos são possíveis, em função do tipo e do gênero de discurso em questão, e também em função da disciplina, à qual a pesquisa se liga” (2008, p.73). Apesar disso, em todos os casos, existiria um dado que ele chamou de incontornável em torno da noção de ethos e de todo processo de enunciação que estamos em concordância. Para ele

Desde que haja enunciação, alguma coisa da ordem do ethos se encontra liberada: por meio de sua fala, um locutor ativa no intérprete a construção de determinada representação de si mesmo, pondo em risco seu domínio sobre sua própria fala; é-lhe necessário, então, tentar controlar, mais ou menos confusamente, o tratamento interpretativo dos signos que ele produz (MAINGUENEAU, 2008 p. 73).

E é perante a representação de si frente ao outro, que nesta relação entre alteridades heterogêneas, a identidade dos interlocutores se faz emergir, numa rede de sentidos que por mais que se tente dominar, é a interincompreensão que toma força e lugar. É o que objetivamos analisar, ao nos debruçarmos nos entremeios de sentido produzidos no bojo das relações existentes entre os diferentes *ethé* discursivos dos “servidores da casa” *versus* os “novos servidores” e o movimento de *interincompreensão discursiva* gerada no contexto deste “choque de gestão”.

3.2 Interdiscurso e heterogeneidade constitutiva no contexto público: um diálogo *interincompreensivo*

Para Maingueneau (1993; 1997) analisar o discurso pressupõe a compreensão de emergências de sentidos, heterogêneos e interincompreensíveis, nas relações entre alteridades e identidades distintas.

Segundo Charaudeau & Maingueneau (2004), o discurso é também dominado pela memória de outros discursos. Isto quer dizer que um discurso atual, necessariamente, estará remetido e relacionado, na forma de um interdiscurso, a uma memória discursiva situada em um tempo sócio-histórico anterior, que de alguma forma serve de parâmetro para as produções discursivas atuais.

Maingueneau (2005c, p. 21), ao apresentar suas considerações e posicionamentos acerca do que seria entendido por discurso, parte logo de início de uma hipótese de base, qual seja, a de que todo o discurso teria como precedente o primado do interdiscurso e afirma:

O interdiscurso tem precedência sobre o discurso. Isso significa propor que a unidade de análise pertinente não é o discurso, mas um espaço de trocas entre os vários discursos convenientes escolhidos.

Partindo da concepção de Maingueneau (2005c), os discursos não se constituem de forma independente, uns em relação aos outros, noção essa reelaborada a partir do princípio do dialogismo bakhtiniano. Assim, Maingueneau sugere que todo discurso já se forma de antemão num espaço de regularidade, no interior de um interdiscurso.

Segundo o autor:

Seria a relação interdiscursiva, pois, que estruturaria a identidade. Todo discurso, como toda cultura, é finito, na medida em que repousa sobre partilhas iniciais, mas essas partilhas não tomariam forma sobre um espaço semântico indiferenciado (MAINGUENEAU, 2005c, p. 21).

Maingueneau (2005c) sugere que a esta consideração e entendimento do discurso pela via da interdiscursividade convergem algumas ideias proferidas pelo soviético Bakhtin, em suas formulações a respeito de alguns princípios norteadores para compreensão da linguagem, ainda que seja dele (MAINGUENEAU, 2005c) a formulação conceitual; assim como os conceitos de heterogeneidade discursiva e o princípio fundamentalmente dialógico da linguagem convergem ao conceito de interdiscurso formulado por Maingueneau, assim como ocorre com as formulações dos conceitos de heterogeneidade mostrada e constitutiva, fruto do trabalho teórico de Authier-Revuz (2004), conforme descrito adiante. Para Bakhtin, (apud TODOROV, 1981, p. 98): “O discurso reencontra o discurso do outro em todos os caminhos que levam a seu objeto, e um não pode não entrar em relação viva e intensa com o outro”. Portanto, tanto Maingueneau (2005c) quanto outros importantes teóricos do discurso como Authier-Revuz (2004), apesar de “beberem” da fonte de Bakhtin, constroem teorias e conceitos próprios que convergem e se relacionam.

O discurso não é algo isolado e acabado, está antes envolvido no primado da contradição, do interdiscurso, desde sua individuação. Pensamento este que nos remete ao ideário psicanalítico de um sujeito cindido, clivado, de um sujeito assujeitado, deste sujeito que é em parte dominado e regido por um inconsciente, que traz em si a recusa do discurso, o dito e o interdito, em constante contradição.

O conceito de interdiscurso nos faz evocar diretamente o nosso objeto de pesquisa, uma vez que foi pretendido interpelar num jogo de vozes interdiscursivas justamente o discurso, ou melhor, o ethos discursivo dos “novos” e dos “antigos” servidores no contexto da nova governança pública estadual, ao trazer a diferença, o novo, para este momento da atual gestão do governo Eduardo Campos (2007-2014).

Este confronto de vozes, entre aqueles que agem diretamente enquanto atores daquilo que tem se denominado como o novo analista em gestão administrativa, o AGAD, (como “promessa” de um Modelo Integrado de Gestão que trará o foco em resultados e a gestão moderna e eficaz de que se fala), e aqueles servidores, que já permaneciam no quadro de servidores públicos a serviço do governo do estado há bastante tempo, e que hoje são interpelados com este “choque de gestão” da máquina pública estadual, não apenas reverbera como compõe, direta ou indiretamente, este interdiscurso heterogêneo, institucional e político.

Nas concepções de Sírio Possenti (2003), ao discutir justamente o lugar que ocupa o discurso, o interdiscurso e seus efeitos de sentido, o autor evoca em seus escritos o entendimento de Safouan no cerne das discussões e começa por dizer que para este autor, o sentido não seria algo prévio, pré-determinado, dado, pronto, acabado, mas seria antes de tudo um efeito.

Dialogando com as ideias deste autor, Possenti (2003) apresenta uma questão bastante trabalhada na obra de Maingueneau (1993, 1997, entre outros) quando este fala em interdiscurso, em sua retomada do que seriam universos, campos e espaços discursivos, e que se eles existem, é para de alguma forma posicionarem ou dar lugar a um determinado dizer, que está de alguma forma submetido a memórias discursivas. Nessa perspectiva, para Possenti (2003), a ideia de Safouan não poderia estar de todo completa.

Parece que não faz tanto sentido imaginar um determinado dizer totalmente novo, como já diria Bakhtin (2003; 2004; 2005, entre outros) em sua análise dialógica do discurso e do que se fez dela, entre seus interlocutores.

Para Possenti (2003, p. 39), na análise do discurso francesa,

Se o sentido pode não ser prévio ou fixo em termos de língua, pode sê-lo (mais ou menos prévio ou mais ou menos já dado) em termos de discurso. É só assim que determinadas formulações são reconhecidas como pertencendo a certo discurso.

O autor traz de volta a discussão sobre formações discursivas, mas coloca em pauta o lugar de importância da memória discursiva no cerne do interdiscurso. Se, ao falar, me coloco diante de determinada posição, seja ela ideológica, sociológica, psicossociológica, (psicanalítica ou não), posicionado de qualquer um destes lugares enunciativos, retomamos uma memória discursiva, um ecoar de outras vozes em diálogo, de forma que, como diria Possenti (2003, p.40-41), as formulações não nasceriam de “um sujeito que apenas segue as regras de uma língua, mas do interdiscurso, vale dizer, as formulações estão sempre relacionadas a outras formulações”.

No entendimento de Possenti (2003, p. 45), a cada enunciação haveria uma retomada do discurso, mas não só dando lugar a repetição, mas abrindo espaço para o novo que está por vir. Em suas palavras, que nos colocamos em direta concordância: “não se trata de repor elementos de pragmática na AD, mas de esperar que a AD se habilite analisar também o que não é o mesmo”.

Segundo esta perspectiva, Charaudeau & Maingueneau, (2004, p. 261) afirmam: “um discurso quase nunca é homogêneo [...] entre os fatores de heterogeneidade, atribui-se um papel privilegiado à presença de discursos outros – isto é, atribuíveis a outra fonte enunciativa”.

Para falar em heterogeneidade enunciativa, é preciso que se leve em conta a distinção de duas formas de presença do “Outro” no discurso: a heterogeneidade mostrada e a heterogeneidade constitutiva, oposição conceitual formulada por Jaqueline Authier-Revuz (2004), de grande utilidade aos analistas do discurso, como sugere Maingueneau (2005c).

Entende-se por heterogeneidade mostrada aquela presença localizável de um discurso outro no fio do discurso. Por sua vez, esta se distingue entre as formas do discurso marcadas e não marcadas, explícitas ou implícitas. É acessível aos aparelhos linguísticos, uma vez que permite apreender sequencias delimitadas que mostram claramente sua alteridade. Dentre elas estão: o discurso citado, as autocorreções, as palavras entre aspas, etc (AUTHIER-REVUZ, 2004).

Por heterogeneidade constitutiva entende-se aquele discurso que, ao contrário do primeiro, não deixa marcas visíveis, pois: “chega-se, inevitavelmente, à presença do outro - às palavras dos outros, às outras palavras - em toda parte sempre presentes no discurso, não dependente de uma abordagem linguística” (AUTHIER-REVUZ, 2004, p. 21).

Segundo Charaudeau & Maingueneau (2004, p. 261):

Fala-se de heterogeneidade constitutiva quando o discurso é dominado pelo interdiscurso: o discurso não é somente um espaço no qual viria introduzir-se, do exterior, o discurso outro; ele se constitui através de um debate com a alteridade, independentemente de qualquer traço visível de citação, alusão, etc.

Dentro desta dimensão de heterogeneidade discursiva está a noção de alteridade, que seria esta presença do “Outro” no discurso. A este respeito Maingueneau (2005c, p. 39) afirma:

O Outro não deve ser pensado como uma espécie de “envelope” do discurso, ele mesmo considerado como o envelope de citações tomadas em seu fechamento. No espaço discursivo, o Outro não é nem um fragmento localizável, uma citação, nem uma entidade exterior; não é necessário que seja localizável por alguma ruptura visível da compacidade do discurso. Encontra-se na raiz de um Mesmo sempre já descentrado em relação a si próprio, que não é em momento algum passível de ser considerado sob a figura de uma plenitude autônoma. É o que faz sistematicamente falta a um discurso e lhe permite fechar-se em um todo. É aquela parte de sentido que foi necessário que o discurso sacrificasse para construir sua identidade.

Para Maingueneau (2005c), o espaço discursivo possui um duplo estatuto: um modelo dissimétrico que permite descrever a constituição de um discurso, e um modelo simétrico, permeado por uma constante interação conflituosa entre dois discursos, em que o outro será o representante total ou parcial de seu Outro. Esta imbricação do Mesmo e do Outro, segundo o

autor, retira qualquer caráter essencialista no que se refere à coerência semântica das formações discursivas.

Nesse sentido, o autor parece apresentar uma postura crítica chegando a afirmar que a relação com o Outro pode revelar-se independente de qualquer forma de alteridade marcada, podendo ir além da distinção apresentada por Authier-Revuz (2004), entre heterogeneidade mostrada e constitutiva. E acrescenta dizendo que não se deve limitar a relação dialógica presente nos discursos apenas àqueles enunciados que constituem citações e/ou alusões etc; já que o lugar do Outro no espaço discursivo não deve ser reduzido a uma figura de interlocutor (MAINGUENEAU, 2005c).

Para Maingueneau (2005c, p. 40):

A partir do momento em que são as articulações fundamentais de uma formação discursiva que se encontram presas nesse dialogismo, a totalidade dos enunciados que se desenvolvem através delas são *ipso facto* inscritos nessa relação, e todo o enunciado do discurso rejeita um enunciado, atestado ou virtual, de seu Outro do espaço discursivo. Quer dizer que esses enunciados têm um “direito” e um “avesso” indissociáveis: deve-se decifrá-los sobre seu “direito” (relacionando-os a sua própria formação discursiva), mas também sobre seu “avesso”, na medida em que estão voltados para a rejeição do discurso de seu Outro.

Dada justamente a proximidade da utilização do termo Outro, tal qual fundamentado no cerne do discurso da psicanálise de Lacan, Maingueneau (2005c, p. 41) apresenta algumas considerações⁵, evidenciando a distinção entre ambos os sentidos do uso do termo Outro:

Quanto a remeter esse Outro em direção ao do discurso psicanalítico, este seria um gesto altamente ilusório. Se o inconsciente dobra como um avesso a linguagem, mas num outro palco, e não se deixa perceber senão pelas interferências, as lacunas, os deslizamentos... que ele introduz na cadeia significante, o Outro do espaço discursivo representa a intervenção de um conjunto textual historicamente definível que se encontra no mesmo palco que o discurso.

⁵ O autor apoia seu fio argumentativo ao estabelecer a distinção entre o outro psicanalítico e o outro do discurso por estarmos tratando de lógicas distintas, a saber: a lógica do inconsciente (a qual o outro psicanalítico se sustenta) e a lógica da consciência, palco da expressão enunciativa. No entanto, se tomarmos a ideia de um sujeito do inconsciente, aquilo que é expresso em forma de enunciação, e o que deixa de ser, também pode ser entendido numa dimensão da Outra Cena, haja vista que o próprio Freud se utilizou da técnica da livre associação (expressa no campo da enunciação) para analisar as manifestações inconscientes presentes no discurso. Desse modo compreendemos o argumento apresentado por Maingueneau ao constituir tal distinção entre os termos Outro (por constituírem lógicas distintas), mas que podem, em nossa concepção, se aproximar.

Maingueneau (2005c), ao tratar de modo mais substancial a noção de interdiscurso, lançou mão das formulações: universo discursivo, campo discursivo e espaço discursivo, conceitos que trataremos a seguir.

Definiu como universo discursivo o conjunto dos discursos que interagem em uma dada conjuntura. Segundo o autor:

Este universo discursivo constitui necessariamente um conjunto finito, mesmo que não possa ser apreendido em sua globalidade. É de pouca utilidade para o analista e define apenas uma extensão máxima, o horizonte a partir do qual serão construídos domínios suscetíveis de ser estudados, os “campos discursivos” (MAINGUENEAU, 2005c, p. 35).

Para Maingueneau (2005c, p. 35), a noção de campos discursivos quer dizer um “conjunto de formações discursivas que se encontram em concorrência, delimitam-se reciprocamente em uma região determinada do universo discursivo”.

Contudo, o autor aponta que se deve especial atenção ao entendimento e uso do termo concorrência e explica:

Concorrência deve ser entendida da maneira mais ampla; inclui tanto o confronto aberto quanto a aliança, a neutralidade aparente etc... entre discursos que possuem a mesma função social e divergem sobre o modo pelo qual ela deve ser preenchida. [...] Esse recorte em “campos” não define zonas insulares; é apenas uma abstração necessária, que deve permitir abrir múltiplas redes de trocas (MAINGUENEAU, 2005c, p. 36).

Os discursos se constituem no interior dos campos discursivos, descritos por operações regulares sobre formações discursivas já existentes. Contudo, pela forte condição heterogênea da linguagem, não significa dizer que um discurso possa ser constituído do mesmo modo e que todo e qualquer discurso se constitua no interior de um dado campo discursivo. Essa heterogeneidade pode fazer com que coexistam, em um mesmo plano discursivo, formações discursivas dominantes e dominadas, e esta sutileza dos níveis não pode, de modo algum, ser definida num *a priori* (idem).

É nesse sentido, então, no aparecimento de tais níveis entre as formações discursivas, que podemos apreender o que o autor definiu por espaços discursivos: “subconjuntos de formações discursivas que o analista julga relevante para seu propósito colocar em relação” (MAINGUENEAU, 2005c, p. 37).

O autor, ao sugerir, através das noções de universo, campos e espaços discursivos, um modelo analítico de abordagem do discurso, não desconsidera o princípio do primado do interdiscurso e a noção de heterogeneidade discursiva, que funda toda e qualquer relação e imbricação entre os discursos no momento mesmo de suas constituições.

Reconhecer este tipo de primado do interdiscurso é incitar a construir um sistema no qual a definição da rede semântica que circunscreve a especificidade de um discurso coincide com a definição das relações desse discurso com seu Outro. No nível das condições de possibilidade semânticas, haveria, pois, apenas um espaço de trocas e jamais de identidade fechada (MAINGUENEAU, 2005c, p. 38).

O conceito de formações discursivas⁶ deve ser entendido, antes de tudo, como uma realidade “heterogênea por si mesma”, e não como um bloco compacto, em oposição a outros discursos. Segundo o autor, o que está em jogo é a relação existente com o interdiscurso, em que uma dada formação discursiva define-se a partir do interdiscurso, e não o inverso. A formação discursiva seria “o lugar de um trabalho no interdiscurso; ela é o domínio inconsistente, aberto e instável, e não a projeção, a expressão estabilizada da visão do mundo de um grupo social”. Ainda em relação a esta noção de interdiscurso, Maingueneau (1993, p. 113) recorre a uma citação de Marandin (1981):

O interdiscurso consiste em um processo de reconfiguração incessante no qual uma formação discursiva é levada [...] a incorporar elementos pré-construídos, produzidos fora dela, com eles provocando sua redefinição e redirecionamento, suscitando,

⁶ A noção de formação discursiva foi introduzida por Foucault (2007), em *A Arqueologia do Saber* e reformulada por Pêcheux (1971) no quadro da análise do discurso. Em função dessa dupla origem, conservou uma grande instabilidade. Foucault caracteriza a formação discursiva, ao mesmo tempo, em termos de dispersão, de raridade, de unidade dividida... e em termos de sistemas de regras. Além do mais, sua concepção da formação discursiva deixa em aberto a textualização final. Para Pêcheux, toda formação social implica a existência de posições políticas e ideológicas que não são feitas de indivíduos, mas que se organizam em formações que mantêm entre si relações de antagonismo, de aliança ou de dominação. Essas formações ideológicas incluem uma ou várias formações discursivas interligadas, que determinam o que pode e deve ser dito a partir de uma posição dada em uma conjuntura dada (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p.240-241).

igualmente, o chamamento de seus próprios elementos para organizar sua repetição, mas também provocando, eventualmente, o apagamento, o esquecimento ou mesmo a denegação de determinados elementos (MARANDIN, 1981, apud MAINGUENEAU, 1993, p. 113).

Dando continuidade à noção de formação discursiva, Maingueneau (1993, p. 115) sugere que ligado a este conceito sempre está associada o que ele chamou de memória discursiva, memória esta “constituída de formulações que repetem, recusam e transformam outras formulações; [...] não psicológica, presumida pelo enunciado enquanto inscrito na história”.

A este respeito, Charaudeau & Maingueneau (2004, p. 325) acrescentam que uma formação discursiva é tomada em uma dupla memória (1984, p. 131): uma memória externa, “colocando-se na filiação de formações discursivas anteriores”, e uma memória interna, “com os enunciados produzidos anteriormente no interior da mesma formação discursiva”. Segundo os autores:

O discurso apóia-se, então, numa Tradição, mas cria, pouco a pouco, sua própria Tradição. Aqui, a memória não é psicológica; ela é inseparável do modo de existência de cada formação discursiva, que tem uma maneira própria de gerir essa memória (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 325).

Por estarmos tratando de uma análise institucional do discurso, lembramos Maingueneau (2005c) quando afirma que não se pode perder de vista a estreita relação entre a discursividade e sua dada inscrição institucional, visto que o sujeito enuncia sempre de acordo com o modo de enunciação de sua respectiva formação discursiva. Para o autor, toda enunciação desses discursos supõe uma rede institucional.

Defende, portanto, a ideia de que as enunciações fazem parte de uma mesma dinâmica semântica da instituição à qual se pertence, ou seja, a relação entre instituição e enunciação não se dá na via de um “suporte” externo ao que é produzido discursivamente (idem).

Colocado nestes termos, Maingueneau (2005c) sugere ser mais interessante falar-se em “práticas discursivas” do que em “discurso”, no sentido em parte atribuído por Foucault, de que, frente a um dado discurso, seria a sua rede ou sistema de relações que regularia a localização

institucional das inúmeras posições possíveis de serem ocupadas pelo sujeito da enunciação, como vimos.

Com base no que temos discutido até o momento, para Maingueneau (2005c), toda relação interdiscursiva se dá num espaço de trocas entre vários discursos de um mesmo campo. O autor chamou de semântica global, portanto, este caminho de apreensão do modo de funcionamento da interdiscursividade. Seria, antes de tudo, uma zona de regularidade semântica que estruturaria o modo de coesão dos discursos, uma vez que todos os planos da discursividade estão submetidos ao mesmo sistema de restrições globais.

Este sistema de restrições globais seria entendido enquanto uma espécie de filtro, no jogo discursivo entre o Mesmo e o Outro, que determinaria os critérios daquilo que pode ou não pode ser dito numa dada formação discursiva. Neste sentido, o sujeito, ao distinguir aquilo que pode ser dito, também identifica os enunciados incompatíveis com o sistema de restrições desta formação discursiva, entendidos como enunciados pertencentes a formações discursivas antagônicas. Esta capacidade de distinção Maingueneau (2005c) denominou de competência interdiscursiva, uma vez que supõe a capacidade de reconhecer incompatibilidades semânticas de enunciados de outras formações do espaço discursivo que constituem seu Outro. Contudo, a presença do Outro no discurso do Mesmo não quer dizer que estes se confundam. O discurso do Outro aparece no discurso do Mesmo justamente a partir deste filtro de restrições semânticas.

Esta interação entre os vários discursos de um mesmo espaço discursivo Maingueneau (2005c) denominou de *Interincompreensão Regrada*, constituído por um sistema de restrições que organiza todas as relações de um discurso com os demais discursos, com os quais se coloca em relação no espaço discursivo.

O autor parte da premissa de que a identidade de um discurso depende de uma coerência global que integra múltiplas dimensões textuais, e que o discurso, antes de tudo, se apreende através e por intermédio da interdiscursividade, num processo de interincompreensão. A identidade de um discurso coincide, por assim dizer, com a rede de interincompreensão na qual é apreendida, na ideia de sentido como mal-entendido.

O caráter constitutivo da relação interdiscursiva faz aparecer a interação semântica entre os discursos como um processo de tradução, de interincompreensão regrada. Cada um conduz o Outro em seu fechamento, traduzindo seus enunciados nas categorias do Mesmo e, assim, suas relações com esse Outro se dá sob a forma do simulacro que dele constrói (MAINGUENEAU, 1984, p.5).

Uma formação discursiva não define, neste sentido, somente um universo de sentido próprio, ela define igualmente seu modo de coexistência com outros discursos, pois, tal qual afirma o autor, convencionou-se chamar discurso agente aquele que se encontra em posição de tradutor e de discurso paciente aquele que é assim traduzido. Por definição do primeiro que se exerce a atividade de tradução, de interincompreensão.

A cada posição discursiva se associa um dispositivo que faz interpretar os enunciados de seu Outro traduzindo-os nas categorias do registro negativo de seu próprio sistema. Em outras palavras, esses enunciados do Outro só são compreendidos no interior do fechamento semântico do intérprete; para constituir e preservar sua identidade no espaço discursivo, o discurso não pode haver-se com o Outro como tal, mas somente com o *simulacro* que constrói dele (MAINGUENEAU, 2005c, p.103).

Mais adiante, e para esclarecer a questão da interincompreensão, o autor faz uso da noção de polêmica, afirmando ser esta necessária, uma vez que sem a relação com seu Outro, sem essa falta que torna possível sua própria completude, a identidade do discurso poderia correr o risco de desfazer-se. A polêmica surge como necessidade de mascarar a invulnerabilidade do discurso e como reveladora da interincompreensão. E para finalizar, esclarece a relação entre o Mesmo e seu Outro no processo de interincompreensão constitutiva:

O mesmo não polemiza a não ser com aquilo que se separou à força para constituir-se, e cuja inclusão reitera explicitamente ou não, através de cada um de seus enunciados. O Outro representa esse duplo cuja existência afeta radicalmente o narcisismo do discurso, ao mesmo tempo em que lhe permite aceder à existência (MAINGUENEAU, 2005c, p. 123).

O Outro, como afirma o autor (2005c, p.39), não é um fragmento localizável por algum tipo de ruptura visível na opacidade do discurso. Seria antes o que faz falta a um discurso e permite fechar-se em um todo, traduzindo-se pela parte de sentido que foi necessário que o discurso sacrificasse para constituir sua identidade. O dialogismo, por assim dizer, não estaria

orientado apenas aqueles discursos onde a heterogeneidade é marcada, uma vez que este Outro não é reduzido à figura de interlocutor. Para melhor compreensão da noção de Outro, seria uma forma de ver nele um eu do qual quem enuncia deveria constantemente separar-se, constituindo-se enquanto o interdito do discurso:

A formação discursiva, ao delimitar a zona do dizível legítimo, atribuiria por isso mesmo ao Outro a zona do interdito, isto é, do dizível errado. Se, no universo do gramaticalmente dizível, um discurso define uma ilhota de enunciados possíveis que se considera que saturam a enunciação a partir de uma posição dada, no conjunto de enunciados assim recusados, ele define igualmente um território como sendo o de seu Outro, daquilo que, mais que qualquer outra coisa, não pode ser dito. O Outro circunscreve, pois, justamente o dizível insuportável sobre cujo interdito se constituiu o discurso; por conseguinte, não há necessidade de dizer, a cada enunciação, que ele não admite esse Outro, que ele exclui pelo simples fato de seu próprio dizer (MAINGUENEAU, 2005c, p.39-40).

Retomando nosso objeto de pesquisa à luz dos conceitos até então abordados nesta breve explanação teórica, reiteramos que pretendeu-se analisar os discursos dos novos servidores da Secretaria de Administração (SAD) e daqueles já ocupantes do quadro de pessoal, com o intuito de investigar de forma geral qual os *ethé* discursivos que estes atores sociais desenvolveram no contexto deste novo modelo de gestão proposto e como se viram inseridos neste processo entre alteridades heterogêneas e interincompreensíveis, analisando os elementos implícitos ou explícitos no discurso, num movimento de interincompreensão constitutiva, que apontem para um movimento de resistência à mudança, esta última aqui entendida como aquilo que se exclui do discurso, como o interdito, como o Outro não dizível do discurso, aquele discurso recusado pelo Mesmo.

Por assim dizer, o interdiscurso nos parece, tal qual descreve Maingueneau (1993; 1997; 2005c, entre outros) uma questão nodal, à medida que se relaciona entre formações discursivas. Para o autor (1997, p. 119-120), seria por intermédio do interdiscurso e deste diálogo entre formações discursivas que se construiria uma identidade discursiva, uma vez que todos os elementos de um objeto em análise discursiva são de algum modo, retirados da interdiscursividade.

Mesmo na ausência de qualquer marca de heterogeneidade mostrada, toda unidade de sentido, qualquer que seja seu tipo, pode estar inscrita em uma relação essencial com uma outra, aquela do ou dos discursos em relação aos quais o discurso de que ela deriva define sua identidade (MAINGUENEAU, 1997, p. 120).

Neste sentido, Maingueneau (1997, p.120) segue afirmando que todo discurso ou interdiscurso, quando relacionado a várias formações discursivas, em diálogo, poderia ser lido tanto em seu *direito* como em seu *avesso*, ou seja, por um lado a enunciação pertenceria ao seu próprio discurso, por outro, marcaria a “distância constitutiva que o separa de um ou vários discursos”.

A noção de polêmica, vista a pouco, não surgiria contingencialmente do *exterior* de um ou de outro discurso qualquer, mas antes seriam atualizações de um processo do que Maingueneau (1997, p. 120) denominou de delimitação recíproca, delimitação esta presente e localizada na própria raiz dos discursos. Assim, o interdiscurso não seria um retrato ou retorno as próprias coisas, “mas de um trabalho sobre outros discursos”.

Nesta mesma linha de raciocínio, como vimos, a noção de interincompreensão, seria justamente esta relação entre discursos, em delimitação recíproca, que os conduziria a um processo de tradução generalizada (MAINGUENEAU, 1997, p. 120). Contudo, o autor afirma não se tratar de qualquer tipo de tradução, seria uma referência a um tipo de tradução específica, pois

opera, não de uma língua natural para outra, mas de uma formação discursiva à outra, isto é, entre zonas da mesma língua. Isto faz justiça a linguagem comum, que lembra precisamente certos “diálogos de surdos” entre protagonistas que, no interior do mesmo idioma, “não falam a mesma língua”.

Diante desta afirmação, deste “diálogo de surdos” que se interpõe entre as formações discursivas que se intercompreendem, percebe-se que a questão do sentido ou de seus efeitos na linguagem, de forma alguma poderiam ser entendidos como estáveis, como afirma o autor, mas também ele, o sentido que emerge das enunciações, construir-se-ão na zona fronteira, no entremeio, no próprio intervalo, no ponto nodal que se abre ou se constitui por entre as posições e por entre os sujeitos que enunciam.

a incompreensão, resultante do mal-entendido e do malogro ocasionais, se transforma em “interincompreensão” porque obedece as regras e estas regras são as mesmas que definem a identidade das formações discursivas consideradas (MAINGUENEAU, 1997,120-121).

Neste entendimento, como vimos, podemos compreender melhor quando o autor afirma que todo sentido, seria, de alguma forma, uma espécie de “mal-entendido sistemático e constitutivo do espaço discursivo”, uma vez que a noção de interincompreensão, “que determina que se deva falar e não se deve compreender, possui uma vertente positiva”: por um lado, proíbe que um sentido semelhante circule entre este Eu e este Outro do discurso; e por outro lado, ou, ao mesmo tempo, possibilita ou permite que estes discursos passem a partilhar do mesmo discurso, e assim, falem uma mesma coisa, uma mesma língua, apesar deste mal-entendido constitutivo que se impõe interincompreensivamente a ambos, neste jogo de vozes (MAINGUENEAU, 1997, p. 121).

A polêmica seria um processo de “duplas traduções”, uma vez que cada formação discursiva só traduz como “negativa”, “inaceitável”, as unidades de sentido do Outro, entendendo este Outro do discurso como aquilo a que se recusa, o interdito, o indizível do discurso psicanalítico. Assim, é pela forma da rejeição, da recusa, que cada unidade de sentido definiria a sua identidade frente à outra inclusive.

Seria uma luta de vozes interincompreensíveis e polêmicas entre si daquilo que é dito e daquele Outro que não pode ser dito, a recusa e o interditável no discurso, ainda que num jogo de traduções de uma mesma formação discursiva, em conflito. Segundo o autor (MAINGUENEAU, 1997, p.122) “*uma formação discursiva opõe dois conjuntos de categorias semânticas, as reivindicadas (chamemo-las de “positivas” e as recusadas as “negativas”*”. Seria uma forma de projetar no próprio sistema “as unidades positivas do Outro”.

Para o autor, a polêmica seria uma repetição de uma série de Outros, na constituição de uma memória polêmica de uma formação discursiva. E a possibilidade de emergência de um novo discurso se daria através de uma redistribuição das memórias.

O discurso heterogêneo pode dialogar entre si sem ter que se remeter ao que há nele de repetição ou homogeneidade nos discursos, e ainda assim remeter a existência de uma identidade discursiva, contudo, não prévia, pronta ou acabada.

Segundo Maingueneau (1997, p.122) esta representação a respeito da polêmica, a qual tentamos elucidar nos parágrafos acima, articulando aos conceitos de repetição e diferença e seu simulacro, não pressupõe

que a própria noção de oposição entre duas formações discursivas seja unívoca. Ao contrário, ela pode recobrir relações diversas, pois, em um discurso, não existe relação com o Outro que seja independente de sua própria organização semântica. Não existe, pois, polêmica “em si” que possa ser abstraída dos discursos considerados: o discurso constrói, em um mesmo movimento, sua identidade e sua relação com os discursos, os quais lhe permitem estabelecê-la. Parece que, enquanto certa indiferença em relação àquelas que compartilham o mesmo campo, outras estão constantemente envolvidas em controvérsias. Não se deve concluir, entretanto, que seja preciso distinguir entre formações discursivas que necessitam confrontar-se com suas concorrentes e outras que se desenvolvem isoladamente. Na realidade, se a interdiscursividade é constitutiva, uma tal distinção só poderia ser ilusória: se um discurso parece indiferente à presença de outros, *é porque, semanticamente, lhe é crucial denegar o campo do qual depende e não porque poderia desenvolver-se fora dele* (grifo do autor).

A propósito deste movimento de interincompreensão recíproca, Culioli e Desclés afirmam que num processo de trocas enunciativas os envolvidos não teriam as mesmas representações daquilo que é dito, dada a constituição ambígua da linguagem. Para eles

Um enunciador pode então produzir uma hierarquia de representantes; esse arranjo é em seguida analisado pelo ouvinte que, por sua vez, reconstrói uma nova representação, que pode ser diferente da primeira representação desejada pelo enunciador (CULIOLI e DESCLÉS, 1981, p.25 apud MAINGUENEAU, 2005c, p.104-105).

Diante disso Maingueneau chama atenção para o fato de que uma dada formação discursiva não definiria apenas “um universo de sentido próprio, ela define igualmente seu modo de coexistência com os outros discursos”, o que reafirma esse movimento recíproco, uma vez que manter a própria identidade e definir a priori todas as figuras que o Outro pode assumir são uma só e mesma coisa (MAINGUENEAU, 2005c, p.110). Esta noção como vimos não aparece de modo algum dissociada ao conceito de polêmica no interior de qualquer processo interdiscursivo.

Por toda sua existência, ele se obriga a esquecer que não nasce de um retorno às coisas, mas da transformação de outros discursos ou que a polêmica é tão estéril quanto inevitável, que a interincompreensão é insular, na medida da incompreensão que supõe (MAINGUENEAU, 2005c, p.122).

Este processo entre os conceitos de polêmica e interincompreensão recíproca foi chamado pelo autor de fraternidade semântica, que ligaria o discurso a seu Outro, estando à polêmica em confronto no momento próprio de construção imaginária daquilo que será enunciado ao Outro, a partir de uma linguagem psicanalítica dos fatos.

Não se polemiza jamais a não ser contra si mesmo... para fazer calar o Outro no próprio destinador, ou pelo menos para crer fazê-lo calar... A polêmica é apenas um meio entre outros de livrar-se imaginariamente da alteridade que marca o sujeito da fala (CUSIN, M.P. p.114 apud MAINGUENEAU, 2005c, p.122-123).

É exatamente em torno deste “diálogo de surdos” que os interlocutores pensam partilhar de concepções iguais através da tradução do Outro no Mesmo. Na pesquisa em questão o viés de escuta psicanalítica contribui sobremaneira ao entendimento daquilo que se representa na expressão e análise dos diferentes *ethé*, explicitando ou ocultando esse “mal-entendido”, numa perspectiva do sujeito do inconsciente, clivado.

Esse “mal-entendido” aparece também sob diferentes formas de “conciliação”. Na caracterização e representação dos diferentes *ethé* há o ethos de experiência profissional *versus* o ethos de competência técnico-acadêmica, entre os servidores da casa e àqueles novos servidores recém-ingressos no quadro de pessoal da SAD. A primeira representação de ethos mantém-se forjada nos anos de experiência do servidor da casa, e a outra representação está pautada na formação qualificada dos novos servidores públicos. Os discursos proferidos ora acirram esses *ethé*, ora camuflam. Poderíamos falar de uma conversa de surdos entre os servidores públicos, que passaria a representar uma pseudo conciliação, análise que melhor representaremos adiante através de diferentes recortes discursivos.

Na seção seguinte nos debruçamos mais profundamente nas relações estabelecidas entre o discurso, a gestão e a psicanálise, de forma a analisar os diferentes *ethé* discursivos e seu movimento de interincompreensão recíproca sob o viés do que se mantém oculto, inconsciente nos discursos e possíveis movimentos de resistência à mudança, levando em consideração as noções de alteridade na constituição da identidade discursiva.

4 ENLACES ENTRE DISCURSO, GESTÃO E PSICANÁLISE

Pretendemos aqui analisar a forma com que tais discursos, explícitos ou implícitos, manifestos ou latentes, se compreendem ou se distanciam em seus dizeres, entre seus ditos e não ditos, entre o que chamamos aqui de recusa do discurso, na emergência do elemento de resistência⁷ ao Outro e a fala do outro.

Esta seção, entre fios e costuras, visou tecer uma rede de sentidos ocultos e ou manifestos, e forneceu a base para a emergência de categorias de análise a partir do dado discursivo em interlocução. É aqui onde pudemos propor, a partir de uma leitura transversal sob a ótica psicanalítica, o encontro entre o discurso e a gestão, com o intuito de compreender todo este enlace a partir de uma perspectiva psicossociológica e discursiva (ENRIQUEZ, 1979; 1997; 2007; PAGÉS, 1987; FREUD, 1914; 1919) dos dados, fatos e feitos públicos.

4.1 A organização e o inconsciente: para uma sociologia clínica de inspiração psicanalítica

Na vida psíquica do indivíduo tomado isoladamente o outro intervém com muita regularidade como modelo, objeto, apoio e adversário e por isso a psicologia individual é também de improviso e simultaneamente uma psicologia social, neste sentido ampliado, mas perfeitamente justificado (FREUD, [1921(1981)], p.123).

Eugene Enriquez (1979; 1997; 2007) foi um dos precursores a desenvolver a abordagem psicanalítica das organizações e introduzir o inconsciente⁸ no campo social destacando o lugar eminente e indispensável da psicanálise no bojo dos conjuntos organizados, e por esta razão, e pela conformidade existente entre o presente trabalho e suas ideias que o tomamos aqui como referência e inspiração teórica.

Por muito tempo as organizações foram compreendidas como conjuntos estáveis e racionais com único objetivo de produzir bens ou serviços, tal como nos remetem os estudos

⁷ Conceito psicanalítico descrito mais a diante.

⁸ Termo utilizado para designar o conjunto dos processos mentais que não são conscientemente pensados. Instância psíquica composta por conteúdos recalçados que escapam a outras instâncias (consciente e pré-consciente) (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.374-375).

iniciais de Taylor e Ford no campo da organização, sendo esta comparável a uma organização maquina com todas as suas engrenagens, perspectiva que toma o sujeito cartesiano como o centro da organização (idem).

Mais tarde o campo da sociologia ganha um relevante espaço nesta seara de estudos e a organização passa a ser entendida também numa perspectiva onde o político e o afetivo ganham lugar, passando a ser encarada como um sistema social e humano, onde questões de decisão, cooperação e participação no poder ganham destaque. Contudo, é só com a chegada da perspectiva da psicossociologia (ENRIQUEZ, 1979; 1997; 2007; PAGÉS, 1987; entre outros) que a organização começa a ser vista e entendida como um sistema ao mesmo tempo cultural, simbólico⁹ e imaginário¹⁰: “um lugar onde se entrecruzam fantasmas¹¹, desejos¹² individuais e coletivos, os mais subterrâneos como os mais operantes, e projetos voluntaristas” (ENRIQUEZ, 1997, p.9). Perspectiva que indubitavelmente mantém seus alicerces nas obras do psicanalista Sigmund Freud (1913; 1914; 1919; 1920; 1921; 1939; entre outros), especialmente no que concerne aos seus estudos onde o aspecto do vínculo social ganha destaque, como em *A Psicologia das massas e a análise do eu* (1921), *Totem e Tabu* (1913), entre outros, evidenciando que o inconsciente presentifica-se não somente no homem mas na própria sociedade, e por que não dizer, nas organizações, uma vez que não existe indivíduo fora do social.

A partir de 1913, em “O interesse pela psicanálise”, Freud não enfatiza somente a originalidade da abordagem psicanalítica: a exploração dos processos inconscientes na psique individual para fins de cura de neuroses, mas ainda as contribuições que essa nova perspectiva científica pode proporcionar para o conjunto das ciências psicológicas e sociais já constituídas, *o inconsciente desempenhando um papel, com muita frequência primordial, na totalidade das condutas humanas* (ENRIQUEZ, 1997, p.16, grifo nosso).

⁹ Sistema de representação baseado na linguagem, em signos e significações que determinam o sujeito à sua revelia, permitindo-lhe referir-se a ele, consciente e inconscientemente, ao exercer sua faculdade de simbolização (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.714).

¹⁰ Lugar do eu por excelência, com seus fenômenos de ilusão, captação e engodo (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.371).

¹¹ Sinônimo de fantasia designa a vida imaginária do sujeito e a maneira como este representa para si mesmo sua história ou a história de suas origens: fala-se então de fantasia originária (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.223).

¹² Qualquer forma de movimento em direção a um objeto cuja atração espiritual ou sexual é sentida pela alma e pelo corpo (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.146).

Isto se deve ao fato de que na perspectiva psicanalítica o “outro” ganha um lugar de especial destaque na própria constituição do “eu”¹³ e no processo de socialização, onde o complexo de Édipo¹⁴ torna-se a porta de entrada do sujeito ao campo social, através do mecanismo do recalque¹⁵ e da castração¹⁶ simbólica. Ou seja, é na relação com o outro que “me torno sujeito”, quando ao nascer, dirigimos o desejo ao amor primevo (figura materna), e somos por ele reconhecidos, e através do processo de identificação¹⁷, “a lei do pai”, enquanto terceiro nesta relação dual, nos permite abdicar desse amor e ingressar na sociedade e na relação identificatória com os “outros”. Seria o jogo entre o reconhecimento de seu desejo e o desejo de reconhecimento que nos moldaria enquanto sujeitos sociais, uma vez que só o outro é capaz de reconhecer-nos como portador de desejos e nos garantir a inserção social.

Dito isto, concordamos com Enriquez (1997, p.17) quando afirma que a psicanálise é a ciência da interação entre os diferentes “outros” e os processos de identificação, projeção¹⁸, culpabilização e formação dos fantasmas presentes nas relações humanas e que afetam não só a vida psíquica dos sujeitos individuais quanto dos grupos onde se passam tais interrelações. O sujeito é desde o nascimento constituído por, pelo e na relação com o outro, o que o torna indubitavelmente um ser social.

Para que possamos melhor compreender a constituição do sujeito e sua relação com o outro, porta de entrada ao campo social explicitamos, à guisa de discussão, alguns eixos norteadores ao entendimento da perspectiva psicanalítica de sujeito do inconsciente:

¹³ Sinônimo de ego. Sistema que abrange o consciente, pré-consciente e inconsciente (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.210).

¹⁴ Representação inconsciente pela qual se exprime o desejo sexual ou amoroso da criança pelo genitor do sexo oposto e sua hostilidade para com o genitor do mesmo sexo (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.166).

¹⁵ Processo que visa manter no inconsciente todas as ideias e representações ligadas às pulsões e cuja realização, produtora de prazer, afetaria o equilíbrio do funcionamento psicológico do indivíduo, transformando-se em fonte de desprazer (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.647).

¹⁶ Sentimento inconsciente de ameaça experimentado pela criança quando ela constata a diferença anatômica entre os sexos. Termo vinculado à ideia de complexo de Édipo e do temor de castração pela lei do pai (ROUDINESCO E PLON, 1998, p. 105).

¹⁷ Processo central pelo qual o sujeito se constitui e se transforma, assimilando ou se apropriando, em momentos-chave de sua evolução, dos aspectos ou traços dos seres humanos que o cercam (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.363).

¹⁸ Mecanismo de defesa primário comum a psicose, a neurose e a perversão, pelo qual o sujeito projeta em um outro sujeito ou num objeto, desejos que provêm dele, mas cuja origem ele desconhece, atribuindo-os a uma alteridade que lhe é externa (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.603).

1. A ligação entre a realidade psíquica e a realidade histórica – Foi em Totem e Tabu (1913) que Freud, a partir de um ponto de vista mítico, nos trouxe a visão de que o Édipo não se manifesta somente no nível do fantasma e do indivíduo, como vimos, mas no nível do real e do social. Quer dizer, ao propor que numa horda primitiva, imperasse um “macho”, um pai, a que todas as mulheres estariam sexualmente submetidas, os filhos por ódio teriam matado o pai da horda. Uma vez culpabilizados, passariam a endeusar este pai e o idolatrar na forma de totem, para que viesse a reinar entre os irmãos o amor mútuo, a lei social, o tabu do parricídio, perpetrando na comunidade as restrições morais e civilizatórias;
2. O jogo antagônico das pulsões¹⁹: vida (Eros) e morte (Thanatos) – Para Freud (1920) toda nossa constituição individual e social é constantemente permeada por duas forças antagônicas, chamada pulsão: àquela que nos move no sentido da construção, do vínculo social, dos laços afetivos, dos projetos; e àquela voltada a destruição destes, objetivando desconstruir a organização social e os vínculos que os formam. Estaríamos constantemente em uma luta entre estas duas forças que nos movem;
3. O papel do grande homem no edifício social – Na origem de todo grupo existiria um pai simbólico que ocupa um lugar fundante, transcendente, não existindo grupo sem obrigação de pagamento do direito à existência e ao sentido, em referência à obra Moisés e o Monoteísmo (FREUD, 1939);
4. A organização como renúncia a satisfação do desejo pulsional – Como vimos, somos constituídos e movidos por desejos inconscientes de amor, construção e ódio, destruição, agressão. Ao desejo de amor sexual devemos renunciar, através do mecanismo do recalque, para que então possamos aceder ao campo da identificação social, e os impulsos agressivos, como consequência, devemos canalizar para que o processo civilizatório entre os sujeitos possa então seguir adiante;
5. O papel da ilusão na edificação dos vínculos sociais – Toda comunidade para existir e dar conta do sentimento de revolta por ter que renunciar a satisfação do desejo de amor e de ódio, necessita de uma figura, que pode ser representada na forma de um Deus, do Estado, de uma Organização, algo que represente a garantia ilusória de ser

¹⁹ Carga energética que se encontra na origem da atividade motora do organismo e do funcionamento psíquico inconsciente do homem (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.628).

amado e protegido sem sucumbir aos desejos e fornecendo-lhes as certezas perdidas (ENRIQUEZ, 1997, p.18-22).

Após recorrermos a importantes conceitos psicanalíticos que serviram de alicerce ao próprio entendimento da constituição de sujeito do inconsciente, uma vez que a organização é feita de pessoas, tornando-se fundamental a compreensão das dimensões que as definem e constituem, passamos a destacar a figura do Estado e da Organização como referência edificante aos que a ela se submetem, especialmente no trabalho de tese aqui desenvolvido. Os servidores constroem a ilusão de segurança, numa relação de amor transferencial²⁰, lugar que deverá fornecer as bases para a constituição das relações sociais entre os pares, sejam elas de conflito ou não. Ilusão esta que termina por justificar a permanência destes “servidores” muitas vezes numa posição de “servidão” ao trabalho desenvolvido.

Nesse sentido, objetivamos entre outras coisas, a partir de uma perspectiva psicanalítica, compreender, ainda que indiretamente, quais os princípios que presidem o funcionamento da organização e suas diferentes formas de produção nas relações entre os sujeitos a partir dos diferentes *ethé* discursivos expressos no contexto de mudança. Buscamos, por assim dizer, analisar a relação que se coloca aqui entre o lugar da alteridade e a sua necessidade de reconhecimento, necessidade esta fundante da própria constituição do sujeito, como vimos. Buscamos desta forma compreender e reconhecer, a partir do ethos discursivo dos atores sociais (servidores da casa e novos servidores) o lugar do outro aí representado, num movimento de interincompreensão recíproca que marca a relação entre eles, permeado por pulsões, desejos, resistências e conflitos antagônicos²¹, estejam eles manifestos ou latentes²².

Contudo, é importante destacar que, em concordância com o entendimento de Enriquez (1979; 1997; 2007), não pretendemos, no entanto, num estudo da organização a partir de uma perspectiva psicanalítica, ter o poder de, num processo de decifração, “informar” ou “desvelar”

²⁰ Processo constitutivo do tratamento psicanalítico mediante o qual os desejos inconscientes do analisando concernentes a objetos externos passam a se repetir, no âmbito da relação analítica, na pessoa do analista, colocado na posição desses diversos objetos (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.766-767).

²¹ De amor e ódio.

²² Manifesto seria a expressão do sonho que é trazida a consciência; Latente seria o conteúdo inconsciente que se representa de modo manifesto, pois o acesso a este seria insuportável.

perante a organização e aos que dela fazem parte aquilo que ela guarda de latente ou oculto e deseja mascarar. Não é esse nosso objetivo.

Trabalhar com a dimensão inconsciente presente no contexto de toda forma de organização social não significa buscar o não exprimível ou de todo desconhecido, dado a diferença expressa entre realidade psíquica e realidade histórica, como vimos. Designa, antes de tudo, fenômenos que “mesmo marcados, atuam com força e intensidade indomáveis e cujos efeitos sobre as condutas persistem, ainda que as causas tenham desaparecido” (ENRIQUEZ, 1997, p. 26), fazendo reinar uma lógica própria, que é a lógica do inconsciente, onde imperam os princípios do prazer²³, das pulsões, e não os princípios da realidade²⁴.

Como diria Enriquez (1997, p. 28) em seus estudos psicossociológicos sobre as organizações, não se trata de “encontrar o sentido oculto das instituições e das condutas, mas sim achar outro sentido (nem mais nem menos válido que o primeiro), assim como a Outra Cena²⁵ na qual elas existem e o outro registro em relação ao qual elas se exprimem”.

Para o autor (1997, p.34), sob a égide da psicanálise, a organização é constituída, dentro de uma lógica própria, como um sistema cultural, simbólico e imaginário. *Cultural*, uma vez que se mantém pautada numa estrutura de normas e valores instituídos e transmitidos a seus membros a partir de representações sociais propiciando aos atores que se posicionem frente ao ideal proposto pela organização, ideais estes coerentes ou conflitantes. Tais aspectos são indispensáveis à permanência e ao estabelecimento da organização visto que estes funcionam como “fiador da identidade à qual toda organização aspira”, por saber que a sua falta de identidade “impede tantos os seus próprios membros, como a “clientela” e o público, de percebê-la com clareza e de aceitar as injunções que ela dita”.

Simbólico, uma vez que constrói mitos a serem seguidos pelos membros da organização, impondo a estes o sentimento de serem movidos pelo orgulho de ser servidor e do trabalho exercido de servir à organização e a sociedade, através de um mito pautado numa ideia de

²³ Par de expressões a fim de designar os dois princípios que regem o funcionamento psíquico. Objetivo de proporcionar prazer e evitar o desprazer, sem entraves nem limites (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.603).

²⁴ Impõe ao princípio de prazer as restrições necessárias à adaptação à realidade externa (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.603).

²⁵ O Inconsciente.

“missão de vocação salvadora”, os salvadores da pátria. Se, as organizações “não podem criar para si próprias um sistema simbólico tão fechado em si mesmo, e tão coagente com relação a seus membros, elas procuram inconsciente ou conscientemente arquitetá-lo” (ENRIQUEZ, 1997, p.34).

Imaginário, na medida em que a organização captura os indivíduos através de seus próprios desejos narcísicos²⁶ e de onipotência, garantindo-lhes a proteção do “risco da quebra de identidade, da angústia²⁷ de desmembramento despertado”. Trabalha no sentido de substituir o seu imaginário pelo dos seus subordinados, exprimindo-se tanto como uma organização divina, acolhedora, todo-poderosa, como vimos, quanto como representante da lei simbólica²⁸. Este seria o que o autor chamou de *imaginário enganador*. Como bem afirma:

A organização sempre ameaçada pelos perseguidores externos e internos, desejosos de impedi-la de cumprir da melhor maneira a missão de que é investida, é percorrida pelos medos específicos, medo do caos, temor do desconhecido, temor das pulsões amorosas indomáveis. Aparecendo ao mesmo tempo como superpoderosa e de uma extrema fragilidade, ela visa a ocupar a totalidade do espaço psíquico das pessoas (ENRIQUEZ, 1997, p.35).

Já o *imaginário motor* seria àquilo a que a organização permite que os indivíduos façam ou se deixem levar a fazer, a partir de um movimento de imaginação criativa no trabalho sem que para isso sintam-se reprimidas pelas leis e regras impostas. Este imaginário advém da categoria do que é “diferenciado”, tal acepção carregando um tríplice sentido: a) diferenciado enquanto introdutor da diferença contrária ao movimento de repetição; b) diferenciado como raiz das utopias e das práticas inovadoras; c) diferenciado enquanto movimento de ruptura, nos projetos, nas ações, no tempo, “ruptura na linguagem que leva as pessoas a falarem da vida organizacional de outro modo e portanto a percebê-la sob uma nova face” (ENRIQUEZ, 1997, p.36), permitindo com que as pessoas compartilhem de uma fantasmática comum, em constante mudança e avaliação, propiciando o estabelecimento de novas relações sociais na dinâmica do trabalho organizacional.

²⁶ Forma de fetichismo que consiste em se tornar a própria pessoa como objeto sexual. Amor de um indivíduo por si mesmo (ROUDINESCO E PLON, 1998, p. 530-531).

²⁷ Neurose cujo sintoma é o pavor contínuo e imotivado que afeta o sujeito, frente a um ser vivo, um objeto, ou uma situação que, em si mesmos, não apresentam nenhum perigo real (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.243).

²⁸ Lei do pai. Remete ao significado de castração visto anteriormente e ao conceito de Édipo.

Uma vez que a presente tese elegeu enquanto *contexto* de seu objeto de estudos a mudança, nosso propósito foi também o de buscar, no interior da rede de sentidos construídos pelos *ethé* discursivos dos servidores públicos estaduais frente a este momento de mudança na gestão, de que forma se representam e se fazem emergir por entre os discursos estes diferentes sistemas psíquicos que moldam a vida organizacional, sistemas psíquicos estes tomados aqui enquanto elementos transversais de análise.

Partindo desse pressuposto e com o mesmo objetivo procuramos elucidar ainda, e, com o intuito de buscar uma melhor compreensão do que seria a vida psíquica de toda organização, as diversas instâncias (ou níveis) de análise que as permeiam, sob uma ótica psicanalítica, segundo o entendimento e proposição teórico-metodológica de Enriquez (1997).

Em seu livro *A Organização em Análise* o autor (1997) descreve sete diferentes instâncias ou níveis que permeiam toda e qualquer organização, instâncias estas que tomam a teoria freudiana como base de reflexão teórica. Seriam elas: as instâncias mítica; social-histórica; institucional; organizacional; grupal; individual e pulsional, ocupando esta última um estatuto privilegiado por atravessar todas as demais.

Enriquez segue apontando que no estudo das organizações sob esta ótica, ainda que todas estas instâncias a componham, não necessariamente todas elas serão analisáveis e ou identificáveis, haja vista as impossibilidades técnicas de coleta e surgimento de tais enunciações ou mesmo pela atuação dos diferentes mecanismos de defesa²⁹ presentes no discurso dos sujeitos, podendo torná-las pouco exploráveis. Contudo, ainda que todas as sete instâncias por ventura não se façam emergir, não constituindo-se enquanto objeto de análise e identificação no presente estudo, mas por constituírem a expressão do “vínculo social organizado e das condições que presidem a sua instauração” cuidamos de explorar uma a uma (idem, p. 145).

Para que uma dada sociedade possa ser construída e instituída ela deve referir-se a uma ordem que venha a legitimar a sua existência, perpetuando-a. Esta só existe a partir de um discurso inaugural, transmitido há de infinito. É o que se chama de narração ou *instância mítica*.

²⁹ Conjunto de manifestações de proteção do eu contra as agressões internas (de ordem pulsional) e externas, suscetíveis de constituir fontes de excitação e por conseguinte, de serem fatores de desprazer (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.141).

Esta se configura num paradoxo: enquanto narrativa de acontecimentos pontuais e não datada, exterior à história e abrindo-se a ela.

O mito entendido enquanto origem das coisas pode ser visto de dois modos: afetivo e intelectual. O afetivo nos remete a narração que fascina, que enfeitiça, sendo o mito criador do vínculo social, pois trata de congregar a comunidade em torno da narração e provocar a identificação afetiva dos protagonistas no drama. O intelectual exprime de forma simbólica e concreta o sistema conceitual que leva os homens a refletirem com coerência sobre a sociedade. No entanto o mito só mantém seu grau de adesão quando carregado de afetividade, quando ele é encarnado, tendendo a se impor sobre a consciência e ao inconsciente. Quando muitas vezes repetido perde sua força, sua crença e impacto afetivo, devendo ser reinventado para que haja coesão e criação do grupo. Deve mobilizar assim o afeto das pessoas, mobilizando seus fantasmas originários de temores e desejos inconscientes. O mito suprime a angústia daí advinda por conceder respostas definitivas a problemas de angústia pessoal, transformado em um problema coletivo. Assim, “o mito, emanção do grupo, é também a expressão tanto dos fantasmas individuais quanto dos temores e dos desejos coletivos” (ENRIQUEZ, 1997, p. 46).

Os mitos por sua vez comportam uma parcela de verdade, ainda que de forma disfarçada, remetendo a algum tipo de problemática real da sociedade, desempenhando através do recalque um papel essencial. Mas, se tomados como verdades absolutas e aceitação total, servirão de instrumentos de dominação, construindo sociedades de repetição e sem desejos de transgressão³⁰ a ordem imposta. Desta forma,

O mito não narra somente o advento da civilização, ele relata o nascimento simultâneo do ser individual enquanto sujeito humano e da coletividade enquanto regida pelo direito, ambos submetidos à instância interditora (...). Existir no mito significa então aceitar viver no mundo da comunidade, partilhar os fantasmas, confrontar-se com os representantes das pulsões. O mito permite então a cada um se aceitar como indivíduo pulsional e indivíduo social. Sem o mito, nenhuma civilização, nenhum indivíduo poderia sobreviver. Mas, ao mesmo tempo, viver no mito é se refugiar no calor da comunidade, da ilusão comunicada, da idealização mistificadora, da alienação consentida. A mudança, a inovação, a ruptura são impensáveis, salvo se novos mitos substituíssem os antigos: mitos contra mitos (...). Quando o mito triunfa, os indivíduos desaparecem. Felizmente, em muitos casos, os participantes da organização saberão manter o mito à distância e trabalharem juntos sem se condenarem em definitivo (ENRIQUEZ, 1997, p.47-52).

³⁰ Transgredir a lei imposta. Em psicanálise a Lei do pai, o limite, a ordem.

No entanto, “os mitos não podem bastar”, afirma Enriquez (1997, p.53). Não podem ser estruturantes como em sociedades sem história. As sociedades históricas, ao contrário, serão menos regidas pelos mitos do que por aquilo que o desalojou, preenchendo a mesma função, a saber: a ideologia, o que marca a *instância sócio-histórica*. Os ideais serão sempre dependentes do modo como às classes entram em relação e funcionamento. O papel da ideologia seria antes de tudo o de fornecer a homogeneidade social das ideias e dos ideais. Colonizando consciências, a ideologia busca resumir os fatos em única representação expressando desse modo a verdade. Como no mito, funciona como o corpus das respostas adequadas, ocultando o conflito e as relações de dominação. Fala de uma linguagem da certeza travestida de verdade, pertencendo à ordem do visível e representável. Ao passo que expressa à realidade, mascara-a (p.60). Trata-se de reunir o proclamado e o oculto; a liberdade e a exploração; o progresso e a submissão; a funcionalidade e a solidão.

Enriquez (1997, p.60-65) segue afirmando que ao falarmos em ideologia alguns importantes aspectos devem ser entendidos e ressaltados, quais sejam: a) a ideologia permite que cada sujeito dê sentido as suas práticas sociais; b) uma ideologia só se compreende e interpreta quando esta tiver produzido seus efeitos; c) deve-se abandonar a ideia de que os portadores das ideologias são maquiavélicos, desejam esconder a verdade da sociedade, uma vez que estes não estão sempre em condições de compreender o sentido, os efeitos e as consequências do que afirmam, nem mesmo de perceber a diferença entre o que dizem e a realidade que visam; d) a parte disfarçada da ideologia não traz um nome enquanto não tiver sido marcada; a ideologia é o conjunto das teses explicitamente enunciadas (seja modelando as representações conscientes que os sujeitos têm do sentido de suas ações, seja de modo oculto permitindo a racionalização de parte de seus desejos menos dizíveis).

Contudo, ideologia “fria” não existe, uma vez que esta se reveste de calor, sangue, requer veneração, adoração, corresponde assim as instâncias do desejo, mobilizando afetos e preenchendo uma função psíquica essencial:

Uma ideologia, para todos os seres humanos, se resume num homem exemplar que enuncia o sentido para todos e na criação de uma solidariedade entre os homens que permita a edificação de uma nova sociedade ou de uma outra comunidade. Não existe ideologia sem porta-voz, sem emblemas, sem iconografia (...) representando os santos e os heróis. Tampouco existe ideologia que não designe alguns como irmãos com os quais

há que trabalhar na grande obra e na reconciliação humana, e outros como estrangeiros, adversários ou inimigos. (...) a ideologia se inscreve num registro passional. Ela corresponde à exigência da pessoa de não ser tocada pela falta, de estar sempre “repleta”. Ela lhe permite então evitar todo o conflito psíquico, e assim viver na ilusão de um estado não-conflitual de sua psique (ENRIQUEZ, 1997, p. 65).

Todavia, como bem aponta o autor, essa dependência frente à ideologia traz vantagens: a) enquanto constitutiva da realidade, coloca o sujeito no campo da certeza e não na busca da verdade; b) fornece a satisfação do desejo de ser hipnotizado (fascinado); amado pelo senhor e por seus irmãos fraternos; c) permite substituir a genealogia cultural pela genealogia social da geração; quando a ideologia é encarnada, a paixão se liga a ideia e ao homem de bem, ao passo que fornece uma neurose³¹ coletiva amável e estabelece barreiras às angústias arcaicas (idem, p.68). Em suma, um ideal³² deve ser exigente ao ponto de mobilizar e produzir um sonho coletivo, onde os sujeitos se tornem heróis elevados no dever de curvarem-se ante um projeto social imperativo.

Seria o “choque de gestão”, representante deste processo *social-histórico*, deste ideal compartilhado pelos servidores e subsidiado pelo novo modelo integrado de gestão? Estariam estes inebriados pelo fascínio da certeza de serem “os representantes” da mudança da gestão pública estadual no atual governo produzindo o “sonho” coletivo de “heróis”? Ou seria mito? Envolto no devaneio e na sedução de um canto da sereia? Pelo que vimos, talvez não seja o caso de buscar respostas a tais questionamentos uma vez que toda organização, de uma forma ou de outra, traz em si as marcas de tais instâncias na organização, sejam estas visíveis ou não. Buscamos pois, analisar de que forma elas se manifestam nos *ethé* discursivos dos atores sociais aqui envolvidos.

Além dos mitos e das ideologias, as sociedades, para se constituírem, devem elaborar as suas instituições, com função de orientar e regular a vida em sociedade. É o que se chama *instância institucional*, “o que dá início, o que estabelece, o que forma”, fazendo estruturar, por entre relações de amor e ódio, trabalho e jogo, aliança e competição, as relações em sociedade,

³¹ Doenças nervosas que acarretam distúrbios da personalidade, cujos sintomas simbolizam um conflito psíquico recalçado, de origem infantil (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.534-535).

³² Ideal do Eu, modelo de referência do eu, simultaneamente substituto do narcisismo perdido da infância e produto da identificação com as figuras parentais e seus substitutos sociais (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.362).

tendo por função precípua ora exprimir ora mascarar as violências e conflitos nela existentes, renunciando as pulsões destrutivas e canalizando-as. “Lugar da existência e da perenidade de uma sociedade que deseja viver enquanto comunidade e enquanto lugar de opressão e da norma” (ENRIQUEZ, 1997, p. 72).

A instância institucional³³ apresenta, por assim dizer, algumas características que lhe atribuem um caráter essencial, devendo, a partir de um saber legítimo, assegurar um estado de equilíbrio social, não sem um processo de alienação subjacente: a) ser fundamentada num saber que tem força de lei e expressão da verdade; b) lei esta que deverá ser interiorizada nas condutas e regras sociais; c) tem origem a partir de uma pessoa principal, uma figura fundante, inserindo o problema da paternidade, do “falo³⁴” original; para ser criador, deve se exprimir através de um texto, de um saber, que virá a ser coletivo e d) reproduzido, um saber transmitido; e) através de sistemas de coação, limites, interdições, onde a violência se mostra disfarçada (idem) e o poder constitui-se de uma passionalidade de construções e destruições, entre amor e ódio, desejo e perversão³⁵, entre vida e morte:

O essencial no estudo da instância institucional é, por consequência, o exame de sua emergência, de suas formas, de suas modalidades de aplicação, dos meios de controle que ela utiliza, das formas de violência, de fascinação ou de sedução às quais é levada a fazer apelo. Coloca-se então a questão da relação do poder e da morte, mas igualmente da relação do poder com o amor e o trabalho (ENRIQUEZ, 1997, p. 74).

Nestes termos a instituição constitui-se política e psiquicamente nas dimensões da reclusão e do recalque, e se mostra tanto mais viva quanto consegue ser capaz de perceber tais movimentos de contradição e conflito, admitindo-se atravessada pelo que nela há de social-histórico, pelo manejo das lutas pelo poder, buscando a abertura ao que é constantemente instituinte, abrindo espaço ao imaginário motor, em recusa ao instituído e inerte.

³³ Note-se aqui a dimensão mais ampla do conceito de instituição se comparado ao conceito de organização apresentada a diante pelo autor, onde este último torna-se parte transitória e encarnada da instância institucional.

³⁴ Órgão sexual masculino em seu sentido simbólico, representante da lei, do poder (ROUDINESCO E PLON, 1998, p. 221).

³⁵ Práticas sexuais consideradas como desvios em relação à norma social e sexual. Exemplo: sadomasoquismo (ROUDINESCO E PLON, 1998, p. 583).

Porém, para que a instituição venha a existir ela deve ser concretizada na forma de uma organização que lhe dê sentido. Serão elas os objetos de investimentos libidinais³⁶, de relações de forças, lutas implícitas e explícitas, sistemas de autoridade, constituindo-se, a *instância organizacional*, enquanto encarnação transitória da instituição. É nela que se traduz a competição interna entre a eficácia de uma máquina com desempenho e rendimentos ótimo e a resistência a reificação dos sujeitos, tomado aqui como importante foco de análise.

Uma vez que é na organização³⁷ que as lutas e forças se manifestam de forma encarnada, surge daí o que o autor (1997, p.85-86) chamou de angústias fundamentais: a) angústia do caos desorganizador; b) frente às pulsões, buscando defender-se das pulsões de destruição e canalizando para a construção do trabalho as pulsões de vida; c) angústia frente ao desconhecido; d) medo da “guerra de todos contra todos”; e) medo da livre expressão, projetos inovadores como elementos e objetos de suspeita; f) medo da inovação e do pensamento criativo.

Em suma, as organizações são o depositário de movimentos de compulsão a repetição, expressão viva da pulsão de destruição e da manifestação de condutas perversas, moldadas a existirem sobre determinadas regras, normas e modelos acabados, sem muito espaço para ação reflexiva. O desafio é compreender tais movimentos e buscar ampliar os espaços de ação mais flexíveis em que o conflito possa ser trabalhado e canalizado a um determinado fim mais criativo e proveitoso para a organização e seus membros.

Outra instância, que nos parece bastante cara ao trabalho de tese, é justamente a *instância grupal*, uma vez que os estudos dos processos de funcionamento e das mudanças nos grupos constituem-se enquanto lugar privilegiado na apreensão dos fenômenos coletivos e organizacionais.

Enriquez (apud 1997) se apoia nas ideias de Castoriadis (1958, p.43) quando falamos na instância grupal, ao afirmar que esta existe como um movimento de defesa, de resistência, de luta, muitas vezes implícita, frente à organização, tendo em vista que a “associação espontânea dos operários em grupos elementares não exprime a tendência das pessoas a formarem reagrupamentos em geral. Ela é ao mesmo tempo um reagrupamento de produção e um

³⁶ Energia própria do instinto sexual, libido (ROUDINESCO E PLON, 1998, p. 471).

³⁷ Vide nota sobre instituição apresentada acima.

reagrupamento de luta” em relação às injunções da empresa e as condições concretas de trabalho. Estes grupos passam a existir e a ocupar um papel decisivo na tomada de consciência e no movimento de mudança organizacional.

Para Enriquez (1997), falar em instância grupal não remete necessariamente a qualquer tipo de agrupamento de pessoas, não sendo este o seu objeto de estudos na psicossociologia. Para ele o grupo seria o “portador de um projeto”, podendo ocupar ao mesmo tempo um lugar de analista e de ator de sua ação, assumindo assim um duplo lugar. Estes grupos, não raro, podem também vir a assumir posições narcisistas e paranoicas³⁸, na crença de ser o melhor, o único a resolver os problemas da organização. Ao analisarmos as dimensões implícitas presentes nos discursos e nas representações que os sujeitos fazem de si e do outro, objetivamos analisar como tais movimentos são evidenciados no ethos discursivo dos servidores estaduais aqui estudados e de que forma este movimento se expressa nas práticas discursivas.

Uma vez constituídos em torno de um projeto comum, os grupos compartilham de uma série de valores apoiados numa representação coletiva, num imaginário também comum, que deve ser não só pensado pelos membros do grupo, mas principalmente sentido por eles. Esta ideia trazida por Enriquez (1997, p. 92) está fortemente coadunada com nosso objeto de estudos em torno da noção de ethos.

Ainda que o autor não deixe explícito o termo, é disso que se trata quando fala em imaginário social comum compartilhado pelo grupo, quando afirma que “só podemos agir enquanto tenhamos uma certa maneira de representar para nós aquilo que somos, o que desejamos ser, o que queremos fazer e em que tipo de sociedade ou de organização desejamos intervir ou existir”, o que nos remete diretamente as ideias de ethos aqui ancoradas na perspectiva linguística de Maingueneau (2005a; 2008, entre outros).

Este imaginário social deve estar revestido de idealização e de ilusão em torno do projeto comum do grupo, uma vez que permite a canalização dos desejos e evite o questionamento sobre o valor do grupo, apresentando-se de modo inatacável perante a organização. Esta crença é que permitirá ao grupo canalizar as energias em torno do projeto comum e o alcance do seu êxito.

³⁸ Sintoma psicótico. Delírio sistematizado, com predominância da interpretação e inexistência de deterioração intelectual. Delírio de perseguição (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.572).

A idealização, a ilusão e a crença remetem à noção de uma causa a ser defendida. Todo membro de um grupo é, numa certa medida, o porta-voz e o fiador de “alguma coisa” que o ultrapassa e legitima sua ação e sua vida... Ele se sente investido de uma missão (ainda que ele mesmo a tenha escolhido para si) à qual ele deve dedicar seu tempo e a sua vitalidade. Para que um grupo se cristalice e se atribua os meios de ação, é necessário que se refira a um grande plano que o assegure de seu poder (ENRIQUEZ, 1997, p. 93).

E nos parece que foi justamente em torno de um “plano” bastante ousado e de grandes dimensões que o grupo dos “novos gestores públicos estaduais” foram investidos quando o núcleo de governo formula e decide a contratação por meio de concurso pela efetivação de cerca de setecentos servidores destinados a ocupar posições estratégicas de modo ramificado em todas as secretarias de governo, atuando de forma a propor mudanças e melhorias na gestão e buscando o alcance dos resultados dentro de um processo de continuidade, independente das mudanças de governo ocorridas de quatro em quatro anos.

Uma nova visão de mundo e de governança a defender, apoiado pelo núcleo estratégico de governo, com o intuito de fazer o que ficou conhecido como “choque de gestão”, ao propor mudanças substanciais no modo de gerir a máquina pública, com objetivo de torná-la mais ágil e eficaz, voltada a resultados e menos engessada. Foi esta a missão em que foram investidos tais servidores, que apesar de terem sido constituídos num número expressivo (700 vagas), formam uma minoria se comparados à maioria dos servidores estaduais (mais de duzentos mil), entre ativos e inativos, ainda que esta seja, como bem apontou Enriquez (1997, p.94), a representação de uma “minoria ativa”, com uma causa a defender, e com um grau de aderência entre si que os reforce frente àquilo que foram empossados a fazer, enxergando-se e representando-se enquanto grupo, “antes de tudo e contra tudo”.

E para que este vínculo grupal se constitua, deve-se instaurar um movimento de transgressão a ordem e aos valores instituídos, na proposição de ideias inovadoras e de mudança, e isso não se faz mediante um debate cortês, como indica Enriquez. Foi neste cenário “transgressor”, que os novos servidores se constituíram frente a uma maioria, a dos antigos servidores da casa, causando-lhes sentimentos manifestos ou latentes, de expressão de resistência ao novo.

É o ódio do exterior que irá favorecer o amor fraternal, que fará circular o fluxo libidinal que autoriza a passagem dos sentimentos egoístas para os sentimentos altruístas. Sem essa vontade de destruição, sem esses sentimentos de ser perseguido pelos *mantenedores da antiga ordem*, não seria possível nem trabalhar juntos nem se amar, quer dizer, entreter essa confiança recíproca que faz das pessoas reunidas os membros de um grupo que se identifica uns com os outros (uma vez trocada sua rivalidade provável e sua diferença por um amor mútuo e por uma conformidade acrescida), e que favorece a emergência de um narcisismo grupal e a ausência de todo conflito interno. Ódio do exterior, amor mútuo, amor do grupo enquanto grupo, sentimento de serem irmãos e de formarem uma comunidade de iguais, sentimento de serem minoritários e portadores da verdade são assim condições que entram na constituição do vínculo grupal (ENRIQUEZ, 1997, p. 94-95, grifo nosso).

Assim formado e constituído, o grupo passa a vivenciar o conflito entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento. Cada membro busca exprimir o seu desejo e torná-lo reconhecível frente aos outros, alcançando prestígio ou status, manifestando seus fantasmas de onipotência. E, busca também ser reconhecido como um membro do grupo através de um movimento de identificação recíproca em torno de um mesmo objeto de amor (a causa) comum que os une em torno de uma semelhança procurada (ENRIQUEZ, 1997, p. 96). Este grupo poderá assim dirigir-se à massa (maioria compacta) ou à diferenciação desta. Se dirigido à massa o que está em jogo é o desejo de reconhecimento; se à diferenciação, o reconhecimento do desejo.

No desejo de reconhecimento, quando o grupo se dirige a massa, o que se evidencia é a dificuldade em tolerar a divergência de pensamentos, atitudes, condutas. Esta traz cinco consequências, como afirma o autor (p.96-97): 1. Falta de variedade e inovação, utilização de uma língua inflexível; 2. Assunção de características de um corpo todo-poderoso, com predomínio de imagens arcaicas; 3. Surgimento de antigos fantasmas, primitivos, de aniquilamento, desmoronamento, desmembramento, como consequência desta compacidade do corpo formado. Comportamentos regressivos, defensivos, sentimento de ambiente hostil, crença em boatos; 4. Cada um se perde na construção do eu ideal do grupo, no sentimento jovial de compor a massa, ser o mais jovem e mais belo; 5. Exclusão do membro que não suporta a situação de massificação.

No reconhecimento do desejo, quando o grupo se dirige a diferenciação, ao contrário, o que se expressa é a variedade dos desejos, através de negociações baseadas na diferença de

pensamentos. A tolerância quanto à divergência é expressa pelos membros e a cooperação surge através do tratamento dos conflitos e das contradições.

Contudo, se este conflito inerente for tomado como normal o grupo pode esquecer o projeto comum e centrar-se apenas no conflito e na maximização das contradições. Para que isso não ocorra, os grupos que se dirigem a diferenciação e pela gestão democrática devem encontrar entre eles um líder, um representante com poder de sedução que torne o grupo coeso a partir da identificação mútua, exercendo influência de pensamento e ideias, encarnando os desejos do grupo (ENRIQUEZ, 1997). Este representante pode ser identificado no movimento não pouco usual do grupo em transformar-se em associação ou sindicato, elegendo o porta-voz dos desejos grupais.

No caso dos novos servidores estaduais, objeto de tese, eles, os AGADS, logo que empossados e constituídos num vínculo grupal elegeram um representante do que ficou formal e juridicamente conhecida como AGADPE – Associação dos Gestores Administrativos do Estado de Pernambuco, tornando-se assim, como afirma o autor, um grupo edipiano, com referência ao novo pai.

Seja pelo caminho da diferenciação ou da massificação, os grupos devem estar atentos para não se tornarem reféns de processos paranoicos, uma vez que “a situação minoritária obriga as pessoas a se sentirem solidárias e a se amarem mas igualmente a se defenderem contra o exterior e a se entredevorarem”, inflamando o discurso passional grupal, entre sentimentos de amor e ódio, que definirá quem faz e quem não faz parte do grupo, os aceitos e os excluídos. Pela vontade de mudar e pelo fantasma da onipotência os grupos estão condenados ao amor e ao ódio: “o amor desemboca no ódio, no sentimento de ser perseguido pelos inimigos exteriores (a maioria compacta), mas também pelos inimigos internos, esses mesmos que utilizam o fluxo de amor para a sua maior glória” (ENRIQUEZ, 1997, p. 99), o que pode levar a competição extrema e a autodestruição, por isso é necessário estar atento ao manejo do processo libidinal que os constitui, ainda que a paranoia em si seja constituinte de todo vínculo grupal, e uma tentação constante.

Se o projeto grupal fracassar, a tendência será a de culpabilizar os inimigos externos ou os inimigos internos que não se esforçaram o suficiente em torno do projeto comum, demonstrando a dificuldade real em analisar as verdadeiras razões do fracasso. Para fugir a isso, todo grupo deve buscar se analisar, analisar seu projeto comum, suas forças e fraquezas e nelas trabalhar, com consciência das potencialidades e dos limites. Este caminho se dá por duas formas: 1. Pela complementaridade entre análise e ação e 2. Pelo lugar da consciência e tomada de consciência na ação.

Contudo a autoanálise não garante o seu sucesso, uma vez que toda análise é uma experiência, é também o lugar do imprevisto. E mais, a experiência muitas vezes não pode ser analisada no momento de seu surgimento, na ação mesma, mas sujeita a reflexão e ao entendimento tempos depois. Isso se tratarmos de dimensões de análise do campo da consciência e ignorarmos o que há de inconsciente que povoa as ações, que podem ser a força motriz de muitos movimentos grupais, dos quais não se tem consciência. Esta seria uma tendência e movimento de tentativa de domínio das incertezas que rondam qualquer vínculo grupal (idem).

Importante notar que estamos tratando de duas lógicas distintas quando falamos em análise e ação. A primeira se coloca no campo da linguagem, no mundo ordenado e racional da argumentação; a segunda se manifesta nas relações de força, e a linguagem seria não mais do que uma “cobertura”, “vestimenta da força social”, podendo ser transformada em “retórica vazia”, afirma Enriquez (1997).

A essência do grupo seria constituir-se e definir-se como uma comunidade: compartilhando de forma intensa projetos, deixando coexistir as diferenças e o ato de se reconhecerem mutuamente em ações coesivas. De qualquer forma todo grupo se mostra e se representa enquanto instância inquietante: pode ser lugar de normas rígidas e processos identitários maciços ou motor de mudanças. De um jeito ou de outro as organizações terão diante dele uma reação contraditória. De apoio ao que a constituição do vínculo grupal tem na melhoria do desempenho organizacional e ao mesmo tempo no temor de que este mesmo grupo se fortaleça a tal ponto que se volte contra a organização, questionando seus ideais. O grupo se transforma assim no lugar do refúgio e também de perigo (idem).

A *instância individual* busca analisar o papel de uma conduta normal ou de uma conduta patológica num dado sistema social, lembrando que todo indivíduo está inserido em um tempo, contexto e espaço social. Desta forma, o indivíduo pode se apresentar como um sujeito que apenas transmite e reproduz o discurso presente em dado tecido social, ou pode ser àquele que mesmo situado encontra espaço para um pensamento autônomo e inventivo. De todo modo, o indivíduo é constitutivamente diferente e desviante em relação aos outros, sem que para isso ele venha a ter consciência desse desvio, estando em condições de proceder a mudanças no tecido social, consciente ou inconscientemente, o que pode torná-lo criador da história ou apenas portador dela (idem).

Os criadores da história devem reconhecer ao mesmo tempo o amor e ódio, as contradições inerentes e se colocarem à margem do sistema social, criticamente. Devem também provocar no outro o sentimento de serem rejeitados para que a antinomia se evidencie e o conflito se expresse. O fato é que toda organização tende a integrar sujeitos heterônomos e massificados e a desconfiar dos autônomos, preferindo os submissos a ordem determinada àqueles desviantes, ainda que tenham que reconhecer a necessidade de pessoas desejosas por autonomia.

E por fim, a *instância pulsional*, transversal a todas às demais, e que possui um estatuto à parte, presente na vida organizacional. Estas nunca são apreensíveis diretamente, mas através de seus efeitos e representantes psíquicos. O termo pulsão cunhado por Freud (1915a; 1920) remete a um impulso, uma força motriz, um estado de tensão, limite entre o psíquico e o somático.

A pulsão teria dois principais destinos: a pulsão de vida (Eros), definida como um princípio de ligação, o que impulsiona à realização de um projeto comum, de uma ordem, de uma civilização, seria antes uma dimensão construtiva do elo social, do reconhecimento da alteridade, mas também, enquanto repetição aparece como movimento de ruptura e descarga da tensão. A pulsão de morte (Thanatos) seria esta redução da tensão ao seu estado zero, seria o que Freud chamou de compulsão à repetição, o retorno ao estado não orgânico, ou seja, a morte. Seria uma pulsão de destruição que luta contra o reconhecimento da alteridade, não atacando somente o outro mas o próprio indivíduo, na forma de movimentos autodestrutivos, desinvestimento, fragmentação, desorganização (FREUD, 1915a; 1920, entre outros).

As pulsões se fazem representar nas organizações de maneira explícita muitas vezes pela vontade de que a pulsão de vida reine em seus espaços sociais, ao assumirem valores de harmonia e eficiência na construção dos projetos coletivos. Contudo, a pulsão de morte se faz emergir naquelas tendências a homogeneização e a inércia do qual falamos, de uma postura acrítica por parte dos sujeitos. Mais do que submetidas ao mecanismo do recalque, as organizações também sujeitam-se a mecanismos de defesa tão ou mais perigosos que este: a negação e a exclusão. Negação de ser uma organização mortal, que tem limites, falhas, convocando-as à modéstia, são sentimentos por vezes rejeitados. A exclusão por sua vez seria uma rejeição radical da realidade, uma recusa e desinvestimento do percebido. Ou se percebida, a organização passará a comportar-se de modo paranoico, onde o exterior é sempre algo da ordem do ameaçador, perseguidor, numa pulsão de destruição.

Contudo, também a pulsão de vida, se tomada em seu grau extremo pode vir a ser prejudicial à saúde de qualquer organização. Se o movimento de construção pulsionado for de tal ordem coesa que não permitir o surgimento da desordem criadora, poderá reprimir o desejo dos indivíduos e transformá-la numa entidade alienada e homogeneizada, podendo, a pulsão de vida, vir a ter funções análogas a pulsão de morte. Do mesmo modo a pulsão de morte poderá trazer à organização movimentos positivos, uma vez que nos defronta com a temporalidade, com a possibilidade de nos colocarmos em questão, de sairmos da zona de conforto, o que por vezes incita a transformação. Nas palavras de Enriquez (1997, p.131) “a morte favorece então a desestuturação-reestruturação, a auto-organização, a abertura do sistema. Ela favorece o nascimento de novas representações e de um outro universo simbólico”.

Buscamos, assim, analisar de que forma estas diferentes instâncias, (tomadas aqui enquanto categorias de análise transversal sob a ótica psicanalítica) se expressam e se fazem emergir nas representações dos diferentes *ethé* discursivos dos servidores da casa (os mantenedores da antiga ordem) e os novos servidores, de forma explícita ou implícita em suas práticas discursivas, e como se fazem representar no cerne das interincompreensões constitutivas e recíprocas e de que forma os movimentos de reconhecimento da alteridade e a resistência à mudança se expressam discursivamente no contexto organizacional.

Dito isso, partiremos para análise do modo como a instância pulsional (de vida e de morte) se articula ao desejo e ao poder circundante e de que forma estes se apresentam nas organizações e nas relações entre os indivíduos que a compõem.

4.2 Uma breve exploração das organizações e das relações de poder sobre a ótica psicanalítica

Tratar da questão do poder não é tarefa fácil, visto que existe uma literatura cada vez mais vasta sobre o tema, pois não apenas filósofos e cientistas políticos se ativeram a questão do poder, mas também estudiosos das mais diversas áreas do saber, como economistas, psicólogos, sociólogos, historiadores, linguistas, etc, para citar apenas alguns deles.

Dito isto, para tratar desta importante noção, haja vista que seriam diversos os caminhos que se abrem enquanto possibilidade de entendimento conceitual firmamos posição ao nos apoiarmos nas discussões apresentadas por Enriquez (1979; 1997; 2007) e PAGÉS (ET AL, 1987) ao colocarem o poder no cerne das relações entre o amor, a morte e o trabalho na construção do vínculo social, entendimento este que os autores constroem a partir de uma leitura psicanalítica do fenômeno organizacional e das relações aí estabelecidas.

É no seio da experiência primeva, na relação entre pai (figura paterna) e filho, que o poder se manifesta, quando começa a se definir para a criança tudo aquilo que é e que não é permitido, constituindo a internalização dos limites e interditos parentais, que formará o que Freud chamou de superego³⁹ no desenvolvimento infantil. No complexo de Édipo, termo cunhado por Freud para descrever a constituição de sujeito na relação parental, à figura paterna ocupa um importante papel, ao passo que, como vimos, o primeiro amor da vida do filho será voltado à figura materna, constituindo uma relação dual, que se não for interditada por este terceiro, não haveria a renúncia aos desejos mais arcaicos. A partir do momento que a lei do pai é aceita e introjetada⁴⁰ pelo filho, e este passa não mais a enxergá-lo como rival, castrador de seus desejos, e o reconhece enquanto

³⁹ Instância inconsciente que exerce a função de juiz e censor em relação ao eu (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.744).

⁴⁰ Introjeção. Maneira como um sujeito introduz fantasisticamente objetos de fora no interior de sua esfera de interesse (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.397).

um outro, pelo mecanismo da identificação, que fará com que ele renuncie a fantasia de amor dual com a mãe e possa ser inserido no mundo enquanto sujeito apto a amar outras mulheres, abrindo espaço a dialética da fraternidade. Aí se abre um primeiro entendimento da noção de poder, o seu caráter de *consentimento*.

Outro entendimento da noção de poder, o seu caráter fundamentalmente *destrutivo*, pode ser expresso na luta interna entre a pulsão de vida e a pulsão de morte, com a proeminência deste último, na luta pelo reconhecimento que só terá êxito com a morte do pai e a submissão do outro. Como vimos em Totem e Tabu (FREUD, 1913) a violência torna-se fundante na constituição do vínculo social, ao passo que para se apropriarem do poder do pai os filhos vão assassiná-lo e por temor, idolatrá-lo como totem, na instauração da lei e do estabelecimento das regras sociais e do amor mútuo e fraterno. Daí surge à ideia de que o poder também é *sagrado e legítimo*.

Contudo, o poder, ao instituir regras e limites, clama por transgressão, como forma de negação do interdito, da instauração da lei. Revolta e submissão mantêm o poder aceito e consagrado. Só a revolução, diria Enriquez (2007, p.19) através da criação de novos valores, novas normas, poderia questionar o poder instituído.

E por último, enquanto elemento característico do poder seria a sua apropriação absoluta, o *rapto*. Em Totem e Tabu, o pai rouba do filho a sua qualidade de homem, ao ser o único capaz de deter o falo, de possuir as mulheres. No mundo do trabalho, este rapto é expresso pela exploração, dominação, alienação, que dá ao trabalho seu caráter desumano.

Em resumo, Enriquez (2007, p.21-22) aponta que o poder, sobre a ótica psicanalítica (e transposta à realidade organizacional), apresenta muitas nuances que o definem:

- a) o poder é apreendido numa relação ternária; numa organização em que os papéis de cada um são definidos;
- b) o poder é, nesse caso, o poder do pai sobre a mãe e sobre o filho; o poder vivido numa relação;
- c) o poder se manifesta como castrador, ele é recusa, interdito, tabu; manifesta-se através da força;

- d) o poder não pode existir sem o consentimento, seja por internalização das normas ou por medo;
- e) o poder imposto pelo pai quer ser considerado legítimo, obrigação de seguir a lei imposta;
- f) o poder é sagrado, objeto de temor, respeito e adoração;
- g) o poder está ligado à transgressão;
- h) o poder cria um mundo ordenado, como manifestação da pulsão de morte;
- i) o poder é caracterizado pelo rapto, dado seu caráter destrutivo;
- j) o poder é totalitário;
- k) o poder tende a durar;
- l) cada ser deseja o poder e entra em luta para que seu poder sobre os outros seja reconhecido. Ao mesmo tempo, frequentemente assistimos aos impulsos de fraternidade, exclusivos das relações de poder.

Assim, toda organização propõe aos indivíduos uma imagem onipotente de força e de poder, favorecendo por sua vez a projeção de sonhos individuais de onipotência ao passo que mantém o sentimento de angústia, ao organizar a fraqueza e o isolamento do indivíduo e instaurando um sistema de defesas contra a angústia aí instaurada. Mecanismos de identificação e projeção constituem assim a gênese social das estruturas inconscientes da organização (PAGÉS ET AL, 1987). Esta imagem de poder, construída consciente e ideologicamente pela organização termina por constituir-se enquanto valor e modelo para os que dela fazem parte.

Esse poder, por sua vez, é revestido e expresso no cerne da organização de várias formas, que não raro, se ligam direta ou indiretamente ao desejo, ao amor e a morte. A organização apresenta-se enquanto uma máquina de prazer (PAGÉS ET AL, 1987, p.164) e fazendo isso adquire sobre o indivíduo um poder ao mesmo tempo tentador e ameaçador, constituindo-se enquanto prazeres sadomasoquistas⁴¹, uma vez que se trata de um “prazer de identificar-se com o

⁴¹ Expressão de desejo sexual considerado desvio, ligado a perversão. Experiência de dor e prazer no ato sexual.

poder da organização, de dominar os outros e de vencer continuamente a si próprio. São prazeres que excluem a paz e a calma”.

Estes prazeres oferecidos ao indivíduo trazem consigo uma série de consequências. A primeira a ser de destacada é o isolamento do indivíduo, onde tudo que lhe é oferecido (mérito, sucesso, salário) se apresenta como fontes de prazer individuais, não da satisfação dos outros, mas satisfação da organização. Sua satisfação passa a ser também, assim como a organização, de dominar os outros e a si próprio, estando só. O prazer da construção em grupo, em equipe passa a ser segundo plano, desvalorizado e subordinado ao prazer individual. Este aparece associado ideologicamente ao modelo de personalidade baseado no sucesso e na conquista, de ambição e autosuperação. Adotar esta imagem de si já é assumir e identificar-se com aquilo que a organização constrói sobre si mesma.

Contudo, a organização não se apresenta apenas como máquina de prazer, mas também de angústia: comunicação das altas exigências em torno do trabalho e os sistemas de controle severos elaborados e constituídos tanto a nível psicológico quanto ideológico, por vezes expressos na forma de sanções: não promoção; mutação; desvios. Ter que identificar-se com a organização e com aquilo que ela oferece ao indivíduo de gratificações em troca do trabalho e dos sentimentos de angústia e pulsão agressiva.

Quando o sistema de sanções não se expressa diretamente e parece pouco aplicado, aí a ameaça se torna constante, pairando um sentimento constante de angústia e culpa. Angústia, pois em psicanálise sabemos que esta aparece de forma difusa e desligada do objeto, está sempre presente e pode vir a ligar-se a vários objetos, diferente do medo, que é a expressão ligada diretamente a dado objeto. Neste caso a ameaça e a culpa podem vir de qualquer lugar, a qualquer momento. A sanção é segundo Pagés (1987, p. 167) a retirada do prazer antes oferecido. Para ele, “a organização não faz “mal” aos indivíduos: salvo exceções, não reduz seu salário, não o despede, contenta-se em lhe retirar o prazer que lhe dispensa: ela o confina na vida morta dos “encostados””. Seria antes uma forma de “mal” invisível, e por ser assim constituído, torna-se mais difícil se opor ou revoltar-se frente a tal forma de sanção.

Constituem-se, assim, elementos inconscientes produzidos pela e na estrutura organizacional no psiquismo do indivíduo: a) imagem social de onipotência; b) culto da força da organização; c) isolamento do indivíduo; d) modelo de dominação dos outros e de si; e) máquina de prazer; f) máquina de angústia. Todos estes elementos desenvolvem nos indivíduos processos inconscientes de projeção, identificação e introjeção da organização e traz como consequências a perseguição extrema do indivíduo em torno do trabalho e uma tensão psicológica severa, dado o reforço da angústia sentida e dos impulsos agressivos daí advindos (PAGÉS ET AL, 1987).

A organização age visando uma reestrutura do inconsciente dos indivíduos, provocando um enfraquecimento do ego, de forma a reforçar suas angústias mais arcaicas e atuar sobre seus sistemas de defesa inconscientes. Oferece-se ao indivíduo, neste contexto de fragilidade do ego, como algo a que ele poderá se agarrar, defendendo-se de seus temores e salvar-se. Esta manipulação do inconsciente do indivíduo torna-o alienado e inconsciente do processo, ao se imaginar construindo, produzindo, onde na verdade está sendo investido e modelado inconscientemente, gerando nele a ilusão da onipotência (idem). Neste cenário o indivíduo se torna produtor de seus próprios conflitos e só tem como saída à depressão ou a fuga imaginária. Os movimentos patológicos assim produzidos são antes patologias socialmente organizadas do que patologias individuais.

Estas patologias produzidas socialmente configuram os não ditos da organização, ao passo que remetem a ocultação das contradições organizacionais onde o temor da perseguição, da morte, a angústia, a onipotência e a dominação, são sentidas pelo indivíduo que as expressa, mas camuflam patologias institucionais.

A organização é criticada não por canalizar os desejos, mas por não reconhecê-los, por impedir sua confrontação, seus conflitos e a criação de lugares de confrontação, onde desejos e fantasias se separassem, onde indivíduos e grupos pudessem construir de maneira mais autônoma sua identidade através de seus conflitos. A exploração do desejo é apenas um aspecto, o ponto central é a negação e a rejeição do amor e do conflito, o impedimento da construção de relações amorosas, portanto conflituosas, entre os indivíduos e pela substituição por uma relação amorosa central no nível puramente imaginário, onde todo conflito é excluído (PAGÉS ET AL, 1987, p. 178).

E mais, a organização exerce a influência sobre o indivíduo ao crer-se eterna, imortal, e traz essa segurança ilusória aos que dela fazem parte. A angústia de morte vivida pelo indivíduo de alguma forma se une em “secreta correspondência” a recusa da morte vivida pela instituição, como necessidade vital, fonte de confronto com as diferenças, com os outros, da produção dos valores e das ideias que a constitui.

São então assim configuradas as correspondências entre as estruturas da organização e o inconsciente dos indivíduos: aquilo que a organização expressa pode ser entendido como o não dito do inconsciente individual, cunhado pelos sentimentos de amor e de morte. Aquilo que é reprimido pela organização seria justamente o que o sujeito recalca: os laços duráveis, o prazer espontâneo, as relações com os outros.

Ao mesmo tempo aparece como o não dito da organização, “ameaça de morte por falta de amor que a organização faz pesar sobre tudo aquilo que a ela se opõe”; é a “oferta de amor sedutora da organização” como busca do amor não reconhecido do indivíduo em relação a seus pais (PAGES ET AL, 1987, p.181). A organização funciona devolvendo ao indivíduo, ainda que de forma indireta e deformada, aquilo que ele não pode reconhecer em si mesmo, exprimindo e ocultando seu inconsciente. O dinheiro, o poder político e as rivalidades de carreira são expressões diretas do não dito na organização, “o inconsciente fabrica a organização da mesma forma que ele é fabricado por ela”. Evidencia-se aí o poder e a força da organização sobre os sujeitos na própria construção da identidade destes, o que seguramente trará seus efeitos na expressão dos *ethé* discursivos enquanto representações de si e do outro no ambiente corporativo.

Nesse sentido, não se pode negar a estreita relação existente entre as noções de trabalho, vida social e poder neste contexto, uma vez que este último, ao atuar sobre a natureza, pelo trabalho de produção, passará a transferir este mesmo poder e dirigi-lo aos homens que os produzem, transformando em forma de dominação dos outros, muitas vezes de forma violenta, por mais legítima que seja, como diria Enriquez (1979), de quem dita às regras do trabalho e da produção, passando a definir a posição de cada um no sistema de troca.

Segundo Freud (1921), em *A Psicologia das Massas e Análise do Eu*, o poder também é relacionado à libido, ao desejo, ao amor, uma vez que os membros de um grupo tendem a dirigir

e transferir o amor a seu dirigente, ao chefe do grupo, atuando enquanto mecanismo de identificação a figura do chefe, sendo este um importante caminho na construção das massas, na medida em que os indivíduos trocam, substituem o que seria o seu ideal do ego pelo objeto de amor ora idealizado (a figura do chefe, do líder do grupo). Fica claro que não se pode falar em poder sem antes levar em conta o lugar ocupado pelo amor nesta dinâmica.

Falamos aqui de um amor “relacionado à fascinação, à perda de identidade, ao abandono à vertigem e ao êxtase”, tal como afirma Enriquez (1979, p.77), que indubitavelmente se relaciona de forma direta as pulsões de morte, como vimos em momento anterior. Nesta medida, se o poder for entendido enquanto este elemento de fascínio do grupo sobre o chefe, esta forma de poder não estaria ligada necessariamente a pulsão de vida, a construção, mas antes de tudo atuaria enquanto “máscara do amor (admiravelmente) para permitir o triunfo da morte”.

No entanto, se o processo de idealização e de fascínio a figura do líder abrir espaço ao mecanismo de identificação apenas poderíamos falar em pulsão de vida: Na primeira, o amor narcísico quando idealizado aniquila e aliena o sujeito, que se perde no desejo do outro, imperando aí o movimento da pulsão de morte. No segundo, quando a identificação toma o seu lugar, abre espaço para a emergência do amor e do desejo no cerne do sentimento de existência e não da perda de si mesmo no outro. Aí a pulsão de vida se faz emergir (FREUD, 1915a).

Em seus estudos sobre o poder e o desejo nas organizações, Enriquez (1979; 1997; 2007) procurou investigar sob a ótica psicanalítica, os motivos pelos quais o poder é ocultado pela autoridade e a autoridade pela decisão, e para chegar a esta resposta procurou analisá-la sobre três diferentes níveis: o do poder, o da autoridade e o da decisão, presentes nas organizações.

Para ele (ENRIQUEZ, 1979, p.78-80), o *poder* estaria situado tanto no nível do político, através dos mecanismos de coerção social e regulação, quanto no nível do inconsciente, uma vez que as instituições estão sempre ocultas: seja em nós mesmos (recalque) seja na forma das condutas sociais. No *nível da autoridade*, esta não se limita a ocultar o poder, ela o manifesta e o reforça, na medida em que “transforma as relações de dominação em relações de autoridade, as relações sociais em relações humanas interpessoais e intergrupais, os problemas relativos a políticas e objetivos em problemas de estrutura e tecnologia”.

Ou seja, o problema não está em admitir que a organização passe a ocupar um estatuto de autonomia e autoridade, mas antes em transferir a questão do poder e da autoridade para um âmbito apenas explícito e consciente, evitando com que aquilo que está submerso, implícito possa vir a emergir. No *nível das decisões* o movimento é o mesmo: trata-se de, implicitamente, transformar problemas de autoridade em problemas de decisão, evidenciando antes questões técnicas e comportamentos individuais a qualquer dimensão histórica e contingencial, movimentos estes que evidenciam o empobrecimento da realidade organizacional e do mascaramento da noção de poder.

Em seu livro *As figuras do poder*, Enriquez (2007) estreita os conceitos de poder e da morte (pulsão de morte) na construção do vínculo social ao propor três diferentes elementos de análise: a) o poder entendido como momento inaugural da diferenciação dos seres; b) como motor e signo do conflito social e c) como modalidade de resolução da luta pelo reconhecimento.

O poder como momento inaugural da *diferenciação dos seres* nos remete a ideia de que, quando se fala em poder se pensa naqueles que instituem as regras, controlam, dominam e aqueles que são controlados e que obedecem as normas estabelecidas, sendo este constituído no cerne de uma hierarquia de papéis que traz consigo o conflito a ele inerente: seja de modo velado ou violento, o conflito se fará emergir no contexto das relações sociais.

Para compreender a essência do *conflito social*, o autor retoma Hegel na sua dialética do senhor e do escravo e faz surgir uma dupla articulação da luta e da morte. Para ser reconhecido, o homem deverá arriscar a própria vida, pois só a morte voluntária constituiria a expressão da liberdade e da vida do espírito: conflito de desejos inconciliáveis, que provoca o surgimento do reino da morte e do homem enquanto criador da História. Assim, o desejo de reconhecimento só poderia ser conquistado numa luta de morte, mas que não admitiria a total aniquilação nem do senhor e nem do escravo, pois na lógica de submissão e poder, um necessita do outro para existir. A única saída está na possibilidade do senhor ser reconhecido por aqueles que opõem a ele resistências, sejam elas ideológicas ou políticas, uma vez que esta mesma resistência seria o índice de seu valor humano.

Fica assim evidente que em toda luta pelo poder entre grupos o conflito e o movimento de resistência são expressões da manutenção da vida organizacional. Por esta razão e de modo indubitável tomamos o elemento da resistência enquanto dimensão essencial de análise no estudo do ethos discursivo dos servidores no contexto organizacional de uma gestão da mudança. Por tratar-se de um importante conceito da psicanálise traremos alguns dos entendimentos cunhados por Freud na formulação do termo em questão.

A resistência, entendida sob o viés psicanalítico, traz a ideia de um conjunto de reações e manifestações que expressariam a criação de obstáculos por parte do sujeito analisado. Roudinesco e Plon (1998, p.659-660), no dicionário de psicanálise, apontam que para Freud a resistência pode vir a ter cinco formas de expressão: três delas ligadas ao ego⁴²; uma ao id⁴³; e outra ao superego. Aquelas ligadas ao ego podem ser manifestas pelo recalque, pela transferência ou como lucro secundário de uma persistência da neurose. Aquela ligada ao id é a resistência que leva a compulsão a repetição⁴⁴ e pode vir a ser superada quando o sujeito integra uma interpretação. A última delas, a resistência ligada ao superego, se expressa na forma de culpa inconsciente e necessidade de punição. Percebe-se assim que Freud recusava reduzir a noção de resistência puramente às defesas do ego, insistindo na existência de elementos residuais da resistência, situados ao lado da pulsão de morte.

Tomamos aqui a noção de resistência em sua acepção de mecanismo de defesa manifesta pelo recalque, e de modo ampliado, tomando emprestado o entendimento de que existiriam elementos residuais da resistência que estariam vinculados à pulsão de morte, uma vez que este último conceito têm ocupado lugar de destaque na compreensão dos movimentos inconscientes que circulam em toda vida organizacional. O não dito, esta recusa do discurso, do elemento objeto de recalque, que a resistência aqui se refere, como defesa inconsciente ao movimento de mudança e ao outro.

Contudo, ainda que saibamos que em toda luta pelo poder entre grupos o conflito e o movimento de resistência são expressões da manutenção da vida organizacional, a *resolução da*

⁴² Sinônimo de eu.

⁴³ Ou Isso. Instância psíquica inconsciente com conteúdos de natureza pulsional.

⁴⁴ Processo inconsciente, impossível de dominar, que obriga o sujeito a reproduzir sequências que em sua origem foram geradoras de sofrimento e que conservam caráter doloroso (ROUDINESCO E PLON, 1998, p.656).

luta do poder pelo reconhecimento parte da ideia ficcional e imaginária de que vivemos em uma sociedade em que as disputas abrangem desacordos, mas nunca conflitos.

Existe ainda outro entendimento acerca da noção de poder que nos parece fundamental, qual seja: o poder enquanto discurso soberano. Este se apresenta para nós enquanto de especial interesse dada a proximidade com nosso objeto de estudos em torno da questão do ethos expresso no discurso. A forma que me represento e represento o outro é o que confere legitimidade e poder aquilo que está sendo proferido.

O poder, assim entendido é representação de um discurso inaugural, de uma forma de saber racional. Saber e poder aparecem aqui enquanto noções indissociáveis ao passo que é este saber que legitima o meu dizer. Foucault (2007; 2011; 2006, entre outros), em vários de seus escritos, mas especialmente nas obras “Arqueologia do Saber”, “Microfísica do Poder” e “A ordem do discurso” respectivamente, nos apresenta de que forma estes conceitos se associam num todo indivisível e quais as suas relações com a produção da verdade e as formas de resistência que o poder suscita.

Para Enriquez (2007) seria impossível compreender o poder quando não o apreendemos enquanto técnica de sujeição exclusivamente pela fala. O saber, em essência, existiria livre de qualquer forma de culpabilidade. Mas quando entendido à sombra do poder, este mesmo saber se torna mortífero uma vez que está localizado na proximidade imediata do poder. Para ele, não existe saber dos dominados. Estes, pela sujeição, só dispõem de uma fala que os impede de pensar, funcionando como instrumento de manipulação, alienação, domesticação e esmagamento. Excluídos do saber, deterão o mínimo necessário para uma boa compreensão e execução das ordens daqueles detentores do saber-poder, saber entendido enquanto prática social de produção, de sujeição e ordenamento. Basta o saber para que, àqueles que o detém, passem a prescindir da utilização da força física e contem apenas com o discurso da ordem para que aqueles que não o possuem venham a executar aquilo que for ordenado. O saber entendido enquanto forma de sujeição, de dominação. Por isso que divulgá-lo seria uma forma de perder poder, dada sua estrita relação.

Este se apresenta enquanto mais um importante foco de análise, na medida em que a dimensão do poder torna-se evidenciada no ethos discursivo dos servidores estaduais aqui analisados, seja na forma de um saber poder que remete a um tipo de conhecimento que vem da experiência de anos de trabalho (dos mantenedores da antiga ordem); seja na forma de um saber poder firmado no próprio conhecimento teórico-técnico daqueles que foram empossados ao cargo mediante concurso público (AGADS), com a contribuição expressa em Lei, de atuar na gestão do estado propondo melhorias nos processos e no alcance dos resultados. E, na medida em que estes últimos teriam um papel de atuar na formulação e proposição de melhorias na gestão, ocupando um lugar estratégico, não seriam eles os executores operacionais dos processos de gestão, o que marcaria de antemão um movimento de dominação.

Enquanto instrumento de poder, a palavra também permite enredar os outros, pois quem detém o saber marca sua dominação sobre os outros, seu desejo de onipotência (ENRIQUEZ, 2007). Este poder saber, saber poder, em essência é formulado para um mundo onde reine a uniformidade, a repetição, e estaria baseado na obsessão do tempo, na produção, na racionalidade e no segredo. No mundo da uniformidade e da repetição, a expressão do poder é a dominação pela homogeneidade, cenário de atuação silenciosa da pulsão de morte, pois “quando o nivelamento atinge tudo e quando o sistema não pode mais aceitar o acontecimento, o ruído, só lhe resta reproduzir o idêntico e se degradar irresistivelmente” (ENRIQUEZ, 2007, p.71). No caso do surgimento de diferenças visíveis, retornará a luta pelo reconhecimento e o poder será novamente questionado.

Contudo, para manter este exercício do poder, por um mundo uniforme, homogêneo, e para que aqueles que estão submetidos ao poder aceitem este cenário de dominação, torna-se necessário que o seu desejo de reconhecimento seja voltado “para uma atividade que têm o dever de cumprir e que lhes trará quer satisfações materiais, quer satisfações de status”. Uma vez que não lhes é permitido a possibilidade de controlar suas vidas, resta-lhes “a ilusão da vida pelo trabalho ordenado” (ENRIQUEZ, 2007, p.72-73), onde a sujeição e alienação no trabalho tornar-se-ão habituais, produto da ação histórica. No entanto, este movimento de sujeição e alienação só é aceito se houver alguma vantagem em troca, como forma de compensação: “liberdades formais,

aumento dos salários, redução do tempo de trabalho e aumento correspondente do tempo de lazer”, elementos que manterão a ordem e a expropriação do trabalho por tempo suficiente.

Este poder saber, uma vez alicerçado pela razão, deve manter-se no secreto e no sagrado, conforme afirma o autor, pois, se divulgado, abre espaço para questionamentos e exigências que colocariam em questão as dimensões do poder de dominação e alienação sobre os outros. Este saber, mantendo-se a distância e em oculto, pode ser apenas respeitado e adorado, mas nunca decifrável, sendo o segredo consubstancial ao saber, a razão destruidora da dominação de um grupo sobre outro.

Deste modo, se constrói a equação fundamental: poder = saber = ciência = razão = segredo = palavra = violência = assassinato. O que essencialmente deve ser notado é que todos esses termos, que escrevemos numa certa ordem, são totalmente permutáveis, sem que haja alteração do resultado. Se a humanidade principiou com o crime (o parricídio), conforme pensava Freud, se a violência é fundadora, se ela é “a parteira da história” (Marx), podemos retomar o ciclo em sentido inverso. Encontraremos sempre todos os termos participando de um mesmo jogo, apesar de que em determinadas sociedades históricas o poder seja menos constringente, a violência melhor mascarada e o crime menos aparente (ENRIQUEZ, 2007, p.76).

Portanto, uma vez apresentados os argumentos teóricos que sustentam nosso objeto de pesquisa, vamos, a partir deles, construir a arquitetura textual e discursiva dos dados, segundo as categorias de análise aqui elencadas. Buscamos, pois investigar de que forma a leitura e a escuta psicanalítica dos dados discursivos contribuem à compreensão do fenômeno organizacional no que se refere ao modo como os sujeitos representam a si e ao outro (ethos) e se interincompreendem, num contexto de mudança na gestão pública e os movimentos de resistência daí advindos. A noção de poder, como vimos, também ganha especial relevo, tangenciada pelas instâncias e sistemas psicanalíticos já descritos, formando assim as bases às categorias de análise.

5 DELINEAMENTO METODOLÓGICO E O LUGAR DO OUTRO NO DISCURSO: POR UMA ARQUITETURA TEXTUAL E DISCURSIVA DOS DADOS

Dito isto, foi no intuito de investigar tais questionamentos em torno da noção de ethos discursivo e interincompreensão constitutiva no cenário da nova gestão da máquina pública estadual, que utilizamos enquanto instrumento teórico-metodológico formulações de teóricos que compõem a análise francesa do discurso dando especial ênfase aos conceitos de *ethos e interincompreensão constitutiva* desenvolvidos por Maingueneau (1993; 2005a; 2008; 2010) na tentativa de analisar, neste espaço heterogêneo e interdiscursivo, a forma como se representam nos discursos o ethos dos “novos” e dos “antigos” servidores da SAD na atual gestão pública estadual (2007-2014).

Vale ressaltar, contudo, que antes de delimitar nossa arquitetura textual e discursiva dos dados, torna-se premente explorarmos a noção de alteridade aqui presente, tanto no que concerne aos conceitos até então trabalhados, quanto no que se refere à própria posição do pesquisador frente ao objeto estudado.

Para tanto, iniciamos com uma questão de base, colocada de forma bastante pertinente por Amorim (2004, p. 16), construída a partir de seus estudos sobre o dialogismo em Bakhtin, que é a seguinte: “não há trabalho de campo que não vise ao encontro com um outro, que não busque um interlocutor”. Assim como, sob este mesmo ponto de vista dialógico, “não há escrita de pesquisa em que não se coloque o problema do lugar da palavra do outro no texto”.

Por trabalharmos justamente com a questão do ethos discursivo dos servidores públicos estaduais, na imagem que cada um faz de si e do outro no contexto de mudança, o lugar da alteridade tornou-se ainda mais presente, uma vez que o objetivo aqui investigado foi a imagem de si criada em relação ao outro (o interlocutor), o que permitiu que no momento da discussão dos resultados fosse possível explorar também a imagem que o sujeito entrevistado faz do próprio pesquisador/membro da carreira de AGAD, assim como a imagem que o entrevistado faz da “imagem” que o pesquisador faz dele (entrevistado), o que ocorre igualmente da perspectiva do pesquisador frente aos servidores entrevistados, num movimento quase que “*ad infinitum*” no que

se refere às posições discursivas que se constroem neste jogo de espelhos interincompreensivos, que de forma alguma tem relação com o sujeito empírico e com a “verdade” do que é dito.

A respeito desta relação do pesquisador e seu trabalho de pesquisa, concordamos com Turato (2003) quando afirma que, de uma forma ou de outra, todo estudo possui a ele intrínseco o elemento de viés. Para ele, analogicamente a imagem de uma haste imersa em água, que vista pelo lado de fora apresenta uma visível distorção, todo e qualquer trabalho de pesquisa traria enquanto elemento inerente certa distorção, uma vez que, segundo o autor “não há como nos esforçarmos em observar de modo direto e então conseguirmos eliminar aquela distorção, ainda que sejamos alertados sobre os mecanismos do viés” (TURATO, 2003, p. 370) não existindo pesquisa sem vieses:

Se não há fenômeno observado ou fato descrito sem os vários tipos de vieses, não há como a ciência ser produzida sem a presença deles, e, portanto é tola (por ser simplista) a imputação de que tais ou quais métodos científicos possuem vieses. Esta fala recitada em tom de denúncia é vazia, já que o conteúdo dos trabalhos científicos sem vieses é matematicamente nulo (TURATO, 2003, p. 371).

Nesse sentido, não se trata em investigar se o que o pesquisador afirma trata-se da verdade do dado e daquilo que foi interpretado, uma vez que, em oposição às pesquisas científicas positivistas, nas pesquisas qualitativas “os dados constituem-se enquanto a própria razão do sujeito” (idem). Para além da questão da verdade, o que está aqui em jogo é a investigação da forma com que estes servidores, novos ou antigos, a partir inclusive da relação estabelecida com o pesquisador e seu duplo papel, constroem a imagem de si e do outro no discurso num contexto de mudança.

Não haveria assim o que verificar “fora” do sujeito (uma realidade objetiva sobre a qual ele estaria discursando), pois a sua fala é “sua”, não nos importando, em nossos propósitos de pesquisa, que o entrevistado relate a “realidade dos fatos” do mundo externo. Se a sua fala coincide, complementa ou contradiz o que entendemos que se suceda “fora” dele é outra coisa, o que pode merecer discussão *a posteriori*, além dos limites precisos da pesquisa qualitativa (TURATO, 2003, p. 372).

Como vimos, nossos alicerces teóricos se sustentam em ideais psicanalíticos e da análise do discurso, pressupostos nos quais não se trata de analisar “a verdade dos fatos”, mas sim os efeitos de sentido produzidos no processo de interpretação do discurso manifesto. Nessa

perspectiva, o grau de influência ou de possível inibição dos sujeitos frente ao pesquisador/membro da carreira de AGAD, ainda que tenha deixado suas marcas no discurso, seja pela relação de proximidade dos novos e estranhamento dos antigos, tudo aquilo que é dito e expresso, seja ou não “a verdade dos fatos”, é tomado pelo pesquisador como “a verdade do dado” a ser analisado. Conforme afirma Turato (2003, p.382),

sabemos que, por razões psicológicas e por hábitos culturais, as pessoas desejam uma coisa, pensam em outra, falam numa terceira e fazem uma quarta coisa diferente. Movidos por culpa, por medo de ferirem ou em nome de uma convivência diplomática, as pessoas mentem: elas assumem uma fala que trai a verdade, não necessariamente por comportamento manipulativo e passíveis de condenação moral, mas porque as palavras existem, psicanalítica e antropologicamente, também para se interpor à verdade. Mas será somente com a recusa de uma leitura positivista dos fatos e com a adoção de uma abordagem fenomenológica do objeto de estudo, que o pesquisador terá um jogo para entender que o falado (o manifesto) pode estar escondendo o real.

Toda esta discussão entre o pesquisador e o dado e os possíveis (ou inevitáveis vieses de pesquisa) se configura a partir da relação estabelecida entre “eu” e “outro”. Dentro desta mesma perspectiva, Amorim faz menção aos trabalhos dos etnólogos americanos Spindler e Spindler (1982) apontando que estes consideram que toda produção de conhecimentos constitui-se a partir da dimensão da *alteridade* (SPINDLER; SPINDLER, 1982 apud AMORIM, 2004, p. 25-26).

Segundo Charaudeau & Maingueneau (2004, p. 34), o termo *alteridade* é uma noção advinda da filosofia que “serve para definir o ser em uma relação que é fundada sobre a *diferença*: o eu não pode tomar consciência do seu ser-eu a não ser porque existe um não eu que é *outro*, que é diferente”. Deste modo, opõe-se à noção de *identidade*, “que concebe a relação entre dois seres sob o modo do *mesmo*”, concepção que tem como base os fundamentos psicanalíticos de constituição de sujeito. Seria neste espaço fronteiro entre o eu e o outro, num movimento de aproximação e distanciamento, que a constituição de sujeito passaria a emergir, a partir da relação de identificação recíproca, daquilo que de alguma forma ocuparia o lugar de estranho, que não é o mesmo, e familiar, noção trabalhada por Freud (1919) da qual veremos adiante.

A esse respeito, Amorim refere-se a uma importante reflexão de Spindler e Spindler (1982), e afirma que “todo trabalho de pesquisa seria uma tradução do que é estranho para algo

de familiar”. Nesse sentido, o estranhamento seria “a condição de princípio de todo procedimento”, sendo necessário, muitas vezes, construí-lo.

A imersão num determinado cotidiano pode nos cegar justamente por causa de sua familiaridade. Para que alguma coisa possa se tornar objeto de pesquisa, é preciso torná-la estranha de início para poder retraduzí-la no final: do familiar ao estranho e vice-versa, sucessivamente (SPINDLER; SPINDLER, 1982 apud AMORIM, 2004, p. 26).

Este jogo entre estranho e familiar esteve presente durante a realização da nossa pesquisa, pois ocupamos aqui a dupla posição de pesquisador e membro de um dos grupos dos novos servidores do Modelo Integrado de Gestão, a saber, a posição de servidora concursada da carreira de Analista em Gestão Administrativa (AGAD), o que de alguma forma não só justificou o interesse na realização da pesquisa em questão quanto exigiu uma tomada de posição oscilante entre a aproximação com o dado e o devido distanciamento, do familiar ao estranho, e do estranho ao familiar. Tratou-se, portanto, de uma passagem do estatuto de *mesmo*, ao estatuto de *outro*, e vice-versa.

Nas palavras de Amorim (2004, p. 26):

Assim, atribuímos à alteridade uma dimensão de estranheza porque não se trata do simples reconhecimento de uma diferença, mas de um verdadeiro distanciamento: perplexidade, interrogação, em suma, suspensão da evidência. A atividade de pesquisa torna-se então uma espécie de exílio deliberado onde a tentativa é de ser hóspede e anfitrião ao mesmo tempo.

Segundo a autora (2004, p. 30), “o manejo das relações de alteridade e de sua inteligibilidade produz-se diferentemente segundo o lugar que ocupamos”. E afirma que até mesmo naquelas situações em que o pesquisador não se diferencia em nada de seu sujeito de pesquisa, a *diferença* estará lá, o que já faz desse sujeito, por assim dizer, um *outro*.

Colocar esse sujeito no lugar de *objeto de estudo* instaura entre o sujeito cognoscente e o sujeito a conhecer uma relação de alteridade fundamental que emerge de uma diferença de lugar na construção do saber. O outro se torna *estrangeiro* pelo simples fato de eu pretender estudá-lo (AMORIM, 2004, p. 31).

Aqui podemos fazer uma importante reflexão sobre o lugar de estranho familiar por nós ocupado na presente pesquisa e a posição apresentada por Amorim (2004). Ainda que sejamos parte integrante do que ficou delimitado enquanto um grupo de servidores em nossos corpora de arquivo (AGADS), a própria posição de pesquisador possibilitou-nos um olhar e uma escuta diferenciada do objeto em questão, abrindo espaço para o deslocamento e por que não dizer, descolamento frente ao discurso proferido, o que pode ser evidenciado a partir dos questionamentos levantados no momento das análises dos dados discursivos, o que permite que possamos aproximar os conceitos de outro, este diferente, e o estrangeiro.

Esta aproximação entre as noções de alteridade e de estrangeiro, estabelecida por Amorim fica bastante clara no seguinte fragmento de Kristeva (1994, p. 72):

Estrangeiro é todo aquele que não nasceu em nosso país, não vive em nossa cidade, não fala nosso idioma, não conhece nossos costumes e comporta-se de modo sempre tão... estranho! Simples assim? Nem tanto. Estrangeiro é também aquele vizinho calado, aquele que não frequenta a mesma igreja, o que não é do nosso partido, nosso time, grupo, turma, tribo, não importa. Estrangeiro é qualquer um diferente de nós mesmos, ou seja: o outro.

Aprofundando a questão da alteridade num contexto de pesquisa, Amorim afirma ainda que “é antes de tudo com Lévi-Strauss que veremos que a relação com o outro não é um problema que possa ser posto de modo isolado”. Para ele, esta noção está relacionada com outras questões como a relação entre o subjetivo e o objetivo, o dentro e fora, tais como as observações em ciências sociais, etc, ou seja, com o fato de poder ser, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de pesquisa, pois, “para compreender pertinentemente um fato social, é preciso apreendê-lo totalmente, isto é, de fora, tal como uma coisa, mas da qual somos parte integrante” (LÉVI-STRAUSS, 1968 apud AMORIM, 2004, p. 68). Colocação que evidencia este nosso duplo lugar e a sua pertinência na realização de um estudo desta monta.

Nas palavras de Amorim (2004, p. 70), parafraseando Lévi-Strauss (1968): “*se a psicanálise é aquilo que nos permite “reconquistar para nós mesmos nosso eu mais estrangeiro, a enquete etnológica nos faz aceder ao mais estrangeiro dos outros como a um outro nós”*”,

numa dimensão de identificação recíproca, noção bastante evidenciada no importante conceito trazido por Freud (1919) de estranho familiar, onde seu negativo (*un-heimlich*) mantém similaridade com o conceito de estrangeiro, daí a proximidade aqui proposta pela terminologia adotada por Kristeva (1994) e o conceito Freudiano.

Freud (1919), em seu conhecido texto “O Estranho”, inicia suas considerações sobre o tema com a definição de que o termo designaria tudo aquilo que é assustador, tudo o que desperta o medo em geral. Contudo, logo em seguida aponta que tal terminologia nem sempre ocupa um sentido claro e definível, havendo grandes ambiguidades em seu uso.

Na tentativa de definir o termo, Freud aponta a existência de dois caminhos possíveis: descobrir o significado a que a palavra estranho veio a se ligar ao longo da história ou fazer um apanhado de todas as coisas, pessoas, experiências e impressões sensoriais que nos despertariam sentimentos de estranheza. Logo acrescenta afirmando que ambos os caminhos atingirão um resultado comum e diz: “O estranho é aquela categoria do assustador que remete ao que é conhecido, de velho, e há muito familiar” (p.277).

Essa definição do termo estranho foi construída por Freud a partir de sua própria origem etimológica, do alemão *unheimlich*, o oposto de *heimlich*, que significa doméstico, familiar. O próprio Freud aponta que somos sempre tentados a pensar que aquilo que é estranho o é justamente por não ser conhecido e familiar. Freud cita o estudo sobre o estranho, de Jentsch (190, apud FREUD, 1919) e menciona que o autor não foi além dessa definição do que é novo, e, portanto, não familiar. E acrescenta que esse mesmo autor atribui a origem do sentimento de estranheza à incerteza intelectual, porém, logo descarta tal explicação, afirmando a sua incompletude conceitual, e passa a recorrer aos seus mais diversos significados presentes nos dicionários, em várias línguas, chegando à conclusão de que estes também não nos trazem nada de novo. Para Freud, parece que essa particular nuance do que é assustador não se encontra presente nas muitas línguas.

Freud recorre novamente ao termo em alemão, no *Worterbuch der Deutschen Sprache*, de Daniel Sanders (1860, 1, p.729, apud FREUD, 1919), e encontra um curioso percurso acerca de sua extensão terminológica. As descrições iniciam com o termo *heimlich* em seu primeiro

significado: familiar, íntimo, alegre; chegando à segunda forma de significação: escondido, o que está fora das vistas, oculto, secreto, *estrangeiro*. O seu negativo, *un-heimlich*, traz o misterioso, sobrenatural, que desperta horrível temor, o oculto que deveria ter permanecido secreto e veio à luz.

O que mais interessou a Freud na busca de sua origem terminológica foi exatamente a similitude presente entre o significado de *unheimlich* (estranho) e seu oposto, *heimlich* (familiar), em seu segundo uso de significado linguístico. Afirma, então, que a palavra *heimlich* tem seu significado desenvolvido na direção de uma ambivalência, até que chega a coincidir com seu oposto, *unheimlich*, sendo este último, de uma forma ou de outra, uma subespécie de *heimlich*, como diz Freud.

Ao longo do texto, Freud (1919), com base numa série de exemplos literários que possuem como tema sentimentos e experiências de estranheza, fornece-nos explicações remetendo à questão do “duplo”, no momento de constituição psíquica e no processo de diferenciação/indiferenciação frente ao narcisismo primário; no processo de compulsão à repetição; e no complexo de castração. Faz todo esse percurso a partir de uma hipótese geral, que perpassa sua escrita, que seria a de que o estranho seria fruto do recalçado. Em suas palavras:

O estranho não é nada novo ou alheio, porém algo que é familiar e há muito estabelecido na mente, e que somente se alienou desta através do processo da repressão. (...) O *unheimlich* é o que uma vez foi *heimlich*, familiar; o prefixo un (in) é o sinal da repressão (p.301-305).

Freud segue apontando que devemos nos preparar para admitir a existência de fenômenos e experiências estranhas, além do que foi por ele estabelecido, mas afirma que sua explanação acerca do tema já serve aos interesses psicanalíticos e que tudo o mais seria do âmbito do literário, da ficção.

Em consonância com a noção apresentada por Freud, Kristeva (1994, p. 9) novamente nos apresenta um conceito de estrangeiro que para nós faz eco com o conceito de estranho familiar, ambos ocupando um lugar privilegiado frente à noção de alteridade, especialmente quando se trata de uma pesquisa onde sujeito e objeto se aproximam e distanciam-se mutuamente:

Estranhamente, o estrangeiro habita em nós: ele é a face oculta da nossa identidade, o espaço que arruína a nossa morada, o tempo em que se afundam o entendimento e a simpatia. Por reconhecê-lo em nós, poupamo-nos de ter que detestá-lo em si mesmo. Sintoma que torna o “nós” precisamente problemático, talvez impossível, o estrangeiro começa quando surge a consciência de minha diferença e termina quando nos reconhecemos todos estrangeiros, rebeldes aos vínculos e às comunidades.

É deste outro, “estrangeiro para nós mesmos”, que estamos tratando aqui. Nesse sentido, não é senão em torno da questão da alteridade que se realiza todo e qualquer trabalho de pesquisa. Esta alteridade inerente, em especial na área das ciências humanas, ganha um estatuto privilegiado, visto que se trata justamente de uma “alteridade humana”. Segundo Amorim, (2004, p. 28), “entre o sujeito e o objeto de pesquisa, a relação que se estabelece é de uma diferença no interior de uma identidade”. Contudo, acrescenta que esta identidade pode ser, é claro, “negada como efeito de uma posição etnocêntrica ou racista”. Mas a própria necessidade de negá-la ou reconhecê-la na afirmativa, já lhe atribui, por si só, o estatuto de alteridade.

Evidencia-se, portanto, que as noções de alteridade e diferença ocupam, na presente pesquisa, um lugar de significativa importância, uma vez que nossos corpora de arquivo se constituem a partir das diversas formas de representação presentes nos discursos através dos diferentes *ethé* dos “novos” e dos “antigos” servidores da SAD na atual gestão pública estadual (2007-2014) num movimento de interincompreensão constitutiva estabelecida entre os interlocutores neste espaço heterogêneo e interdiscursivo.

5.1 Constituição dos *Corpora* de arquivo

Para a realização da pesquisa de campo e composição dos *corpora de arquivo*, analisamos o ethos discursivo dos “novos” e “antigos” servidores da SAD no contexto da implantação do novo Modelo Integrado de Gestão do governo estadual. Nesse sentido pretendeu-se compor o nosso *corpus* através da análise dos discursos de:

1. Novos Servidores: analistas que compõe uma das novas carreiras do Modelo Integrado de Gestão (Analistas em Gestão Administrativa - AGADS) da SAD e
2. Servidores da casa, ocupantes do quadro de pessoal da SAD antes da implantação do novo Modelo de Gestão.

Segundo Charaudeau & Maingueneau (2004, p. 137-140):

Corpus designa o conjunto de dados que servem de base para a descrição e análise de um fenômeno. Nesse sentido, a questão da constituição do *corpus* é determinante para a pesquisa, pois trata-se de, a partir de um conjunto fechado e parcial, analisar um fenômeno mais vasto que essa amostra. Tomando a definição de Sinclair (1996, p. 4, apud HABERT et alii, 1997, p. 11), “um *corpus* é uma coleção de dados linguageiros que foram selecionados e organizados segundo critérios linguísticos explícitos para servir de amostra da linguagem”.

[...] O *corpus* é o conjunto dos enunciados organizados em série, submetidos aos rigorosos procedimentos da linguística. O *corpus* é homogeneizado em relação ao pertencimento ideológico dos sujeitos ou à conjuntura histórica.

O conceito de arquivo, por sua vez, é uma noção herdada de Foucault (2007), de sua obra *Arqueologia do Saber* e foi empregada pela Análise do Discurso em sentidos distintos (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 65). O sentido que aqui nos interessa é o da perspectiva adotada por Maingueneau em 1991, ao introduzir a noção de arquivo no lugar do conceito de formação discursiva:

Maingueneau (1991) introduz a noção de arquivo para reunir enunciados advindos de um mesmo posicionamento, enfatizando (mediante a polissemia do étimo de arquivo, o grego *archéion*) que esses enunciados são inseparáveis de uma memória e de instituições que lhe conferem sua autoridade, legitimando-se por meio delas (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004, p. 65).

Ainda a respeito da noção de arquivo, Maingueneau (1993, p.116) segue apontando seu caráter heterogêneo e plural, e afirma:

O conjunto de enunciados constitui o arquivo de uma época. Este conjunto não é a coleção de um espaço homogêneo (o espírito de uma época, um estado de cultura ou de civilização), de tudo que foi dito, de tudo o que se diz, mas um conjunto de regiões heterogêneas de enunciados produzidos por práticas discursivas irreduzíveis.

E não é senão sob tal perspectiva da noção de arquivo que nossos *corpora* foram aqui analisados, de forma que o ethos dos “novos” e dos “antigos” servidores se representam e se interincompreendem num espaço de diferentes heterogeneidades discursivas, mas que se acham ancorados no arquivo e na memória discursiva de uma época, cada qual elucidando momentos distintos da gestão pública, tal como veremos mais a diante na análise dos dados.

5.1.1 Instrumento de pesquisa

A presente pesquisa foi coletada através de *depoimentos individuais*⁴⁵: na forma de entrevistas⁴⁶ semiestruturadas (gravadas e transcritas ortograficamente) em situação de trabalho, devidamente armazenadas pelo pesquisador responsável, objetivando analisar como estes grupos de servidores se representam quando inseridos neste processo de mudança de gestão (ethos discursivo), analisando as interincompreensões presentes nos discursos e os elementos implícitos ou explícitos no discurso que apontem para um movimento de resistência à mudança.

5.1.2 Participantes

A amostra da pesquisa em questão foi composta por um total de 12 participantes, divididos da seguinte forma:

⁴⁵ A realização da pesquisa e subsequente coleta de dados contou com a aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**TCLE**), onde consta uma breve exposição dos objetivos propostos, garantindo a expressa autorização de todos os envolvidos, mantendo o sigilo identitário e fornecendo explicações quanto a eventuais riscos e vantagens da realização de um estudo desta natureza, assim como a **Carta de Anuência Institucional** (vide apêndices).

⁴⁶ Vide apêndices.

1. Seis (6) servidores que compõem a nova carreira do Modelo Integrado de Gestão (Analistas em Gestão Administrativa - AGADS);
2. Seis (6) servidores que já compunham anteriormente o quadro de pessoal da SAD.

Por tratar-se essencialmente de uma *análise qualitativa do discurso*, de antemão não se pretendeu efetuar estudos estatísticos que viessem a exigir um universo amostral considerável relevante dentro dos padrões de medida, e por não objetivarmos o alcance de generalizações do discurso, entendendo, antes de tudo, o dialogismo presente em cada ethos discursivo, em toda sua heterogeneidade, pluralidade, singularidade e diferença.

Nesse sentido, a análise discursiva dos dados, como vimos, foi baseada inicialmente em conceitos linguísticos tais como: interdiscurso; ethos discursivo; interincompreensão constitutiva; tangenciados por noções psicanalíticas no auxílio à compreensão de um fenômeno organizacional de mudança, quais sejam: a relação entre o poder, trabalho, amor e morte, noções devidamente articuladas aos sistemas e as instâncias psicanalíticas de análise organizacional; e o conceito de resistência, aqui entendido enquanto estatuto privilegiado de análise, ocupando o lugar do interdito, da recusa do discurso.

A escolha dos participantes da pesquisa deu-se de acordo com os elementos apresentados a seguir:

5.1.3 Critérios de seleção

Como já vimos anteriormente, foi utilizado como critério de seleção de **inclusão** na presente pesquisa os *servidores públicos estaduais da SAD que atuam direta ou indiretamente no novo Modelo de Gestão* que vem sendo implantado no Governo Eduardo Campos (2007-2011/2011-2014), sejam eles *ocupantes de uma das novas carreiras do Modelo Integrado de Gestão (AGADS)* ou *não (servidores da casa)*. Por conseguinte, foram considerados critérios de **exclusão** todos aqueles que não se enquadraram aos requisitos acima expostos ou que estavam eventualmente em algum tipo de licença formalizada junto ao estado. Ou seja, de acordo com a disponibilidade de participação, foram realizadas 6 entrevistas em cada grupo dos “novos” e dos “antigos” servidores, compondo um total de 12 depoimentos.

5.2 Procedimentos

Os depoimentos foram realizados individualmente, registrados em áudio através de uma transcrição do tipo ortográfica. O local da realização dos depoimentos foi a Secretaria de Administração do Governo do Estado de Pernambuco (SAD) mediante consentimento institucional⁴⁷.

Ao nos propormos a realizar uma análise do ethos discursivo dos servidores de uma instituição da qual somos parte integrante, deparamo-nos com alguns impasses e limites. Diante disso, fez-se necessário tomar alguns cuidados no que se referira à realização dos depoimentos dos servidores públicos estaduais.

Se por um lado o fato de os depoimentos terem sido tomados pelo próprio pesquisador trouxe alguns benefícios, pois facilitou o contato com os profissionais e a subsequente coleta de dados, por outro lado requereu atenção redobrada pela dupla posição ocupada naquele contexto. A disponibilidade dos servidores em participar da pesquisa foi um fator importante no período de constituição dos *corpora* de arquivo justamente por existir uma visão compartilhada destes em função dos ganhos que um projeto de pesquisa desta natureza pode vir a trazer para a prática da gestão pública. Situações de inibição e artificialidade à presença do pesquisador, munido de gravador, procuraram ser minimizadas dada a familiaridade dos entrevistados com o pesquisador.

No entanto, foi necessário que este estivesse bastante atento à condução dos depoimentos, com o intuito de evitar influências ou interferências, de forma a não acentuar as resistências ou ainda propiciar a construção de discursos modalizados e inibidos.

Contudo, vale ressaltar que, por tratar-se de uma pesquisa que tem como base a análise qualitativa dos dados, sustentado pelo conceito de ethos discursivo e pela escuta psicanalítica, não se tratou aqui de analisar a “verdade” ou “inverdade” do que foi dito pelos servidores entrevistados, mas de analisar, antes de tudo, os efeitos de sentido produzidos no cerne dos

⁴⁷ Encontra-se no apêndice a folha de rosto emitida pelo Comitê de Ética da UFPE autorizando a realização da pesquisa com Seres Humanos.

discursos no momento de construção da imagem que se faz de si e do outro, que é sempre uma imagem, ou seja, trata-se daquilo que se deseja representar frente ao outro ou daquilo que se pensa do outro, o que gera necessariamente uma relação de interincompreensão, justamente por não tratar-se de verdades.

Desta forma, a posição de pesquisador/entrevistador e membro de um dos grupos de servidores (AGADS) de forma alguma enviesada as análises aqui sugeridas, uma vez que tais pressupostos são alicerçados tanto pela análise psicanalítica quanto pela análise francesa do discurso, como vimos.

Ainda assim, para tratar desta questão, o pesquisador considerou mais prudente efetuar apenas uma colocação chave, que dissesse do tema em questão de um modo geral, abrindo espaço ao pensamento de livre associação, já referido por Freud. A colocação efetuada enquanto mote para os depoimentos dos servidores foi a seguinte: *“Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre este no novo modelo integrado de gestão e a nova carreira do AGAD”*.

A terminologia “novo” fez-se necessária não apenas porque este cargo não existia antes do modelo mas ainda como forma de evidenciar a posição discursiva em que se apoiou o atual governo, de lançar a ideia de uma nova gestão a ser instaurada, em oposição ao governo anterior, de novas práticas, novos gestores, que corroboram com um slogan político de uma gestão pública da mudança.

5.3 O contexto da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD), uma vez que, como vimos até o momento, foi eleito enquanto objeto de estudo o cenário de inserção da nova carreira de analista em gestão administrativa (AGAD)⁴⁸ no quadro de pessoal desta secretaria com o objetivo de analisar o ethos discursivo destes servidores públicos num contexto de mudança na gestão do estado assim como a representação (ethos) dos servidores da

⁴⁸ Em anexo.

casa (que já compunham o quadro de pessoal da secretaria) quando da chegada dos novos servidores.

Enquanto Secretaria de Governo, a SAD tem por função precípua a administração corporativa de toda a máquina pública, cabendo a ela o estabelecimento de diretrizes e políticas públicas no que se refere tanto à gestão e valorização de pessoal do estado quanto a ações voltadas a Compras, Contratos e Licitações; Patrimônio e Infraestrutura do Estado.

Órgão da Administração Direta do Poder Executivo Estadual a SAD tem por finalidade e competência planejar, desenvolver e coordenar os sistemas administrativos de gestão de pessoal, patrimônio, materiais, transportes e comunicações internas, no âmbito da Administração Pública Estadual; promover, supervisionar e avaliar a execução de planos e projetos de tecnologia da informação; e promover a modernização administrativa do Estado e o desenvolvimento organizacional aplicado à Administração Pública Estadual, servindo como órgão disciplinador dos Sistemas de Compras, Licitações e Contratos.

5.4 Definição das categorias discursivas de análise dos dados

Os procedimentos teórico-metodológicos aqui utilizados para a realização da análise e discussão dos dados baseou-se em uma abordagem de análise qualitativa a partir de pressupostos teóricos provenientes: a) da análise do discurso de Maingueneau (1993, 2004, 2005a), especialmente no que tange aos conceitos por ele elaborados de *ethos discursivo* e *interincompreensão recíproca*, tangenciados pelos conceitos de alteridade, heterogeneidade, interdiscurso, memória, universo, campos e espaços discursivos; e b) da leitura psicossociológica do fenômeno organizacional de Enriquez (1979; 1991; 1997; 2007) e Pagés (EL AL, 1987) transversalizada por uma escuta e análise psicanalítica dos discursos proferidos (FREUD, 1913; 1914; 1915a; 1919; 1920; 1921, entre outros), onde tanto conceitos como *sistemas cultural*, *simbólico* e *imaginário* apresentam relevância no entendimento da organização quanto às *instâncias mítica, social-histórica, grupal, individual, institucional, organizacional e pulsional* (ENRIQUEZ, 2007) ganham destaque, especialmente esta última, onde a ideia de *trabalho* se

relaciona fortemente aos conceitos de *poder*, *amor* e *morte*, noções que serviram de alicerce à compreensão dos movimentos ocultos ou manifestos à análise da *resistência* no contexto de mudança da gestão pública estadual.

Para tanto, detivemo-nos inicialmente na articulação dos diferentes *ethé* discursivos dos servidores públicos que constituíram nossos *corpora* de arquivo com os conceitos de Maingueneau (1993, 2004, 2005c) apresentados anteriormente: *universo discursivo*; *campo discursivo e espaço discursivo*, de modo a evidenciar a “arquitetura” textual e discursiva da pesquisa em questão. Relacionando tais conceitos ao nosso objeto de estudo, podemos dizer que o nosso *universo discursivo* é o conjunto de formações discursivas de todos os discursos que interagem em uma mesma conjuntura. A noção de *campo discursivo* é o conjunto de formações discursivas que ocorrem ao mesmo tempo em uma certa região do universo discursivo, abrangendo discursos políticos, mas também outros discursos mais específicos como os discursos de políticas de gestão.

Em se tratando dos nossos *corpora* de arquivo e das hipóteses que nos serviram de guia à análise dos dados, podemos definir por *espaços discursivos* o conjunto formado pelos discursos produzidos nas entrevistas e analisados através de recortes discursivos, exatamente por este ser constituído por discursos contraditórios (novos e antigos) e em concorrência.

Nesse sentido, procuramos analisar, a partir do discurso institucional dos servidores públicos estaduais, o ethos discursivo e o movimento de interincompreensão recíproca dos gestores públicos recém-ingressos neste novo modelo de gestão, a saber, os Analistas em Gestão Administrativa (AGADS), e aqueles servidores já ocupantes do quadro de pessoal do estado, antes da implantação do modelo, analisando os possíveis movimentos de resistência (ocultos ou manifestos) diante deste novo paradigma da gestão pública do Estado de Pernambuco.

A partir dos espaços discursivos, foram identificados eixos temáticos e temas articulados, por sua vez, com as perguntas de pesquisa do presente estudo. O espaço discursivo foi circunscrito a partir do *eixo temático*:

“*Movimentos explícitos ou implícitos das Relações de poder na busca pelo re(conhecimento) de si e do outro no contexto de mudança na gestão*”, sob dois diferentes aspectos:

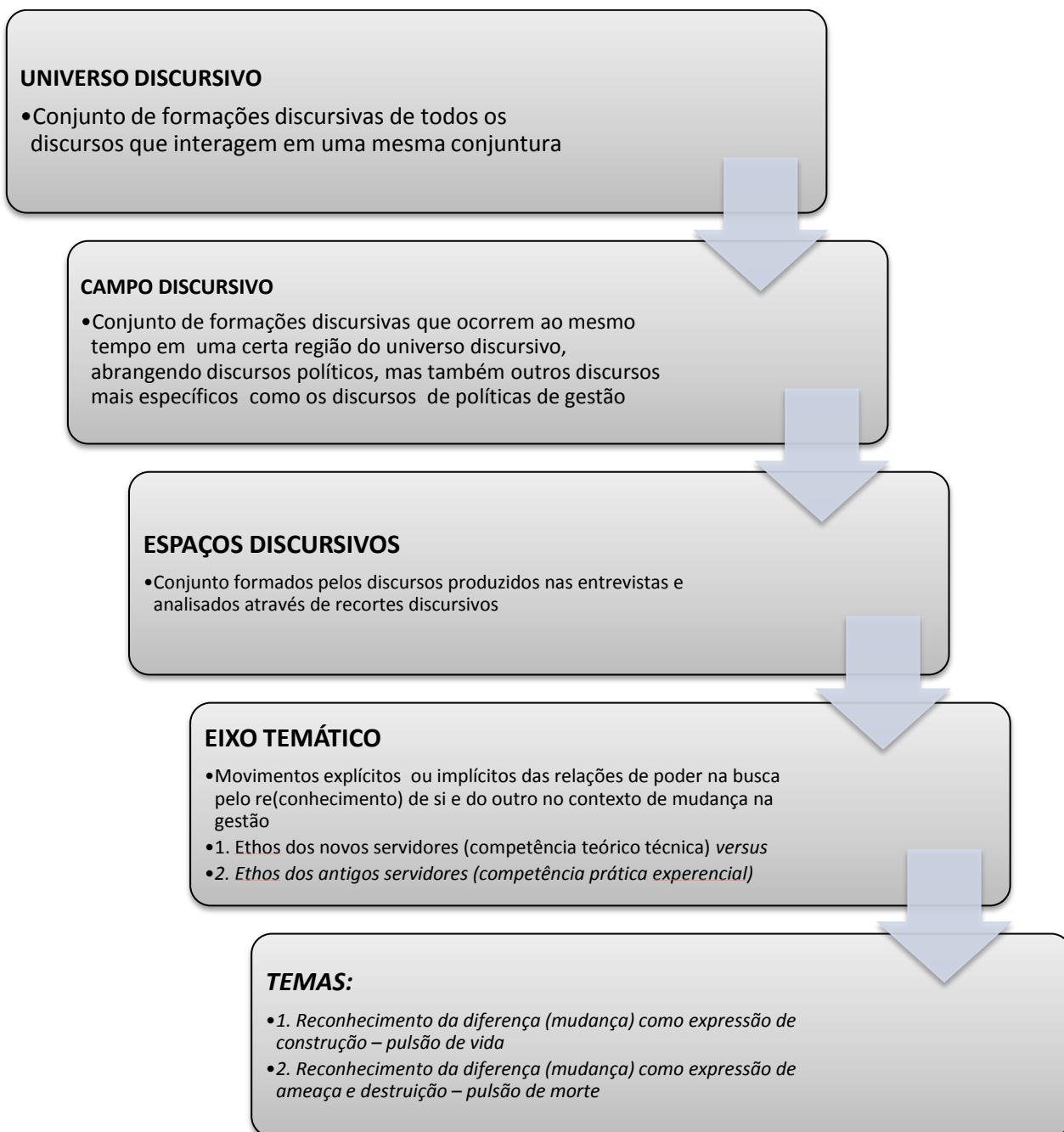
- a) ethos dos novos servidores (competência teórico-técnica) *versus*
- b) ethos dos antigos servidores (competência prática-experiencial);

E dos *temas*:

- c) Reconhecimento da diferença (mudança) como expressão de construção organizacional – pulsão de vida;
- d) Reconhecimento da diferença (mudança) como expressão de ameaça e destruição organizacional - pulsão de morte.

Vale ressaltar que a delimitação e a escolha destes eixos temáticos e temas foram construídos a *posteriori*, no momento mesmo da aproximação com o dado, articulado aos conceitos tanto linguísticos quanto psicossociológicos aqui descritos que ganharam no presente estudo especial relevo, devidamente circunscritos no contexto de mudança na gestão pública estadual.

O diagrama abaixo ilustra as relações existentes entre: o universo, o campo, o espaço discursivo, os eixos temáticos e os temas que emergem a partir das análises dos diferentes *ethé* discursivos.



6 DO DADO À TEORIA, DA TEORIA AO DADO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E SEUS DESLIZAMENTOS DE SENTIDOS OCULTOS OU MANIFESTOS

Procuramos, pois, antes mesmo de analisar o discurso dos “novos” e dos “antigos” servidores públicos estaduais efetuar recortes⁴⁹ ou fragmentos linguísticos de acordo com as categorias de análise anteriormente descritas na delimitação da arquitetura textual e discursiva dos dados no cerne do discurso político em questão, onde as noções de ethos discursivo e interincompreensão constitutiva dos “novos” e dos “antigos” servidores frente ao choque de gestão puderam ser analisadas a partir da expressão de movimentos ocultos ou manifestos da resistência à mudança, constituídos no cerne das relações de poder e da busca pelo re(conhecimento) de si no contexto da nova governança pública estadual.

Buscamos entre outras coisas, analisar de que forma se expressou no discurso, o reconhecimento da diferença (mudança) como expressão de construção – pulsão de vida, e o reconhecimento da diferença (mudança) como expressão de ameaça e destruição - pulsão de morte; deixando emergir por entre os discursos os movimentos de interincompreensão recíproca e os deslizamentos de sentidos dos diferentes *ethé* discursivos.

6.1 Construção do ethos dos “antigos” e dos “novos” servidores públicos estaduais: resistências e interincompreensões entre “nós” e “eles”

Iniciamos nossa análise discursiva dos dados com uma questão que nos saltou aos olhos logo no primeiro momento de aproximação ao dado: o uso constante dos termos “*novos*” e “*antigos*” para descrever a imagem que os servidores fazem de si e do outro no discurso diante do

⁴⁹ Os recortes discursivos dos enunciadores foram destacados da transcrição das entrevistas de acordo com as categorias de análise aqui elegidas, e cada um dos participantes da pesquisa foi representado como S1, S2, S3, (...), S10, S11, S12, respectivamente, de acordo com a ordem das transcrições efetuadas e dispostas em anexo. Vale ressaltar ainda que no decorrer das análises os recortes foram se entrecruzando num mesmo material semiótico de modo interdiscursivo, o que se faz representar pela relação entre eles, que seguiu antes o caminho que as análises foram tomando e ganhando corpo na construção dos sentidos entre o ethos do novo e do antigo servidor do que de uma ordem lógica e numérica entre os fragmentos discursivos.

contexto de mudança na gestão. Esta relação de oposição entre novos e antigos é bastante antiga, conhecida e discutida quando falamos em mudança. Contudo, para além da questão terminológica pretendemos investigar os efeitos de sentido que os termos carregam no discurso quando da construção do ethos de si e do outro a partir deste tipo de nomeação dualista. Esta mudança foi então representada e por que não dizer personificada nos “novos” servidores ocupantes das três carreiras propostas no que ficou conhecido por “modelo integrado de gestão”, das quais elegemos a carreira do AGAD (analista em gestão administrativa, vinculada à SAD – sede e contexto da pesquisa) como objeto de estudo, como visto anteriormente.

Em contrapartida, o quadro de pessoal que já ocupava a SAD antes da implantação do modelo foi batizado de “*antigo*”, como vemos no fragmento discursivo de S1 abaixo representado:

Recorte 1 – S1

E com a chegada dos analistas, como a **equipe da gente** era uma equipe **antiga**, então tinha o **conhecimento técnico**, as **ferramentas** que os analistas trouxeram, então, agregou a **experiência do antigo**, dos **casos**, das **histórias**, com a **praticidade do jovem**, com o **conhecimento técnico** do **jovem**, e tornou-se isso um processo de melhoria muito grande para gente aqui na folha.

O trecho acima selecionado não só evidencia a construção do ethos do novo analista *versus* o antigo servidor como associa a este novo à ideia de jovialidade, no uso recorrente do termo “*jovem*”⁵⁰ para descrever os novos analistas em gestão. Novo e antigo aqui remetem também à representação referente à faixa etária dos servidores públicos: os primeiros, novos no Estado e em idade, e os últimos, antigos no Estado e em idade, se comparados aos primeiros.

Ao ethos do novo servidor, além da representação de jovialidade, associa-se a ideia de agilidade, “*praticidade*”⁵¹, adjetivos que nos remetem a memória de um modo de gestão mais voltada para resultado, no modelo gerencial, onde a meritocracia, a competência e o conhecimento técnico (uso de novas ferramentas de gestão) são elementos e indicadores

⁵⁰ Utilizamos a marcação de aspas e de itálico de modo associado para evidenciar a representação do discurso do entrevistado no interior das análises como forma de destaque, identificação e melhor visualização.

⁵¹ Termo utilizado pelo entrevistado.

fundamentais de um bom desempenho na gestão pública, como vimos na seção 1 desta tese, especialmente nas palavras de Bresser Pereira (1998).

Já quando o enunciador S1 representa em seu discurso a imagem que faz de si, quando afirma a “*equipe da gente*” e a intitula de mais “*antiga*”, traz associada à ideia de um conhecimento prático, proveniente da experiência adquirida em anos de estado e serviço público, em contraposição ao conhecimento teórico, técnico, dos novos servidores. O termo antigo traz aqui um sentido de “bagagem”, construída por estes servidores que carregam em si a “*história*”⁵² e a “memória” do estado em suas mãos. A corporalidade do ethos de “antigo” servidor se mostra de forma encarnada neste fragmento discursivo. Trata-se de um corpo revestido de valores historicamente especificados, como bem afirma Maingueneau (2008).

Constituem-se, pois, em tipos distintos de saber: um proveniente do conhecimento teórico intelectual, adquirido com o estudo de um saber enciclopédico; e outro advindo da própria experiência em si, da prática cotidiana vivenciada na gestão da máquina pública, o que torna estes antigos servidores “a memória viva” e corporificada da história da gestão. A dimensão ou instância sócio-histórica (ENRIQUEZ, 2007) se faz emergir justamente nesta forma de representação do ethos do servidor antigo, uma vez que carregam, através dos “*casos*”, fatos e feitos públicos, esta memória e este saber que não se encontra nem se transmite através dos livros.

No recorte a seguir ratificamos a construção do ethos do “novo” e do “antigo” servidor, pela emergência das terminologias: “*novos jovens, analistas jovens e; equipe antiga de servidor, nossos antigos* (representação de si - nossos), *servidor antigo, grupo antigo*”, apontando para o elemento “idade” na construção do ethos de antigo, onde o “*menor tempo de serviço é de 25 anos*”, conforme destaca S1.

⁵² Termo utilizado pelo entrevistado.

Recorte 2 – S1

Então, assim, eu acho que foi muito importante essa posição da gente de ter **novos jovens**, a chegada de vocês contribuiu muito para a melhoria no serviço público, especialmente nos processos da SAD, e nos processos de folha. Eu aqui só tenho a agradecer a chegada deles, e que venham mais, não é? Quem vier aqui para a gerência da gente, a gente recebe de braços abertos. A nossa **equipe antiga de servidor**, que, na sua maioria, o que tem **menor tempo de serviço é 25 anos de serviço**, eles todos se relacionam muito bem com os analistas que chegaram, eu não tenho dificuldade de interação, de relacionamento nenhum dos **nossos antigos** com os analistas, nenhum problema, nunca houve conflito entre um **servidor antigo**, do **grupo antigo** com **analistas novos**, não. Foi muito bom para a gente, para a gente, para a SAD.

Destacamos ainda em S1 o reconhecimento da mudança como algo positivo, agregador, tanto para os servidores quanto para a própria organização (“*foi muito bom para a gente, para a gente, para a SAD*”), evidenciando um ethos de pertencimento e construção da subjetividade de ser servidor, movidos fundamentalmente por uma pulsão de vida, construtiva. O reconhecimento do “novo” se faz emergir especialmente quando o enunciador considera a melhoria no serviço público com o ingresso destes “*novos servidores*”, destacando a “*melhoria nos processos*” administrativos, o que nos remete novamente à memória a inserção de um novo modelo gerencial, mais técnico e profissionalizado, frente ao modelo burocrático vigente, focado até então na manutenção dos processos internos, tal como vimos na descrição dos três principais momentos que marcaram as reformas administrativas na gestão pública (BRESSER PEREIRA, 1998a; COSTA, 2008a, entre outros).

E foi justamente com o objetivo de agregar o quadro de pessoal da SAD, com um perfil de gestão mais profissionalizada e técnica (gerencial) que a carreira do AGAD e o modelo integrado de gestão foram pensados pelo núcleo gestor do governo do estado, como vimos. O anterior modelo de gestão, ainda vigente, necessitava de recompletamento no quadro de pessoal, tal como vimos no Plano de Governo do Estado (2007-2014), e nos próprios objetivos de um modelo de gestão que ficou conhecido como “nova gestão pública” (BRESSER PEREIRA, 1998a), explicitado na seção 1 desta tese, o que pôde ser também evidenciado no discurso de S2 no recorte a seguir:

Recorte 1 – S2

Havia uma **carência de pessoal** de uma forma geral, de todos os níveis. E aí, a chegada dos **AGADS**, não sei se foi um **ruído** geral, mas de repente começou a circular um boato de que iriam chegar **novos gestores**. Então, a primeira ideia é que iria chegar um quadro de gestão que iria **substituir** o que estava aqui e que os cargos comissionados deixariam de ser necessários, e isso – claro!- provocou um **ruído** muito grande. Então, eu acredito que a chegada não tenha sido tão tranquila, mesmo que depois tenha sido feito um trabalho, reunião com os grupos, mas já tinha se criado uma **imagem negativa** dos que vinham. Eles conversaram conosco, com os gestores, e pediram que a gente conversasse com os nossos servidores, a alta administração na época, e pediu que a gente conversasse, explicasse “olha, as pessoas que vem, vem para somar!”, já pra tentar diminuir esse clima que já não estava muito favorável a essa chegada.

Este “choque de gestão” fica bastante evidente no discurso de S2, quando remete não só ao ingresso dos novos gestores, os AGADS na secretaria, quanto à emergência do movimento inconsciente de medo da substituição, aqui expresso no discurso como “*ruídos*”, de que o antigo quadro de servidores “*deixariam de ser necessários*”, especialmente no tocante aos cargos comissionados, cargos de confiança e livre escolha, motivados por questões antes políticas do que técnicas. Tratar-se-ia mesmo de um “choque” entre uma forma anterior de gestão, onde a indicação política e o coronelismo ainda ganham força e lugar, representados por traços de um modelo patrimonialista, dos amigos do rei e pela manutenção dos processos burocráticos da máquina pública, frente ao novo modelo de gestão por resultados, por uma gestão de tecnocratas, ingressos no serviço público por meios técnicos, por um saber validado e reconhecido intelectualmente através da imparcialidade do concurso público, de forma meritória, indicando a diferenciação entre as marcas da gestão tal qual foram descritas na seção 1, com a delimitação didática apresentada por Bresser Pereira (2000).

Note-se que a reação negativa daqueles, mantenedores da antiga ordem, que até então dispunham de status e privilégios políticos, antes denota um “choque” entre modelos de gestão e de reação ao próprio Estado, no qual eles (os antigos) atuavam enquanto representantes legais, do que propriamente frente aos novos gestores públicos estaduais, os AGADS, ainda que esta representação do “choque entre a nova e a antiga ordem” esteja presente de forma oculta nos discursos, presentificada, corporificada e manifesta no ethos discursivo de “choque” entre os “novos” e os “antigos” servidores, conforme representado no recorte a seguir:

Recorte 2 – S2

E que por outro lado, quem não era cargo comissionado, quem era servidor do quadro ficou com a sensação de que **“não, quem vem agora vai salvar a pátria; então, é sinal de que a gente não serve pra nada!”**. Isso provocou também uma **reação negativa** pra receber o grupo que estava chegando. No primeiro grupo, eu não recebi ninguém AGAD. Se havia essa expectativa, então eu também não estava fazendo nenhuma questão que viesse nenhum AGAD pra cá; se vinha com essa postura de que era para assumir a gestão então, na verdade, eu não estava fazendo nenhuma questão que viesse nenhum AGAD trabalhar comigo. Depois que chegaram alguns AGADS aqui na secretaria, houve alguns problemas de relacionamento. **Os problemas, os que estavam só no inconsciente, eles foram para a prática**. As pessoas começaram a reagir com quem estava chegando; e quem estava chegando, por sua vez, também reagiu. E aí isso se acirrou um pouquinho. As conversas que me chegavam era **“o pessoal que chegou agora é todo metido”**. E eu: “ai meu Deus, e agora?”.

O discurso “reativo” e “resistente” em torno desse modelo integrado de gestão e dos novos gestores públicos estaduais ocultam um sentimento comum de desvalorização do servidor frente ao Estado e ao atual modo de funcionamento da máquina pública, onde o “novo” passa a carregar no discurso o ethos de *“salvar a pátria”*, enquanto o “antigo” carrega então o ethos de “velho”, “a ser substituído”, “ultrapassado”, “imprestável”, “inservível”, ao afirmar: *“quem vem agora vai salvar a pátria; então, é sinal de que a gente não serve pra nada!”*, expressando a emergência de um discurso ilusório povoado pela instância imaginária dos antigos servidores. Diferentemente do ethos discursivo de “antigo” representado acima por S1, que denota uma forma de saber singular, aquela advinda da experiência e da prática da gestão, este último, em S2, ao contrário, traz um tom pejorativo e destrutivo ao termo.

Aquilo que estava na ordem do inconsciente e no consciente dos servidores termina por se expressar na forma de conflito e resistência ao novo, enquanto recusa (ENRIQUEZ, 1997). O ethos imaginário circundante no inconsciente grupal dos antigos, de resistência, negação e exclusão se manifesta de modo personificado na construção da própria identidade que se faz do outro, do novo servidor, dando-lhe um caráter e uma corporalidade, ao afirmar: *“o pessoal que chegou agora é todo metido”*, travestindo e mascarando o não dito do discurso, o real elemento de resistência, transformado numa “aparente” e simples questão de caráter e de personalidade (MAINGUENEAU, 2008).

Contudo, não podemos esquecer que este imaginário ilusório e mítico de *“salvador da pátria”*, de servidores incumbidos de uma vocação e missão salvadoras, permeados por uma

dimensão sócio-histórica e ideológica, tal qual vimos na seção 3 desta tese (ENRIQUEZ, 1997) construída em torno do discurso deste novo modelo de gestão, também se reveste de modo inconsciente no ethos discursivo destes novos gestores, que envolvidos pelo fascínio e pela sedução, podem incorporar um tom, uma vocalidade e uma corporeidade, como diria Maingueneau (2010), imersa no imaginário narcísico destes. Note-se aí que o termo “salvador da pátria” utilizado pelo antigo servidor traz um tom irônico e de deboche ao discurso proferido sobre o novo servidor.

A resistência frente ao “novo” aparece, no trecho a seguir, de forma velada, mas não menos presente. Apesar do discurso de S2 trazer um tom mais atenuante à questão, enfatizando inclusive o reconhecimento da mudança e desta chegada dos “novos” como algo positivo, de “*um pessoal muito preparado*”, “*sangue novo*” e que veio para agregar a experiência dos “antigos”, note-se que quando o enunciador afirma: “*Claro, no começo gente nova é sempre gente nova. Mas se encaixaram*”, a resistência se encontra implícita, especialmente pela presença do “mas”, o que nos traz a ideia do conflito e do movimento de defesa ao novo como algo inerente ao processo de construção do vínculo grupal.

Recorte 3 – S2

Aí essa impressão foi mudando com o tempo. Então, hoje a minha opinião com relação ao **AGAD**, inclusive já comentei com os que trabalham comigo, que é a mais **positiva** possível. Veio um **pessoal muito preparado**, a gerência ganhou muito com a chegada da **equipe nova**. A **equipe antiga** tem muito o que contribuir. Aqui, não sei se pelo perfil de quem estava e do perfil de quem chegou, as coisas se encaixaram. **Claro, no começo gente nova é sempre gente nova. Mas se encaixaram**; a equipe funciona bem, com os problemas que tem em qualquer problema de relacionamento, independente de cargo. Funciona bem, ganhamos demais com os **AGADS**. Quem está aqui há muito tempo tem um volume de informações que a gente não pode abrir mão; e quem chega, além do **sangue novo**, tem um **conhecimento técnico** que só acrescenta. Então, eu não abro mão mais dos meus **AGADS** de jeito nenhum.

O uso do “*mas*” denotando ressalva e resistência a esta chegada dos “novos” também se demonstra no recorte a seguir, do mesmo enunciador, ao tomar o discurso do outro em seu próprio discurso, fazendo emergir, de forma explícita a “rejeição”, a negação e a recusa do “servidor antigo” frente ao “novo”, ao “AGAD”, expresso no uso do termo: “*alusões pejorativas aos AGADS*”. Este ethos discursivo do “novo” construído pelo outro (antigo) confirma o

movimento de pulsão destrutiva e o ódio inconsciente introjetado pelo “antigo” servidor, que não se sente valorizado pelo Estado e pela organização (SAD), e por sua vez projetado na figura do “novo” servidor, o “AGAD”, quando afirma “*ah, só porque é AGAD, o secretário só quer saber de AGAD, só valoriza AGAD!*”, instaurando e chamando ao discurso a figura simbólica do representante maior da organização, “o secretário”, como pai da lei simbólica ali circundante, que castra a realização do desejo, que não valoriza, como diria Enriquez (1997) em sua definição da dimensão institucional.

O ressentimento e a resistência entre “antigos” e “novos” servidores aparece ainda neste trecho (RECORTE 4- S2) como algo que se identifica de forma mais explícita sempre que há o reconhecimento e a valorização do novo servidor, ao galgar cargos gerenciais na escala hierárquica da organização: “*cada vez que um AGAD atinge um cargo de gerência, aí o servidor, ele se ressentente ainda mais*”, fortalecendo a carreira e o poder do novo grupo, o ódio do “antigo”, a disputa de espaço e a luta interna pelo poder, que vai se tornando cada vez mais manifesta.

Recorte 4 – S2

Mas, até hoje, nos corredores, na conversa informal, eu ainda escuto **alusões pejorativas aos AGADS**, assim: “**ah, só porque é AGAD, o secretário só quer saber de AGAD, só valoriza AGAD!**”. E esse sentimento não se dissolveu não. Na Secretaria de Administração, tem muito **servidor antigo** com **rejeição** ainda. Na verdade, eu percebo que a coisa está meio que acentuando, porque, cada vez que um **AGAD** atinge um cargo de gerência, aí o **servidor**, ele se ressentente ainda mais. Então, o que naturalmente tenderia a desaparecer está um pouco acirrado recentemente, está piorando.

Note-se que, no fragmento em destaque “*cada vez que um AGAD atinge um cargo de gerência, aí o servidor, ele se ressentente ainda mais*”, emerge de modo sutil e implícito, a diferenciação que se faz entre “antigos” e “novos”, entre “nós” e “eles”, entre uma maioria massificada e desvalorizada, que carrega em seu ethos a carga semântica de “servidor” público, enfatizando uma relação desgastada de anos de dominação e servidão, em contraponto ao “AGAD”, que carrega em seu ethos a ideia do novo, do jovem, da mudança, da transformação, da competência técnica. Em teoria seriam todos “servidores”, mas inseridos neste contexto de mudança, luta e disputa pelo poder, que marca a instância grupal de que nos fala Enriquez (1997),

o ethos se manifesta de forma distinta no discurso entre os grupos, provocando este jogo semântico de interincompreensões e deslizamento de sentidos ocultos.

No recorte a seguir (RECORTE 3 – S3) o ethos do “novo” analista volta a aparecer, indicando mais uma vez a relação estabelecida entre o “nós”, os antigos, e “eles”, os novos AGADS:

Recorte 3 – S3

Agora quanto essa questão da **nova**, das **novidades**, que foi a **entrada dos analistas** no governo do estado, de início eu recebi dois **analistas** que eram temporários. Havia tido uma seleção para temporário de 2 anos e eu tive aqui o prazer de tê-los, que foram maravilhosos, que não pertenciam ao estado, mas que vieram para somar e trouxeram uma bagagem do que eles tinham lá fora e conheceram todo o programa do estado aqui, e foram pessoas que somaram e ajudaram muito a gente. Quando chegaram os **novos AGADS**, que eu recebi na minha área um grupo grande, porque de início a Educação não estava podendo receber, a Saúde não estava podendo receber, e eu fiquei com mais de 20 **AGADS** na minha área aguardando uma localização, porque alguns órgãos tiveram assim, até uma certa **resistência** em recebê-los, e como aqui na SAD não existia recursos humanos, quem trabalhava com pessoas era eu, então eu fiquei com todo esse pessoal de Educação, de Saúde, aqui, vindo para cá, e eu colocava numa sala. E eu comecei a querer que **eles** tivessem conhecimento do que era o estado, para que, quando eles fossem distribuídos, redistribuídos, eles tivessem mais ou menos uma ideia do que eles iam encontrar. E saí mostrando para **eles**, dando para **eles** as leis de pessoal, o estatuto, e toda essa parte de legislação; e **eles** foram estudando, foram lendo, foram pesquisando, e criei bons amigos por conta disso.

A questão da competência prática, advinda da experiência de anos de gestão da máquina pública confere ao enunciador a legitimidade e o saber poder, de repassar aos “novos” na casa, um pouco da sua história, do seu funcionamento, deixando emergir tanto a instância cultural de que nos fala Enriquez (1997), na transmissão dos valores, crenças e normas instituídas pela organização “*e eu comecei a querer que eles tivessem conhecimento do que era o estado*”, quanto os elementos da dimensão sócio-histórica e a ideologia que a permeia, igualmente apontados pelo autor, presente no ethos discursivo dos representantes da antiga ordem.

A “*resistência*” aparece no fragmento em questão agora não apenas personificada na figura do antigo servidor, mas numa dimensão superior, a da instância organizacional, aqui representada pelos órgãos e secretarias do Estado, local onde se corporificam os desejos e as lutas pelo poder entre os sujeitos, como vimos: “*porque alguns órgãos tiveram assim, até uma certa resistência em recebê-los*”. Note-se ainda que o enunciador S3 transmite em seu discurso o ethos

de acolhedor, da figura materna, que cuida e os protege contra os perigos do mundo: “*então eu fiquei com todo esse pessoal (...) e eu colocava numa sala*”, como vimos em Pagés et al (1987) nas relações entre o imaginário da organização e o exercício de seu poder.

No fragmento a seguir (RECORTE 4 - S3), o ethos do “*novo*”, representado discursivamente pela minoria (“*eles*”) no discurso do “*nós*”, aparece aqui num tom construtivo e colaborativo “*eles foram colaboradores neste tempo*”, ressaltando “*a muito boa experiência com eles*”, que puderam colaborar e se abrir ao aprendizado daquilo que “*nós*”, os donos da casa, tinham para ensinar: “*eles aprenderam muito*”, marcando mais uma vez o ethos maternal e protetor, que mascara o jogo de poder aí expresso, dos donos da casa que detém o saber poder institucional.

Recorte 4 – S3

Agora comigo mesmo, efetivamente, vieram dois **analistas**, que para mim foi muito boa a experiência com **eles**; **eles** foram **colaboradores** neste tempo que eu estive nos 2 anos com **eles** que eu passei, 2010 e 2011. E foi assim muito boa a experiência com **eles** dois. **Eles** aprenderam muito e **nós** não fizemos aqui nenhuma diferenciação, não tivemos nenhum preconceito, pelo menos eu tentei não inculir isso na mente das pessoas da gerência, que **eles** eram pessoas que estavam chegando para somar; e também tentei passar isso para **eles**, que **eles** não vinham para cá para tomar o lugar de ninguém, que **eles** vinham para cá para nos ajudar, para fazer parte de uma equipe. Eu não tive problemas com **eles** e nem com os **outros**, que eram coordenados por uma gerência geral.

O ethos do servidor “antigo” se apresenta não só enquanto acolhedor daquela minoria excluída, rejeitada, como também se apresenta na forma de um ethos conciliador: “*nós não fizemos aqui nenhuma diferenciação, não tivemos nenhum preconceito, pelo menos eu tentei não inculir isso na mente das pessoas da gerência, que eles eram pessoas que estavam chegando para somar*”. Ou seria pseudo conciliador? Note-se que o enunciador, ao falar sobre a tentativa de demonstrar um ethos de acolhimento, agregador, constrói seu discurso de forma que o uso da negação “*eu tentei não inculir isso na mente das pessoas*”, oculta um sentido ambíguo e contraditório ao ethos discursivo de conciliador. O que S3 tentou **não** inculir na mente dos servidores antigos? O preconceito? Ou que eles, os novos, eram pessoas que estavam chegando para somar? A marca da ambiguidade presente no discurso deixa escapar aquilo que há de

inconsciente, aquilo que não pode ser dito, a recusa do discurso, o que resiste, mas insiste em escapar (MAINGUENEAU, 2008).

Este não dito evidencia-se claramente no início do recorte discursivo a seguir do enunciador S3, ao ocultar em seu discurso o que para ele seria a possível causa da existência do conflito e dos problemas de relacionamento entre o “nós” e o “eles”, dada a resistência ao novo: *“Alguns problemas existiram porque não foram todos os AGADS, mas, muitos chegaram... talvez pela forma como – eu não sei se foi (...)”*, não dito manifesto na forma de hesitação e não continuidade argumentativa. Muitos AGADS chegaram como? de que forma? Reticências...

Recorte 6 – S3

Alguns problemas existiram porque não foram todos os **AGADS**, mas, muitos chegaram... talvez pela forma como - eu não sei se foi a orientação que foi dada pra **eles**, é que **eles** iriam vir pra cá para tirar as pessoas dos cargos e assumirem, que **eles** iriam - procuravam saber qual era a área, qual a gerência que **eles** iriam assumir; e, na verdade, **eles** não estavam para assumir gerência, **eles** estavam para vir fazer parte da equipe. E, com o passar do tempo, normalmente, isso iria acontecer, porque ninguém é eterno nos cargos e nem tampouco... até porque **a SAD** estava, e está, com um contingente de pessoas que estão todos chegando próximos da aposentadoria. Essa coisa toda, então, foi um momento, eu acho que propício para acontecer, porque **a gente** precisava oxigenar, precisava renovar, precisava de pessoas novas; agora esse relacionamento, eu não tenho visto assim... eu sempre vi com bons olhos, mas, eu sinto que não está existindo aquela comunhão em algumas áreas, não são em todas, mas, algumas áreas em específico. Hoje, tem um **AGAD** lá na minha área, na GEASE, que eu amo de paixão! Uma pessoa que eu tenho maior confiança e que me ajuda muito, colaboradora, honesta, encara o trabalho com muito amor, tem a mesma paixão que eu tenho; então, a gente se encaixou muito bem, graças a Deus! Eu não tive problema com ninguém, eu não tenho problema com ninguém.

As entrelinhas do discurso que se segue ao momento de hesitação fazem emergir tudo aquilo que existe de imaginário em torno do ethos do “novo” servidor, imaginário construído pela dimensão institucional do governo estadual, no momento em que o núcleo estratégico de gestão cria e nomeia a carreira dos gestores que terão o poder de transformar a máquina pública lenta e engessada, numa nova engrenagem, moderna e eficaz, voltada para resultados. *“(...) Eu não sei se foi a orientação que foi dada pra **eles**, é que **eles** iriam vir pra cá para tirar as pessoas dos cargos e assumirem (...)”*. Seria este discurso o representante de um imaginário motor? Inventivo, transformador, voltado para mudanças? Ou tratar-se-ia de um imaginário enganador? Aquele que fascina e seduz, tal qual o mito do canto da sereia, mas que mascara uma terrível forma de dominação e poder, constituindo um cenário bélico, de luta pelo poder, onde o jogo

entre dominantes e dominados se alternaria há de eterno sob a égide imaginária do “Estado protetor todo-poderoso”?

A construção deste ethos do novo gestor traz ao imaginário coletivo grupal e organizacional a representação de “salvadores da pátria” que iriam dizimar os “mantenedores da velha ordem” a ser substituída neste processo de mudança e choque de gestão, como vimos na seção 3 desta tese com os conceitos de instância grupal e organizacional trazidas por Enriquez (1997).

A resistência e o medo da substituição do “antigo” pelo “novo” servidor mais uma vez se evidencia no discurso e aparece enquanto recusa, quando o enunciador S3 afirma “*na verdade, eles não estavam para assumir gerência, eles estavam para vir fazer parte da equipe*”, expressando na forma de certeza e verdade o temor da possibilidade de serem descartados por este “Novo Estado do Fazer”, marca da gestão governamental do estado no período, como vimos na seção 1 referente ao plano de governo estadual (2007-2014), e o ódio uma vez transferido aos novos representantes da mudança, já que este não poderia ser explicitamente manifesto e dirigido ao objeto amado: o Estado Protetor, evidenciando o jogo entre pulsões (vida e morte), representando toda a transversalidade de que nos fala Enriquez (1997) da instância pulsional frente às demais.

A resistência e o medo inconscientes por vezes dão lugar ao discurso consciente e manifesto de que “*a gente precisa oxigenar, precisava renovar, precisava de pessoas novas*”, dado o “*contingente de pessoas que estão todos chegando próximos da aposentadoria*”, mascarando o terrífico medo da morte e a ilusão na imortalidade, vivida pelos sujeitos e pela própria organização. Ambiguidade contraditória e hesitosa: “*agora esse relacionamento, eu não tenho visto assim... eu sempre vi com bons olhos, mas, eu sinto que não está existindo aquela comunhão em algumas áreas*” onde a resistência entre “nós” e “eles” se expressa no não dito do discurso hesitante e no uso do “*mas*”, que traz em si uma aceção afirmativa e positiva e o seu contraponto negativo e inconsciente, que insiste em escapar. E justamente pela impossibilidade de viver em sua plenitude e consciência este sentimento destrutivo e mortífero, este passa a dar lugar, em seguida, a um ethos discursivo de amor ao outro: “*Hoje, tem um AGAD lá na minha área, na GEASE, que eu amo de paixão!*”, na tentativa de domar os impulsos destrutivos a “eles” dirigidos.

No recorte abaixo (7 – S3), o elemento da resistência aparece descrito no discurso como algo natural, inerente ao processo de mudança, o que corrobora as ideias até então apresentadas em nosso percurso teórico, representados especialmente nas seções 1 e 3 da presente tese. O ethos de si e do outro representado a seguir evidencia o jogo de poder existente entre os grupos, entre dominantes e dominados, tal como vimos com Enriquez (1997) na emergência da instância grupal nas organizações. O ethos do antigo servidor é definido através das expressões “os donos da casa”, “os que sempre reinaram na casa”, enfatizando o ethos de dominação desta maioria massiva e a clara expressão do poder no uso da palavra “reinaram” frente à minoria. O “choque” e a “resistência” se evidenciam justamente por esta mudança de posição, ainda que inconsciente, do antigo grupo com a chegada do novo grupo, configurando uma luta de classes, termo utilizado por Enriquez (1997).

Sentimentos como “*preteridos*”, “*escanteados*”, “*marginalizados*” são recorrentes na construção da imagem de si frente ao outro (novo), que se expressam e se vivenciam na relação entre os grupos, mas remetem antes a forma como os servidores “*da casa*” se veem frente ao estado, que, ao mesmo tempo em que é “protetor”, fornecendo-lhes garantias de sobrevivência, domina-os e rouba-lhes o tempo e a força de trabalho, em troca de privilégios e do sentimento ilusório de amor e segurança, evidenciando a expressão da instância pulsional (idem).

Recorte 7 – S3

Mas, no geral, eu percebo a **resistência**, que é natural, não deixa de ser um pouco natural, porque as pessoas se sentem “**os da casa**”, “**os donos da casa**”, “**os que sempre reinaram na casa**”, e se sentem muitas vezes **preteridos** por posturas que às vezes acontecem, que não são, assim - talvez eu não possa, não sei dizer se são - deselegantes, talvez não seja esse o termo, mas, sem falta de algum, de tato e de sensibilidade talvez até para mexer com essa coisa, entendeu? que eu acho que tem que haver por parte dos gestores, essa sensibilidade, entendeu? No trato, e nessa transição de, que a SAD está vivendo, entende? Então, talvez seja isso; e eu acho que, inclusive, tem algumas áreas que a gente sente que não tem mais os problemas que outras áreas tem. Agora depende muito de quem está na frente, de engajar, de unir as pessoas, de as pessoas não se sentirem **escanteadas**, não se sentirem **marginalizadas**, as pessoas se sentirem como parte do todo, isso é muito importante. E eu acho que também os **AGADS** tem essa parcela de, de, de... colaboração. Deve dar essa parcela de colaboração, porque alguns, a gente não pode dizer que são todos, **mas alguns se isolam**, se... fazem o seu grupo e as pessoas que estão ao redor não convivem com **eles**, **eles** não abrem a convivência com o **grupo dos antigos** que fazem essa secretaria e que tem a história dessa secretaria. Então, eu acho, assim, que seria uma forma inteligente de “vou me juntar a **eles** porque **eles** vão me ensinar, porque **eles** vão”. Não é o ensinar em termos de que “não, eu não sei de nada”, não, porque você sabe ler, você hoje... a tecnologia hoje é muito forte, essa questão, você vai pro computador e você descobre tudo que quer, não é? Mas, a experiência, a vivência, fala muito, não é? A vivência faz muito para que aconteça essa mudança, para que essa mudança aconteça, essa transição, esse processo aconteça, sem ferir, sem ferimentos, entendeu. Eu acho assim.

Contudo, como não é possível acessar diretamente tais conteúdos inconscientes, dado os mecanismos de defesa que atuam no indivíduo, tal com diria Freud, estes passam a buscar justificativas concretas àquilo que não pode ser dito, num processo de racionalização corporificada de possíveis causas a emergência de tais impulsos e sentimentos destrutivos que movem o jogo de poder entre os sujeitos da organização. Quando o enunciador, na construção da imagem de si e do outro afirma que o servidor antigo se sente “preterido” por “posturas” “deselegantes”, sem “tato” e “sensibilidade” dos “novos”, ele fornece elementos de um “caráter”, como diria Maingueneau (2008) na constituição do ethos do outro.

Esta “falta de sensibilidade” que o servidor S3 afirma ser sentida pelos antigos neste contexto da mudança também aparece de forma dirigida a instância organizacional, a SAD, e seus representantes, quando afirma “*eu acho que tem que haver por parte dos gestores, essa sensibilidade, entendeu? No trato, e nessa transição de, que a SAD está vivendo, entende?*”. O que por um lado fala de uma expectativa inconsciente de que uma instância maior, institucional ou organizacional (espaço de concretização dos impulsos), representante da lei e da ordem (ENRIQUEZ, 1997), possa atenuar e quem sabe conter a emergência de tais impulsos de amor e ódio; por outro lado traz uma questão fundamental, a de abrir a possibilidade de emergência e aproximação com o não dito, que assusta e apavora, tornando-o dizível e menos ameaçador.

Ou seja, falar da mudança, do novo, da transição, ao mesmo tempo em que favorece a adesão do grupo ao novo projeto, numa perspectiva consciente dos fatos, também corrobora a atenuação dos impulsos mortíferos, num ponto de vista inconsciente e consciente. Ainda que esta “transição”, no caso aqui representado, entre “novos” e “antigos”, entre “novos” e “velhos”, represente uma resistência ainda maior daquela descrita no jogo de poder entre os grupos, represente antes uma resistência a finitude, sustentada pelo imaginário ilusório e comum na imortalidade.

Este jogo de poder entre os sujeitos, vivido em parte de forma inconsciente, aparece no ethos que se faz do outro, ao afirmar: “*E eu acho que também os AGADS tem essa parcela de, de, de... colaboração. Deve dar essa parcela de colaboração, porque alguns, a gente não pode dizer que são todos, mas alguns se isolam, se... fazem o seu grupo e as pessoas que estão ao*

redor não convivem com eles, eles não abrem a convivência com o grupo dos antigos”, o que seria justamente a expressão manifesta não só da construção do vínculo grupal no processo de identificação daquilo que Enriquez (1997) chamou de minoria compacta, como a própria forma de constituição da identidade grupal e da luta pelo domínio do espaço e do reconhecimento organizacional dos “novos”.

O recorte a seguir de S8 dialoga interdiscursivamente com S3 ao reforçar a distância e a falta de integração existente entre o grupo dos novos e o grupo dos antigos servidores:

Recorte 3 – S8

Quanto a relacionamento, eu acho que existe, assim, uma certa **falta de interação**, porque, **nós servidores da antiga**, estamos, assim, **mais vivência, mais experiência**, no trabalho. **Acho ótimo o ingresso destas pessoas que estão aqui chamados gestores**. O que eu acho **difícil**, o que eu acho que **ainda falta, é o entrosamento, a interação**, porque existe uma **distância** como se fossem **dois grupos, um grupo nova gestão e um grupo dos antigos**, quando na realidade esse grupo não pode caminhar sozinho. A gente precisa de quê? Do **agregar** e eu não sinto essa **agregação** aqui, essa **interação**, melhor dizendo. Há momentos que você entende, assim, que tem que trabalhar, **você está aqui trabalhando comigo, mas você chegou, está verdinha, não sabe ainda como a gente realiza as nossas atividades**. Se você não tiver um colega, mesmo que não tem, assim, em termos culturais o equivalente ao nível superior que **você** tem, mas ele não deixa de ter uma informação para lhe dar que isso vai **agregar** também, **ajudar a enriquecer a sua nova gestão**, vai servir de ajuda para você providenciar os seus projetos, independente de ser um funcionário de escalão menor e a pessoa mantenha, assim, um nível um tanto quanto os novos gestores; mas, eu acho que essa **diferença**, que esse **afastamento, eu não acho que seja uma boa**. Como se trata de uma secretaria, **todos nós estamos num mesmo barco**, o objetivo maior qual é? O estado de Pernambuco. É o quê? Mostrar o que a gerência pode oferecer dentro do que nos é oferecido, **do que a gente pode dar, de uma maneira conjunta...** Eu penso assim. **Grupos isolados, eu acho que não se agrega**. É lógico, evidente, é óbvio, porque **“uma andorinha só não faz verão”, você só trabalha bem se tem uma equipe estruturada, se você não tiver essa simplicidade, essa humildade, ao ponto de você congrega, vai ficar mais difícil pra gente trabalhar**. Minha opinião é essa.

Percebe-se na construção do ethos discursivo que o enunciador faz do novo servidor, que esta mudança, apesar de sentida como bastante positiva e agregadora ao bom desempenho da gestão, este movimento construtivo dar-se-á apenas no reconhecimento de uma soma de competências, do antigo servidor e sua experiência prática sobre a máquina pública, e do novo servidor, com sua competência técnica e visão inovadoras, indicando que este movimento de isolamento e segregação grupal não é benéfico ao crescimento organizacional: *“eu acho que essa diferença, que esse afastamento, eu não acho que seja uma boa. Como se trata de uma secretaria, todos nós estamos num mesmo barco, o objetivo maior qual é? O estado de*

Pernambuco. É o quê? Mostrar o que a gerência pode oferecer dentro do que nos é oferecido, do que a gente pode dar, de uma maneira conjunta... Eu penso assim. Grupos isolados, eu acho que não se agrega”, constituindo um movimento de diferenciação e afastamento entre novos e antigos, o que gerou uma forte resistência, como aponta o discurso abaixo (recorte 8 – S3):

Recorte 8 – S3

Alguns órgãos não queriam, não queriam, e os servidores, e os **AGADS**, foram **rejeitados**, e **eles** reclamavam, alguns deles, e os próprios gestores não gostariam de ter, **resistiram** muito. A SAD trabalhou muito esse lado, de fazer com que **eles** entendessem que **eles** não estavam lá, naqueles órgãos, para tomar o lugar de ninguém; que **eles** estavam lá para ajudar, para trazer subsídios pra SAD, do trabalho das áreas, porque **eles** estavam lá conhecendo o trabalho **deles** para que a SAD tomasse consciência e pudesse fazer, dar prosseguimento à reforma que a SAD estava propondo a fazer. Então, foi difícil em algumas áreas, em algumas secretarias, mas, hoje, eu não sei como é que estão, se ainda tem alguns **AGADS** lá, em alguns órgãos ainda tem, alguns poucos.

O ethos discursivo da carreira do AGAD, moldado na proposta do modelo integrado de gestão, como vimos na seção 1 e na própria introdução desta tese, era o de criar carreiras estratégicas de governo, que distribuídas por todo o estado, pudessem promover mudanças no funcionamento da máquina pública independente da troca de governo, evitando a descontinuidade administrativa e constituindo-se enquanto elemento de uma política pública perene no estado, modelo coadunado com a nova forma de gestão pública, voltada para resultados, de que nos fala Bresser Pereira (2001).

Contudo, como vimos, os “mantenedores da antiga ordem” que até então detinham os privilégios advindos de um modelo de gestão anterior, coronelista, onde a indicação política e o cargo de confiança reinavam entre “*os donos da casa*” em detrimento da assunção meritória por desempenho, só poderiam resistir e reagir frente a esta mudança na gestão. Trata-se antes de uma mudança na própria instância cultural da instituição governamental (ENRIQUEZ, 1997), que constituiu-se nos últimos trinta, quarenta anos, em valores e normas social e historicamente especificados e vivenciados pelos servidores públicos do que de uma resistência dirigida ao AGAD, enquanto personificação da mudança.

O próprio ethos de servidor público, em virtude desta marca e memória ainda hoje manifesta de um modelo de gestão anterior, patrimonialista, tal qual foi visto na seção 1 desta

tese (que contextualizou a história da gestão pública) auxiliou na constituição e na transmissão do estereótipo de que “servidor público não trabalha”, “não faz nada”, que “repartição pública é antes o quintal da sua casa do que um local aonde se vai para exercer suas funções”, dado, entre outras coisas, os privilégios de conforto e segurança oferecidos pelo estado.

E para combater os vícios do nepotismo e da corrupção deste modo de gestão, outro modelo vem a emergir, anos mais tarde (burocrático), com objetivo de tornar os processos administrativos racionais e legais, na tentativa de abandonar o ethos de que o público e o privado se misturam e se esfumaçam, fazendo emergir o ethos de “orgulho de ser servidor público”, representante e guardião da coisa pública e com objetivo de servir a sociedade.

No entanto, também este trouxe seus vícios, e o seu mau uso (foco excessivo no processo e no formalismo), contribuíram para agregar um novo elemento ao ethos do serviço público, o de uma máquina lenta, engessada, enferrujada, ethos que sobremaneira passa a circular no imaginário da população e do próprio servidor, constituindo-se de uma nova roupagem, a do “velho”, “antigo”, “enferrujado”, “ultrapassado”, quando este passa a dar lugar ao novo modelo de gestão pública, aqui representado na carreira do AGAD.

É, portanto, no cerne deste contexto de mudança na gestão, de uma transformação na própria cultura difundida, com novos valores e crenças, a um novo modo de governança pública, que a resistência da maioria, do “nós”, se faz emergir, abrindo espaço para o sentimento de rejeição frente aquela minoria compacta, representante corporificada de uma mudança em construção, que ainda não se conhecem os resultados.

No fragmento a seguir o enunciador S3 afirma que este movimento de resistência à mudança, à transição é algo natural, inerente ao processo: “*é uma coisa **natural**, de **transição**. Porque não pode deixar de existir problemas na **transição**, não é? de jeito nenhum! Não pode deixar de existir **insatisfação**”*, corroborando os preceitos teóricos que serviram de alicerce à presente tese.

Recorte 9 – S3

Mas eu acho que é uma coisa de certa forma **natural**, entre aspas, é uma coisa **natural**, de **transição**. Porque não pode deixar de existir problemas na **transição**, não é? de jeito nenhum! Não pode deixar de existir **insatisfação**, de um lado, não pode deixar de existir. Agora, cabe a nós, gestores, trabalharmos a **equipe nova** e a **antiga** para que, de repente, todos se sintam um corpo só. Porque a gente só dá, a gente só produz, a gente só apresenta um trabalho eficaz se nós estivermos unidos, porque é muito fácil para pessoas chegarem, da forma como os **AGADS** chegaram, para começar com um salário altamente diferenciado, e os **outros** que foram tentando progredir, tentando crescer, e nunca conseguiram, nunca conseguiram, e de repente as pessoas chegam e o **choque** começa daí. Porque - você sabe - que mexeu no bolso do servidor, mexe com tudo, não é? Então, para que isso não existisse deveria também existir uma política que favorecesse um pouco mais as **pessoas que estavam na casa**. Mas, quem somos nós para resolver isso? Porque eu não sou nenhuma *expert* nesse assunto; pelo contrário, eu sou leiga nessa área. Mas, a **crise** começou por aí, a **crise** começou por aí. Mas, eu vejo assim de muito bons olhos todo o trabalho de **vocês**, todo o empenho do governo do estado de querer e de precisar de uma crítica nesse... porque **nós** estamos em fim de carreira, **nós** estamos em fim de carreira e **vocês** estão florescendo, **vocês** estão florescendo. E não tem uma coisa ruim para o estado; pelo contrário, eu vejo como uma coisa muito benéfica.

O enunciador S3, ainda no recorte 9 acima apresentado, chama atenção para uma questão de suma importância frente ao movimento de resistência vivido entre os antigos e os novos servidores, qual seja: o papel do gestor enquanto mediador e facilitador deste processo de mudança: *“cabe a nós, gestores, trabalharmos a **equipe nova** e a **antiga** para que, de repente, todos se sintam um corpo só. Porque a gente só dá, a gente só produz, a gente só apresenta um trabalho eficaz se nós estivermos unidos”*, de modo a fazer com que estes reconheçam a diferença existente enquanto motor da transformação no modo de gerir a máquina pública, de forma que o ethos de competência técnica do novo, ao invés de se configurar enquanto elemento de ameaça ao ethos de experiência do antigo servidor, num movimento de aniquilamento e medo da destruição, tal qual explica Enriquez (1997), possa vir a se tornar um meio de construção, de forma que as diferenças venham a agregar-se e não a excluírem-se, promovendo assim um movimento de mudança na gestão e maior abertura aos impulsos construtivos, ainda que esta seja uma luta inerente as instâncias individuais, grupais e organizacionais, como vimos na definição do autor. Pois, ainda que se faça um movimento de reconhecimento da necessidade de “união” entre os grupos e da própria diferença enquanto “benéfica” e necessária à nova gestão estadual, o choque e a resistência se manifestam no ethos discursivo do antigo servidor e passam a tomar corpo na expressão concreta do dinheiro e do crescimento da carreira, como diria Pagés et al (1987), enquanto elementos de representação, reconhecimento e valorização de uns (novos) em detrimento de outros (antigos): *“porque é muito fácil para pessoas chegarem, da forma como*

os AGADS chegaram, para começar com um salário altamente diferenciado, e os outros que foram tentando progredir, tentando crescer, e nunca conseguiram, nunca conseguiram, e de repente as pessoas chegam e o choque começa daí”.

O ethos do servidor antigo traz em sua corporalidade a representação de um grupo de pessoas que deixou de ser vista pelo estado, um grupo de esquecidos, escanteados, desvalorizados, de um grupo que “clama” por este olhar e cuidado de um pai protetor (o estado), clamor representado por este discurso da resistência, mas que parecem se vir subjugados e sem forças frente ao seu poder e domínio: *“para que isso não existisse deveria também existir uma política que favorecesse um pouco mais as pessoas que estavam na casa. Mas, quem somos nós para resolver isso?”*. O que se apresenta enquanto palco de “diversidade, baixa integração, conflito e anulação recíprocas”, tal como afirmou Martins (2003), ao tratar das consequências de movimentos de instauração das retóricas e ideais reformistas já vistas anteriormente na história da gestão pública.

Este conflito inerente e aqui evidenciado entre nós e eles, e expresso através da instância pulsional de vida e morte, do qual nos falou Enriquez (1997) ao cunhar o conceito freudiano às análises organizacionais, mais uma vez se corporifica no ethos discursivo de S3: *“Mas, eu vejo assim de muito bons olhos todo o trabalho de vocês, todo o empenho do governo do estado de querer e de precisar de uma crítica nesse... porque nós estamos em fim de carreira, nós estamos em fim de carreira e vocês estão florescendo, vocês estão florescendo.”*, onde o discurso de insatisfação dá lugar ao reconhecimento e necessidade da mudança, enquanto representação de transformação, renascimento, ao mesmo tempo que mobiliza sentimentos reais de mortalidade e finitude. Note-se que aqui o ethos de “eles”, dos “novos”, passa a ser descrito como “vocês”, incorporando no discurso a figura do pesquisador e seu duplo lugar, de estranho familiar, como vimos em Freud, de pesquisador e analista, objeto da mudança.

Já nos recortes a seguir, do enunciador S5, o deslizamento de sentidos frente ao ethos do novo servidor nesse contexto de *“mudança de paradigma”* na gestão, passa a ser representado, da inicial expressão do “eu” pela expressão “a gente”, evidenciando mais uma vez este duplo lugar aqui ocupado:

Recorte 1 – S5

Eu entrei na administração pública, em 1997, é como **cargo comissionado**, na Secretaria de Saúde. Trabalhei lá por 10 anos. Trabalhei, inicialmente, numa gerência administrativa, como assistente, e depois ingressei na comissão de licitação, na comissão especial de licitação, que licitava obras de engenharia para o estado. É, trabalhei lá durante estes 10 anos; depois **eu** saí, voltei para a iniciativa privada e retornei à administração pública 1 ano após, através de um **processo seletivo** na Controladoria Geral do Estado, onde **eu** assumi a chefia, onde **eu** fui chefe da unidade de auditoria lá. Trabalhei por 10 meses, passei no **concurso público** que agora **eu** estou, de **analista em gestão administrativa** aqui na Secretaria de Administração. Entrei como gerente administrativo e, após 2 anos, fui promovido agora pra superintendente de gestão. É... é perceptível a **mudança de paradigma** quando do meu **ingresso na administração pública** pra agora, não é? Onde não se via muito a questão da **meritocracia**, não é? era mais. **A gente** via o pessoal que estava nos cargos de chefia, eles sendo mais **indicações políticas** do que **tecnicamente é, reconhecidos**. Isso vem melhorando, não é? Acho que, desde 2007, 2008, isso, isso, ah, eh... vem sendo, de uma maneira **positiva**, tem sido dado ênfase aí à questão da **meritocracia**, não é? **Eu** digo isso porque, na controladoria, **eu** entrei por um **processo seletivo**, estava fora, né? Estava na iniciativa privada, e fiz um **processo seletivo** e entrei, não é? Um **processo seletivo** simplificado. E agora com o ingresso nesse **concurso**, não é?

O ethos discursivo de S5 (novo servidor) marca claramente esta “*mudança de paradigma*” na gestão da administração pública ao falar de seu ingresso no serviço público, marcado inicialmente por um modelo anterior de gestão, onde a indicação política e o foco em processos tinham maior prevalência, como vimos na história da gestão pública nos modelos patrimonialistas e burocráticos (BRESSER PEREIRA, 2005), para um modelo gerencial, onde a “*meritocracia*”, mediante o instrumento do “*concurso*”, passa a ser não apenas a porta de entrada dos servidores na gestão pública como a sua legitimação.

Este ethos legitimador do AGAD, enquanto representante e agente desta mudança na gestão pública se evidencia por suas características e reconhecimento técnico e meritório, como também pela assunção dos “novos” analistas em cargos estratégicos e de gerenciamento da administração pública, o que corrobora com o que foi discutido e retomado da história da gestão pública na seção 1 desta tese e deste momento das novas retóricas reformistas ou novas burocracias flexíveis, como preferiram chamar alguns teóricos desta área de estudos (ABRUCIO; GAETANI, 2006; MARTINS, 2003; entre outros).

Recorte 2 – S5

Ou seja, a questão **efetiva** mesmo agora, através de **concurso público**, você vê que não só eu, mas, muitas pessoas do **cargo da gente de analista em gestão administrativa** estão assumindo **cargos gerenciais**, não é? Então, é uma **mudança de paradigma** quanto ao **serviço público** porque efetivamente, **tecnicamente**, quem está assumindo são pessoas que têm passado em **concurso público**. Isso eu acho que, para a administração pública, esse **modelo de gestão é fundamental**, e **a gente** tem colhido aí os **resultados**, não é?

E segue apontando (RECORTE 3 – S5) para este ethos legitimador do AGAD, representado por esta mudança na própria história da administração pública, onde não apenas a questão política passa a ser o guia e norteador da gestão, mas a valorização e competência técnica começam a tomar mais corpo e lugar neste cenário, discurso que se mantém coadunado com o que foi proposto pelo núcleo gestor do governo quando da proposição do novo modelo integrado de gestão, como vimos na apresentação do plano de governo (2007-2014):

Recorte 3 – S5

Eh... quanto à questão da... do **modelo integrado de gestão**, não é? e, especificamente, da **carreira nossa de analista em gestão administrativa**, eu vejo com muito **otimismo** por conta exatamente disso, desse **histórico** que eu venho já há 15 anos, 16 anos na **administração pública** e vendo toda essa **trajetória** aí, essa, essa **valorização de... dos concursados**, não é? Então, eh... , vejo com o maior **otimismo**, acho que as coisas hoje em dia são feitas com muito mais **responsabilidade** exatamente porque **pessoas técnicas** estão aí, não só pessoas que estão para passar um tempo e depois saírem da administração pública, que eram só **cargos comissionados** e depois fica para que **nós**, agora **AGADS**, tenhamos que resolver; então, acho fundamental a maneira como a **carreira da gente** foi criada e como tá sendo aproveitada. Então, desde o início, foi se dando oportunidade a que **nós** estivéssemos exercendo **cargos gerenciais**. A gente tem aqui vários exemplos de **gerentes gerais**, eu estou numa **superintendência**, mas temos pelo menos 3 ou 4 pessoas que são **gerentes gerais que são analistas**, não é? Como eu, **superintendente**, tem um outro **superintendente**, não é? E a outra **superintendente** também é de **concurso**, só que é de **APOG**, que também é **superintendente**, que também é **concursada**.

O ethos discursivo desta nova carreira aparece revestido de otimismo, através do discurso deste novo servidor, por mostrar-se de forma coerente em relação aquilo que foi idealizado e inicialmente teorizado, trazendo uma expectativa positiva deste novo caminho da mudança na gestão:

Recorte 4 – S5

Então, a **perspectiva** que eu vejo do **cargo da gente** é a **melhor possível**. Obviamente que o poder executivo, ele passa pelas **nuances da questão eleitoral**; então, assim, pode ser que daqui a um tempo, com um novo governante, não é? que se haja um... uma quebra nisso, é verdade, pode acontecer, né? Mas aí vai, eh... pra isso acontecer, eu acho que **os analistas em gestão administrativa** tem que estar muito desarticulados, porque você vê o exemplo aí da Secretaria da Fazenda que os **auditores lá comandam**, então aqui só vai ser diferente se **a gente** deixar. Eu acho que, porque **tecnicamente é reconhecido** o trabalho da Secretaria de Administração, especificamente dos **analistas em gestão administrativa**, então, vai depender muito **da gente**. **A gente** fica suscetível à **questão política**, fica; mas, eh... se **a gente** tiver uma **associação forte**, não é? E **compromisso** acima de tudo dos **próprios servidores**, dos **próprios analistas em gestão administrativa**, **a gente** consegue. É sempre estar numa **posição de destaque** na Secretaria de Administração e no estado como um todo. Assim é a **minha percepção da nossa carreira**, basta que **a gente** tenha o **compromisso** porque aí também **todos os analistas** tem que estar **comprometidos** com isso.

A força da instância grupal (ENRIQUEZ, 1997) do AGAD se faz representar neste fragmento discursivo, no momento em que o enunciador S5 chama atenção para a necessidade e grau de articulação e compromisso dos novos servidores em torno de seu objetivo e missão comum, de forma a constituir um vínculo grupal sólido e “*tecnicamente reconhecido*”, de modo suficiente para que possa vir a se manter “*numa posição de destaque*” e “*comando*”, independente das questões políticas e eleitorais inerentes ao processo democrático. Esta posição de comando, de poder tecnicamente reconhecido e legitimado aparece representada no discurso na formação deste vínculo grupal em associação da carreira do AGAD (AGADPE), estando o seu sucesso submetido ao grau de comprometimento e adesão do grupo ao projeto coletivo, tornando-os uma “*forte*” e dominante minoria compacta.

O recorte abaixo do enunciador S4 traz em seu ethos justamente a representação da associação da carreira do AGAD e o seu discurso enquanto representante da carreira, posição que serviu de alicerce ao próprio entendimento e importância do modelo integrado de gestão: “*E à frente dos AGADS, no caso nesse processo... no caso, de integração das carreiras, de negociação junto ao governo, pude aumentar mais, não é? o meu... a minha visão a respeito do modelo integrado de gestão*”:

Recorte 4 – S4

Associação do... Eu presidi, durante o ano de 2012, início de 2012 até início de 2013, a **Associação de Gestores Administrativos do Estado de Pernambuco**. E **à frente dos AGADS**, no caso nesse processo... no caso, **de integração das carreiras, de negociação junto ao governo**, pude aumentar mais, não é? o meu... a minha visão a respeito do **modelo integrado de gestão**, conhecendo o que é que os outros analistas na SEPLAG, na secretaria de controladoria, vinham fazendo; quais são os desafios que eles vinham quebrando; quais são os desafios que ainda eram gigantes na frente deles, não é? que eles precisavam ainda de passos longos para chegar. E essa **troca de diálogo, de experiências**, talvez tenha servido bastante para quem hoje está diretamente neste projeto 3ODC, que é capitaneado pela controladoria, mas tem participação das três secretarias onde estão os três grupos de analistas.

E, umas das formas de representação concreta desta relação de dominação da minoria compacta frente à maioria dominada e “sacrificada” dos antigos servidores, além da “perda de espaço” e poder, como vimos com Pagés et al (1987) no Poder das Organizações, evidencia-se justamente pela disparidade salarial existente entre os grupos de servidores (novos e antigos), fortalecendo a relação de resistência entre ambos, tal como descrito no recorte 5 deste mesmo enunciado.

Recorte 5 – S5

A **relação entre os servidores** é, hoje em dia, eu acho que ela, ela está mais **adaptada**, eh... Como eu sou da terceira leva desse concurso, o que eu escutei muito é que, no início, havia uma **resistência** muito grande de **servidores antigos** para **os servidores, os analistas em gestão administrativa**, não é? Que aí eu vejo dois, pelo menos dois aspectos, não é? Um é a questão da **perda de espaço** mesmo e a outra, é a questão da **valorização do salário** que os **servidores antigos**, eles, eh..., **os salários, a gente** sabe que foi, que foram **servidores** que foram muito **sacrificados** pelo estado, que **ganham muito mal** - se comparado **aos analistas daqui do Governo do Estado de Pernambuco**, não é? Que também **não é, ainda, o ideal** pelo trabalho que se é feito; basta você fazer um comparativo com **os analistas em gestão administrativa** que existem em outros estados, não é? Mas eu acho que tudo é um passo, é um começo, e com relação a, a... à **relação interpessoal dos servidores**, havia isso. É, hoje em dia você ainda vê alguns **focos**, algum tipo de **resistência**, não é? Quanto à questão aqui **dessas pessoas** que, nas quais **eu sou o gestor**, eu tento da melhor maneira possível **quebrar essas arestas** e nós conseguimos em grande parte do trabalho aí nestes dois anos, com esses dois anos e meio, gerência administrativa e superintendência, eh... **quebrar essas arestas**, não é? E **não é uma relação fácil** porque existe toda essa questão daí por trás, **cultural**, sabe? do **pessoal que está aí há trinta anos** e **ganha muito pouco** e existem também **analistas de gestão administrativa** que entraram aqui e que não trataram as **pessoas** aqui da maneira que deveriam tratar, não é? Existe também ...eh...

Tal como afirma Castor (2000), “flexibilidade e autonomia custam caro e não podem ser dadas a todos”, o que justifica ainda mais este jogo de poder entre uma maioria massiva e desvalorizada e uma minoria compacta, detentora de um poder, ainda que ilusório. Este poder é

antes da instituição e de sua encarnação transitória, a organização, que propõe aos indivíduos uma imagem onipotente de força e poder, e ao mesmo tempo em que se apresenta enquanto máquina e fonte de prazer representa uma máquina de angústia (PAGÉS ET AL, 1987). Estes mantenedores da antiga e velha ordem são então, “sacrificados” e dominados antes por uma organização que confina o indivíduo na vida “morta” dos encostados, como diria Enriquez (1997; 2007).

Ainda que, neste jogo de poder ilusório e compartilhado, o enunciador, no papel de gestor, afirme em seu discurso “*tentar*” lidar com a resistência entre os grupos (novos e antigos) e “*quebrar essas arestas*”, admite a existência de algo maior e anterior, que chama de “cultural”: “*não é uma relação fácil porque existe toda essa questão daí por trás, **cultural**, sabe?*”, o que para nós, além de trazer a tona este ethos de servidor público desvalorizado viria antes representar este não dito da organização, expressão de dominação e poder.

Esta resistência percebida e vivida entre os grupos novos e antigos evidencia a constituição do vínculo grupal narcisista dos primeiros, identificados por um projeto e missão idealizadoras que permite a canalização de seus desejos, constituindo-se ilusoriamente enquanto um grupo minoritário de iguais, portadores de verdade e poder, como diria Enriquez (1997; 2007).

Ser reconhecido e pertencente de um projeto coletivo que tem por missão renovar a máquina pública administrativa, tornando-a ágil e eficaz, representantes da mudança, fala do desejo de reconhecimento do grupo frente à organização e sua identificação direta a causa e ao objeto de amor, no caso aqui o de fazer parte do projeto deste novo modelo integrado de gestão.

Contudo, este imaginário idealizador e narcísico, ao mesmo tempo em que propicia e constitui o vínculo grupal, pode, se vivido ao extremo, tornar seus membros reféns de processos paranoicos, dos únicos “salvadores da pátria”, como diria Enriquez (1997), movidos pela vontade de mudar e pelo fantasma da onipotência, o que podemos evidenciar no fragmento de S5, na construção do ethos do “novo” servidor: “*e existem também **analistas de gestão administrativa** que entraram aqui e que não trataram as **pessoas** aqui da maneira que deveriam tratar, não é?*”. Este discurso remete a um possível ethos de superioridade, proveniente deste fantasma da onipotência que faz com que alguns destes “novos” servidores se posicionem frente ao outro

(antigo servidor) “*como se fossem assim, a nata do governo do estado*”, reconhecendo que o movimento de resistência também ocorre em sentido inverso, não apenas dos antigos em relação aos novos servidores:

Recorte 6 – S5

A gente pensa que a **resistência** é só dos **servidores antigos**, mas **dos próprios servidores, dos analistas em gestão administrativa**, que **a maioria está na faixa aí de vinte trinta anos**, acredito eh... entraram aqui também com um outro pensamento, não é? como se fossem assim, **a nata do governo do estado**, e que isso não leva ninguém a nada, não é? Então, isso é às vezes imaturidade e às vezes por ser do caráter das pessoas mesmo, não é? E muitas pessoas também que entram, “*não, eu vou passar um chuva só, e vou estudar pra outro concurso*”. Mas eh... quando se efetivamente começa a trabalhar, aí tem um pessoal querendo que a coisa dê certo, aí se vê que não é bem assim, não é? Ou seja, nas oito horas de trabalho, você tem que trabalhar as oito horas, se quiser estudar para concurso, você vai estudar fora desse horário até para a isonomia do processo com todos os **analistas**, não é? Aqui, todo mundo deseja galgar em suas carreiras, enfim.

O discurso de S5 acima representado no recorte 6 indica ainda, além da resistência e do ethos de superioridade do AGAD frente ao antigo servidor, a própria resistência e conflito interno vivido entre os novos gestores, movido pela competição e falta de adesão plena do grupo ao projeto comum: “*E muitas pessoas também que entram, “não, eu vou passar um chuva só, e vou estudar pra outro concurso*”, representando a própria diferenciação interna movida pelo foco em objetivos distintos dentro de um mesmo grupo. Daí a necessidade do entendimento comum entre os novos servidores de tornar explícito e compartilhado o papel e o lugar a ser exercido na gestão estadual:

Recorte 7 – S5

Mas, o que eu vejo é isso: que a **relação**, ela já foi bem mais **complicada**, ainda existem é, **resquícios** obviamente, é uma **questão cultural** e que **a gente** não vai resolver em dois três anos, não é? que é o tempo que **a gente** tá aqui. O tempo que eu digo, **a gente, os analistas**, não é? que, agora é que foi criado a primeira leva, que conseguiu aí a estabilidade, não é? Então, é uma coisa **cultural**; então, assim é: se **a gente** não cuidar muito bem, não tiver a cabeça muito focada no que, qual é **nosso** papel hoje aqui, amanhã seremos **nós**. **A gente** vai estar mais **velho** e, talvez, se não preparar a cabeça, **a gente** vai estar **sofrendo** o que **a gente** hoje fez **sofrer**, não é? Então, se **a gente** não pensar direitinho no **papel da gente**, pelo menos profissional, se não for pensar na vida como um todo, mas pelo menos profissional, tem que se pensar nisso, levar em consideração isso. Aí é uma **mudança cultural** e é uma **cultura** que tem que se **mudar**: de que, **antigamente, os servidores não prestavam**, como também não é agora que é às **mil maravilhas**, não é? Então, as pessoas tem que se preparar. Agora, é... a **mudança é perceptível, tecnicamente**, é perceptível. **A gente** tem vários **elogios** do Tribunal de Contas, da Procuradoria Geral do Estado, e até de outros poderes, Assembleia Legislativa daqui do estado tem **elogiado** muito o trabalho da Secretaria de Administração como um todo, **dos analistas**, não é? E aí, esse **sistema integrado**, não é? de gestão, você tem também **os analistas em controle interno e os de planejamento**, não é? Então, assim, é uma coisa muito interessante. Se houver a **percepção do real papel da gente** aqui, o estado pode dar uma **crescida** muito interessante, não é? independente de **ideologia política**, de quem esteja aí no **poder**.

Note-se que além do uso frequente do termo “*a gente*”, que remete ao duplo lugar, de pesquisador e analista em gestão no recorte 7 – S5, o enunciador promove um deslocamento de sentidos, na medida em que, ao falar do elemento de resistência e deste fantasma de onipotência que permeia o ethos discursivo do novo servidor, ágil e capaz, representante e detentor da mudança, em detrimento do ethos do servidor antigo e ultrapassado, promove um movimento de identificação em relação ao outro, que os insere no jogo entre estranho e familiar: “*se a gente não cuidar muito bem, não tiver a cabeça muito focada no que, qual é nosso papel hoje aqui, amanhã seremos nós. A gente vai estar mais velho e, talvez, se não preparar a cabeça, a gente vai estar sofrendo o que a gente hoje fez sofrer*”, posição que se faz notar no uso do termo “a gente” tanto em referência ao grupo de “novos” ou de “antigos” servidores, ou ainda em referência a inclusão da figura do pesquisador, também membro e ocupante deste grupo dos “novos”, o que remete a uma espécie de cumplicidade aí existente.

Ou seja, “me identifico no outro em relação aquilo que percebo e reconheço em mim, o que me assusta, amedronta e me causa estranheza”, justamente pelo que há de familiar entre o ethos do novo e do antigo servidor, pois mesmo de lugares e posições distintas, se reconhecem pertencendo a um mesmo jogo de poder e dominação, envoltos numa instância organizacional e pulsional, que massacra e faz sofrer, em troca do discurso de amor sedutor e ilusório e da busca

desenfreada pelo desejo de reconhecimento (ENRIQUEZ, 1997), por mais distintos que se façam parecer e representar, daí a emergência da relação de interincompreensão recíproca (MAINGUENEAU, 2008) existente entre os atores institucionais.

A interincompreensão constitutiva dos discursos do ethos do novo e do antigo servidor e a identificação entre estranho familiar podem ser vislumbradas em S5: *“é uma **mudança cultural** e é uma **cultura** que tem que se **mudar**: de que, **antigamente**, os **servidores não prestavam**, como também não é agora que é às **mil maravilhas**, não é? Então, as pessoas tem que se preparar”*, ao remeter a construção de estereótipos grupais remonta antes a necessidade de compreensão de um movimento de “reconhecimento do desejo” grupal, em busca de uma diferenciação de si e do outro, do que de um “desejo de reconhecimento”, movido pela ilusão narcísica e paranoica de serem os “únicos” seres todo-poderosos e resolvedores dos problemas organizacionais, gerando dominação e aniquilamento do outro, para que sejam livres e alvos únicos de amor e proteção da organização que os fundou (ENRIQUEZ, 1997; PAGÉS ET AL, 1987). Ainda que o jogo entre o “reconhecimento do desejo” e o “desejo de reconhecimento” se façam emergir e coabitar na construção da identidade subjetiva do ethos do novo servidor, técnico e competente: *“Agora, é... a **mudança é perceptível, tecnicamente, é perceptível. A gente tem vários elogios do Tribunal de Contas, da Procuradoria Geral do Estado, e até de outros poderes, Assembleia Legislativa daqui do estado tem **elogiado** muito o trabalho da Secretaria de Administração como um todo, dos **analistas**, não é?”***.

Apesar de carregar um “discurso” de que devemos abandonar o estereótipo de que o “novo” servidor é o fiel representante da mudança na gestão pública em detrimento ao “antigo” servidor, focado em processos e permeados por uma cultura de nepotismo e corrupção (BRESSER PEREIRA, 2000), o inconsciente se faz emergir na construção da imagem de si e do outro trazendo a tona o lugar da ambiguidade e da contradição quando se fala em mudança:

Recorte 8 – S5

O **papel** é esse, na minha, na minha concepção, o **papel** é, **a gente trabalha para servir**, certo? Então, **servir internamente** até nessa **mudança de paradigma** e de **tratar as pessoas com respeito**, quer tenham dois anos de atividade na administração pública ou trinta anos, não é? Mas, o **papel fundamental é a gente servir ao estado**; então, é **a gente mudar essa cara**, é **a gente sempre trabalhar com lisura, com honestidade**, não é? E esse **papel**, eu acho que em pouco tempo **a gente** está conseguindo fazer, mas não basta, até porque se todo dia **a gente** não pensar nisso, existe uma **tendência muito grande de se voltar o que era antes**, não é? **de várias irregularidades**, não é? Então, eu sou muito para **processos**, sabe? até mais do que para **gestão de pessoas**, e estou me **requalificando** para isso, mas sendo que como minha atividade na administração pública **sempre foi muito processo**, comissão de licitação, muito a questão da **legalidade**, então, eu sou muito voltado para essa questão aí. E aí é que eu volto a insistir, que assim, o **papel da gente**, a **economicidade** que **a gente** está conseguindo para o estado, a Secretaria de Administração com um todo, mas voltado aí SEADM, e SEPRI, é, um **papel fundamental para que o estado cresça!** Mas, o **estado cresça** que eu digo não é a questão de você estar elevando o seu comandante que está acima, isso é muito interessante, o governador, por exemplo, isso é muito interessante, mas isso transcende, não é por aí. **Não é a questão política**, é **a questão do servir bem o cidadão**, não é? é **a sociedade**. Então, **o meu papel**, eu acho que o **papel**, nós viemos aqui, **os analistas** para isso, não é? para, **para mudar, para melhorar** toda essa **gama de serviços que a gente presta à sociedade**. Então, é nesse sentido que eu acho que **a gente** tem um **futuro muito interessante** - se **a gente** levar a sério isso, **todos, todos, se todos** levarem a sério, **a gente tem um futuro muito interessante**. E o **legado** que fica aí para a sociedade, para o estado, é **você servir bem à sociedade**, que não é nada mais do que a nossa **obrigação**, não é que **a gente** esteja fazendo uma coisa fora do... isso é **obrigação**; mas o **problema é que nem a obrigação se fazia**, ou não se faz quando não se quer, independente do tempo, não é verdade? Então, **as pessoas tem que se preparar muito tecnicamente** para saber **o que está fazendo** e para saber principalmente **para quem está fazendo**; então, é nesse sentido aí.

Ainda que o ethos discursivo de S5 fale de uma “mudança de paradigma” onde o aparente reconhecimento e “respeito ao outro” seriam fundantes das relações organizacionais, onde o servidor tem o papel de “*servir internamente até nessa mudança de paradigma e de tratar as pessoas com respeito, quer tenham dois anos de atividade na administração pública ou trinta anos*” representado no recorte 8 acima, o enunciador deixa emergir em seu ethos discursivo o que considera a sua função precípua, de servir a sociedade e melhorar a gestão pública: “*Mas, o papel fundamental é a gente servir ao estado; então, é a gente mudar essa cara, é a gente sempre trabalhar com lisura, com honestidade, não é? E esse papel, eu acho que em pouco tempo a gente está conseguindo fazer, mas não basta, até porque se todo dia a gente não pensar nisso, existe uma tendência muito grande de se voltar o que era antes, não é? de várias irregularidades, não é?*”, trazendo ao ethos que se faz de si, do novo servidor, a imagem de honestidade, lisura e virtuosidade, ao mesmo tempo em que não só reforça a memória de um ethos de servidor desvirtuado e engolfado no jogo político e “sujo” que alguns representantes da ordem pública fizeram por “debaixo dos panos”, ou daqueles apenas focado em “processos”,

condizente com modelos de gestão anteriores (patrimonial e burocrático) como vimos (BRESSER PEREIRA, 2001), como expressa, indiretamente, e interincompreensivelmente, o não dito presente no ethos do antigo servidor (MAINGUENEAU, 2008).

E finaliza sua construção do ethos de si e do outro no seguinte discurso: “*E o legado que fica aí para a sociedade, para o estado, é você servir bem à sociedade, que não é nada mais do que a nossa obrigação, não é que a gente esteja fazendo uma coisa fora do... isso é obrigação; mas o problema é que nem a obrigação se fazia*”, deixando emergir e retornar a memória o ethos pejorativo do “antigo servidor”. E logo que o enunciador parece se dar conta do discurso proferido afirma: “*ou não se faz quando não se quer, independente do tempo, não é verdade?*”, como tentativa de mascarar o ethos mostrado, abrindo a distância da percepção entre os ethos visado e produzido, entre intenção e ato, dando lugar ao mal-entendido (idem).

6.2 O discurso do novo modelo integrado de gestão e o ethos da carreira do AGAD: da teoria à prática administrativa

Dando continuidade a nossa discussão dos resultados, buscamos, pois, analisar por entre resistências e interincompreensões, a forma com que a mudança (ou sua proposição) foi experienciada, vivida e representada na prática discursiva dos novos e dos antigos servidores, frente ao novo modelo integrado de gestão.

Recorte 1 – S6

A gente entrou no estado eh... e percebeu que a **SAD** ainda não estava preparada para receber **a gente**... eh... E aí isso envolve a questão física, envolve divisão do trabalho. **A gente** chegou, inicialmente, sem ter uma demanda específica, apesar da **carreira** ter sido **pensada para a gestão**, **nós** não fomos alocados em **nada relativo à gestão**. Ficamos fazendo algumas atividades de análise, algumas **coisas operacionais**, não é? e muito das atribuições que **nós** recebemos à época, das atividades que começamos a fazer ou eram propostas pelos próprios **analistas** - que tinham chegado e que tinham **entendido por cima** como era o funcionamento da **SAD**, ora pelos próprios gerentes da **gestão antiga**, da... da... da **gestão** que vinha, que foi responsável pela elaboração do **concurso** e tal; e que tinha uma **visão de gestão** diferente do que **a gente** entende do conceito de **nova gestão pública** e tal. Então, assim, o primeiro ano foi um ano **da gente** propor o que fazer, **da gente** se meter em algumas atribuições que nem eram **nossas**, não é? e desenvolver algumas **atividades operacionais**, que não deveriam estar sendo feita por **analistas** remunerados no patamar que **nós** somos.

No recorte acima representado do enunciador S6 podemos identificar um fosso existente entre aquilo que foi discursivamente proposto e disseminado em torno do que ficou conhecido por “modelo integrado de gestão” e a prática administrativa vivenciada pelos atores institucionais, representantes e agentes da mudança quando da assunção e ingresso ao cargo de AGAD: “*A gente entrou no estado eh... e percebeu que a SAD ainda não estava preparada para receber a gente... eh... E aí isso envolve a questão física, envolve divisão do trabalho*”, pois, apesar de ter sido uma carreira criada e disposta em lei com competências e atribuições muito bem definidas, no sentido de ser uma carreira de gestão estratégica para o estado, buscando o que se chamou de choque de gestão, na prática cotidiana do trabalho a realidade era outra: “*apesar da carreira ter sido pensada para a gestão, nós não fomos alocados em nada relativo à gestão. Ficamos fazendo algumas atividades de análise, algumas coisas operacionais*”, atividades distantes daquilo que foi teorizado e idealizado pelo estado e transmitido ao imaginário organizacional (ENRIQUEZ, 1997) dos novos e dos antigos servidores.

Associado ao alto grau de idealização imaginária construída em torno do cargo e do novo modelo integrado de gestão, o ethos discursivo do novo servidor parece apontar para a crença de que este estado todo-poderoso e protetor os receberia com algo pronto e acabado em torno deste novo contexto de mudança, e que eles chegariam aptos a executar o plano elaborado deste “novo estado do fazer”, sem marcas das formas de gestão anteriores: “*e muito das atribuições que nós recebemos à época, das atividades que começamos a fazer ou eram propostas pelos próprios analistas - que tinham chegado e que tinham entendido por cima como era o funcionamento da SAD, ora pelos próprios gerentes da gestão antiga, da... da... da gestão que vinha, que foi responsável pela elaboração do concurso e tal; e que tinha uma visão de gestão diferente do que a gente entende do conceito de nova gestão pública*”. Este fragmento discursivo de S6 evidencia este discurso ilusório presente no inconsciente coletivo dos novos gestores frente à realidade com que se depararam na prática cotidiana da gestão da máquina pública, em movimento.

O recorte 2 do mesmo enunciador aponta para as marcas da gestão até então vigentes, e a chegada dos analistas como uma forma de “arrumar a casa”, tornando a gestão mais profissionalizada:

Recorte 2 – S6

E aí **a gente** começou a fazer alguns projetos sob demanda. Um determinado gerente pedia para a **gente** fazer uma análise de verba, era feita a análise de verba; um outro queria **mapear um processo interno**, foi proposto na realidade que fosse **mapeado o processo** lá na área, **documentar certos processos** porque isso estava na cabeça das pessoas, e não se tinha registro se, além de não se ter registro, tinha-se o risco muito grande e, até hoje, ainda permanece uma parcela desse risco, de algumas atividades que foram desenvolvidas ao longo de vários anos, mas que foram passadas de **servidor pra servidor**, nunca foram registradas, aquele procedimento e tal. Num momento em que um **servidor** precisasse sair, aquela atividade ali, ela ficaria, eh... a mercê, eh... de alguém que lembrasse ou que soubesse como é que fosse aquilo ali, ou então, simplesmente, ser interrompida, repensada e ter todo um custo aí de... de... de repensar, replanejar, colocar para funcionar uma coisa que já havia sido feita e que não havia sido registrada.

A realidade encontrada, diferentemente da esperada, de uma atuação direta nas áreas mais estratégicas do estado, voltada para resultados, que marcaria um modelo de administração gerencial, tal como afirma Bresser Pereira (1998), na elaboração do Plano Diretor de Reforma Administrativa do Aparelho do Estado, como visto anteriormente na seção 1 desta tese, em conformidade com a proposta de mudança na gestão também sugerida no governo do estado de Pernambuco na gestão de (2007-2014), deu lugar a ações que remetem antes a um modelo de gestão anterior e burocrático, aquele focado nos processos internos, e da necessidade de formalização destes, como vimos: *“foi proposto na realidade que fosse **mapeado o processo** lá na área, **documentar certos processos** porque isso estava na cabeça das pessoas, e não se tinha registro se, além de não se ter registro”*, indicando no discurso as marcas da cultura organizacional até então vigente e disseminada no dia a dia da gestão, onde o servidor e sua experiência institucional representam a memória viva e corporificada da prática da gestão *“de algumas atividades que foram desenvolvidas ao longo de vários anos, mas que foram passadas de **servidor pra servidor**, nunca foram registradas”*, trazendo à tona a forma de circulação do conhecimento e do poder entre os seus detentores. O que também se expressa no ethos discursivo do antigo servidor (recorte 11 - S7), num diálogo interdiscursivo:

Recorte 11 – S7

A parte de informática daqui também é outro **fracasso**. A informática **fica na mão de um só, que segura a informação, que não dá acesso, e quando sair ou morrer como é que vai ser? Não passa para ninguém**, como é que deixam, rapaz?! Um tamanho de secretaria dessa na mão de uma pessoa, porque a informática **é a memória**, é tudo de uma instituição. **A gente** dava posse antigamente, se chegasse alguém com um dígito errado, **a gente não tinha autonomia para corrigir**, tu acredita? Acredite se quiser.

Note-se, no recorte 3 – S6 abaixo o tom de demérito e desvalorização no ethos discursivo do novo servidor, ao defrontar-se com atividades e ações não condizentes com o que foi proposto no discurso do novo modelo de gestão pública, onde um “*quadro de perfil de alta qualificação*”, dos novos analistas em gestão administrativa, tiveram que se voltar a atividades “*operacionais*” e “*sem importância*” (“você não está fazendo nada importante”), que apesar de configurarem um desvio da função e do cargo que lhes foi oferecido a se identificar pela instância organizacional (ENRIQUEZ, 1997), denota a emergência deste imaginário narcísico construído coletivamente entre a minoria dos “novos gestores”, se comparados as ações e as “*tarefas banais*” desenvolvidas pela maioria do corpo técnico institucional dos antigos servidores:

Recorte 3 – S6

Eh... então, foram feitas algumas demandas dessas de... de... de **documentação de processo**. Eh... tive a oportunidade de participar inicialmente de uma **gerência operacional** de folha. Lá, eu percebi como alguns **processos** eram feitos, tentei documentar algumas coisas, eh... mas, assim, eu percebi que a atividade ali, ela não saía muito da **operação** mesmo, da parte **processual** mesmo assim: pega um **servidor** que acabou de entrar, gera uma matrícula, aí alguém vai lá no sistema para implantar o pagamento desse cidadão e a atividade, por estar sendo feita do estado todo concentrada aqui na SAD, você tinha um monte de gente para poder conceder pagamento para o estado todo; então, você tinha um volume muito grande; ao mesmo tempo, **você não está fazendo nada importante**, você está apenas colocando alguém para dentro de folha. Então, é uma **atividade extremamente operacional** que deveria ser realizada por técnicos e que **a gente** acaba, acabou com a falta dos técnicos, que a SAD há muito tempo não tem concurso, na falta desses técnicos, **a gente** acabou suprindo, não é? com um **quadro de perfil de alta qualificação** para ficar realizando essas **tarefas banais**.

E segue apontando para a realidade encontrada no cenário da gestão pública, que entrou em “choque” com o discurso circundante sobre o ethos da carreira que a organização havia definido e transmitida aos “novos servidores” como estratégica:

Recorte 4 – S6

muitas vezes quando **a gente** quis estabelecer alguns projetos, alguns planos, **a gente** sempre esbarrava na... na questão da **urgência da rotina versus a importância dos projetos estruturadores**. Então, **a gente** tinha um **conhecimento técnico**, queria por em prática o conhecimento de projeto para **melhorar determinados processos**, e **a gente** não teve, assim, muita oportunidade porque **a gente** sempre estava competindo com a **rotina**, com o **operacional**. Então, alguns projetos que as gerências, ou o secretário executivo, ou as gerências gerais compraram, ou sentiram que era realmente importante, eles andaram e outros projetos, eles ficaram pelo meio do caminho e, até hoje, em reuniões que **a gente** participa, se ressuscita essas, esses temas, esses projetos lá do passado, dizendo: “ah, foi feito uma iniciativa e tal, era tão bom que se continuasse isso”, e na época, quando pôde se continuar se **descontinuou**.

O ethos discursivo de S6 acima apresentado fala de um contexto onde este novo servidor passa a ser engolido por uma máquina administrativa em movimento, que antes de executar ações estratégicas e planejadas, voltada para resultados e condizente com o novo modelo de gestão pública a que foram chamados a servir, deparam-se com uma gestão anterior que marca a *“urgência da rotina versus a importância dos projetos estruturadores”* e que não abre espaço para se *“por em prática o conhecimento de projeto para **melhorar determinados processos**”, uma vez “que **a gente** sempre estava competindo com a **rotina**, com o **operacional**”*.

O recorte discursivo abaixo do enunciador S4 corrobora a visão apresentada acima e reforça a distância entre a teoria do modelo integrado de gestão e a sua prática, na ação cotidiana quando do ingresso do AGAD na administração: *“Quem foi **analista** e começou atuando em **setorial** talvez não tinha uma ideia muito forte, talvez, do que seria este **modelo integrado de gestão**. Até porque **o modelo**, ele estava muito talvez ainda em **teoria**”*.

Recorte 1 – S4

Então, inicialmente, **a gente** tinha uma atuação muito... Eu tinha uma atuação muito focada na Secretaria de Educação, era muito particularizado; então, era meio restrito, **a gente** não tinha uma visão maior do que era até por estar um pouquinho afastado da SAD. Quem foi **analista** e começou atuando em **setorial** talvez não tinha uma ideia muito forte, talvez, do que seria este **modelo integrado de gestão**. Até porque **o modelo**, ele estava muito talvez ainda em **teoria**, era uma briga para se implementar; talvez tivesse implementado em nível estratégico, mas **a gente** não sentia que nos níveis tático ou operacionais havia um conhecimento, não é? uma sintonia entre o que pensava o núcleo estratégico e o que pensava em quem estava mais em baixo.

Esta distância que se abriu entre o discurso do novo modelo integrado de gestão e da carreira do AGAD e a prática por eles encontrada no ingresso na organização e sua “adequação de pessoal”, teve por consequência um esvaziamento do primeiro grupo até então nomeado diante do “choque” de realidade, de pessoas que *“chegaram aqui esperando um cargo de análise, de planejamento, de gestão, de desenvolvimento de projetos, de programas de políticas administrativas, aí se deparou com atividades operacionais”*, movimento que se repetiu meses depois com o ingresso do segundo grupo de analistas: *“foi um pessoal, um quadro que pode repor algumas pessoas que já tinham saído do concurso”*, marcado por uma falta de planejamento e consciência da atual gestão de qual o papel desta nova carreira do AGAD, evidenciando a indefinição e falta de identidade do ethos deste “novo” servidor:

Recorte 5 – S6

Eu estou falando isso do meu **percurso** enquanto **primeira leva**. Eu assisti à chegada da **segunda leva** e não foi muito diferente, em termos de **adequação de pessoal**; foi um **pessoal**, um **quadro** que pode **repor algumas pessoas** que já tinham saído do **concurso** porque chegaram aqui esperando um **cargo de análise, de planejamento, de gestão, de desenvolvimento de projetos, de programas de políticas administrativas**, aí se deparou com **atividades operacionais**, com os **feudos**, não é? Quais são as áreas que tem mais cargo comissionado, que tem mais possibilidade de crescimento, quais não tem... eh... e aí, nesse ambiente, chegaram **o pessoal da segunda leva**, **alguns** foram aproveitados na própria **SAD**; **outros** já começaram a ir para **algumas setoriais** com a **desculpa** de que **nós** tínhamos **alguns projetos**, eh... que **nós** gostaríamos que **eles** tocassem lá na... na... nas **principais**, não é? **Saúde, Educação e Segurança Social**; e aí acabou que esses **projetos** também não andaram como deveria.

E foi neste cenário de uma prática de indefinições de lugares e papéis que estes novos analistas ingressaram, permeado pela construção de um discurso ilusório de um imaginário enganador (ENRIQUEZ, 1997), representante de desejos narcísicos e de onipotência transmitidos pela instância cultural da organização (SAD), permitindo a identificação e a adesão deste “novo” grupo de servidores ao projeto organizacional de uma missão salvadora: *“e aí, nesse ambiente, chegaram o pessoal da segunda leva, alguns foram aproveitados na própria SAD; outros já começaram a ir para algumas setoriais com a desculpa de que nós tínhamos alguns projetos, eh... que nós gostaríamos que eles tocassem lá na... na... nas principais, não é? Saúde, Educação e Segurança Social; e aí acabou que esses projetos também não andaram como deveria”*.

Este discurso de distribuição dos novos analistas em setoriais é parte da proposta do modelo integrado de gestão, como vimos na seção 1, na tentativa de garantir a gestão perene e estratégica por toda a rede governamental e combater as interferências políticas e a descontinuidade administrativa.

Contudo, o ethos discursivo de S4 construído sobre o modelo e a carreira do AGAD indica esta “percepção” da distância entre intenção e ato, entre o ethos visado pela instância organizacional e o ethos produzido: *“a gente percebia que não existia uma atuação integrada”,* diferentemente do que foi construído no ethos visado do modelo e da atuação da carreira do AGAD: *“Então, existia essa perspectiva lá naquela lei que foi criada para isso, de que houvesse esse núcleo forte de gestão; talvez, uma tentativa maior de profissionalização, de tentar blindar essa área um pouquinho do... da interferência política, que é o super comum na... no... na administração pública”:*

Recorte 2 – S4

Mas aí, retornando para a SAD e me aproximando mais do, da própria SAD, que é uma integrante do **modelo integrado de gestão**, e se aproximando mais de atividades fins de **nossa carreira**, não é? saindo um pouquinho da parte, daquele operacional que **a gente** lidava muito na setorial, **a gente** começa a ter um pouquinho de conhecimento do que vem a ser o **modelo integrado de gestão** e do que ele deveria ser, não é? porque, na verdade, **a gente** observava. Quando eu vim pra cá, em 2011, não é? (eu entrei em 2010, fui para a Secretaria de Educação e, início de 2011, eu vim pra cá) **a gente percebia que não existia uma atuação integrada**. Então, **existia essa perspectiva lá naquela lei que foi criada para isso**, de que houvesse esse núcleo forte de gestão; talvez, uma tentativa maior de **profissionalização**, de tentar **blindar** essa área um pouquinho do... da **interferência política**, que é o super comum na... no... na administração pública. **Mas, existia um trabalho muito separado**, inclusive **a gente** ouvia muitos questionamentos daqueles poucos que tinham contato ou trabalho semelhantes às áreas de controladoria, da Secretaria de Controladoria, e da Secretaria de Planejamento que **havia retrabalho**; então, **não havia essa comunicação forte estabelecida, não havia esse elo ainda criado para se chamar de modelo integrado**. Então, **a gente** tinha aí **uma ideia e uma tentativa de criação desse modelo**, não é? de implementação do que foi pensado; **mas, acho que, em 2011, pelo menos inicialmente, não existia ainda**.

Associado a isso, o próprio ingresso do AGAD neste contexto não se deu de forma simples, antes, configurou a representação do “choque” de gestão entre “novos” e “antigos” servidores, pois não havia ainda um ambiente preparado para a real mudança na gestão:

Recorte 6 – S6

A gente conseguiu reunir algumas informações, mas **eles** também **sofreram** com a **falta de hospitalidade**, ou talvez de **compatibilidade com os servidores que estavam lá** e que também tinham ouvido falar de uma “**raça**” de **novos servidores** que eram uma “**super raça**”, não é? Eram **altamente qualificados**, eram **extremamente jovens**, eram **metidos**; então, foi feita toda uma **propaganda negativa** em cima desses **cargos** até porque, na nossa estrutura do estado, **nós** já tínhamos... eh... uma... **um grupo ocupacional de gestão pública**; e, na realidade lá atrás, pegaram **todo o pessoal de nível superior e nível médio**, enquadraram como **assistentes, analistas em gestão pública e nunca investiram nesse pessoal**; e nunca se teve realmente um investimento do estado em cima desse **pessoal**; e, hoje, **eles** se sentem, e, hoje, **eles** fazem parte da maior, **da maior parcela de trabalho administrativo em todas as setoriais**. Lá estão presentes os **assistentes**, que é **o pessoal técnico e os analistas em gestão pública**, **eles** é que rodam folha, geralmente são **eles** que tratam de questões de RH, e é, e aí chegam **os analistas** recebendo muitas vezes o dobro ou o triplo do que **eles** estão recebendo, na cabeça **deles** para realizar o mesmo trabalho, quando na realidade **estes analistas** vem com outras **ferramentas**, vem com outro **conhecimento**, outras **habilidades** para agregar e, como não estão tendo oportunidade de fazer isso, de **colocar em prática esse conhecimentos, essas habilidades, e se desenvolverem** também, ninguém chegou pronto, não é? Então, **eles** acabam competindo com o trabalho que **esse pessoal** já faz por muito menos e com uma jornada de trabalho menor.

E foi com a falta de definição de lugares e papéis que a arena entre “novos” e “antigos” servidores se formou, numa luta por espaço e poder, exacerbando o ethos dos “novos” salvadores da pátria em competição com um antigo grupo de servidores, já desgastados e desvalorizados (“*até porque, na nossa estrutura do estado, nós já tínhamos... eh... uma... um grupo ocupacional de gestão pública; e, na realidade lá atrás, pegaram todo o pessoal de nível superior e nível médio, enquadraram como assistentes, analistas em gestão pública e nunca investiram nesse pessoal*”) pela dimensão institucional do estado, dando lugar a emergência de resistências e interincompreensões, como temos visto, o que aparece como um problema bastante antigo e cíclico.

A difusão do ethos de “*uma super raça*”, de novos servidores “*altamente qualificados*”, “*extremamente jovens*” e “*metidos*”, denotando um ethos de superioridade frente aos meros mortais (antigos servidores) acirrou ainda mais este embate, gerando uma “*propaganda negativa*” e falta de “*hospitalidade*” dos antigos frente aos novos servidores, supostos heróis supersônicos, elevados no dever de curvarem-se ante um projeto social imperativo, como diria Enriquez (1997).

Recorte 7 – S6

Então, assim, ao longo desse, desses três anos e quase meio ano aí, eu pude ver que **a gente** ainda está **lutando** para **convencer as pessoas que estão acima da gente**, de qual é o **nosso papel**, de quais são aquelas **atribuições que estão na lei complementar de 2008**, que até agora elas ainda **não saíram do papel para muitos de nós**. Quem conseguiu ao longo desse tempo um **cargo comissionado, uma função gratificada**, por conta do **aspecto gerencial** que essas funções, elas exigem, não é? de quem está ocupando, podem até estar **desenvolvendo atividades de gestão**, mas, eh... todos os demais, **a maioria, a grande maioria**, ainda estão envolvidos com **atividades** do tipo: cadastro de fornecedor, elaboração de folha; é, enfim, parte **processual mesmo, pura**, protocolo de SIGEPE, essas coisas, e **isso não é o tipo de choque de gestão que foi vendido para a gente, antes do concurso, durante o concurso, no curso de formação, e quando a gente chegou**. **A gente não está fazendo, a gente não está fazendo, talvez, 20% do que poderia.**

Como vimos na fundamentação teórica e na história da gestão pública, para que um novo paradigma na gestão possa vir a emergir construindo novas narrativas e retóricas reformistas (REZENDE, 2005) em torno da mudança do ethos público é preciso que a instituição maior (o estado, e a sua encarnação transitória, a instância organizacional) crie incentivos necessários para que os servidores sejam convencidos a se comprometer com a mudança, fazendo-os envolverem-se na identificação afetiva de um discurso mítico e inaugural que fascina e seduz, criador do vínculo social e grupal (ENRIQUEZ, 1997), mobilizando fantasmas e desejos originários inconscientes: *“Então, assim, ao longo desse, desses três anos e quase meio ano aí, eu pude ver que a gente ainda está lutando para convencer as pessoas que estão acima da gente, de qual é o nosso papel, de quais são aquelas atribuições que estão na lei complementar de 2008, que até agora elas ainda não saíram do papel para muitos de nós”*, expressando o grau de tomada de consciência e do choque de realidade dos novos servidores, necessário ao movimento de desilusão: *“isso não é o tipo de choque de gestão que foi vendido para a gente, antes do concurso, durante o concurso, no curso de formação, e quando a gente chegou”*, mantendo o discurso mítico e fundador numa distância necessária sem que os indivíduos desapareçam e se condenem à destruição. Tal como afirma Rezende (2005, p.31) “os processos de reformas são marcados por conflitos estruturais que derivam da própria formulação e implementação dessas políticas”.

O recorte discursivo do enunciador S9 abaixo indica não apenas esta distância entre a imagem que se faz do modelo integrado de gestão e da carreira do AGAD num discurso mítico de

missão salvadora e a realidade da prática administrativa, como expressa toda a descrença que carrega em seu discurso, ao afirmar que não só o modelo nunca foi implementado como a crença de que “só um novo modelo realmente que poderia trazer benefícios”, o que denota que todo o investimento e canalização dos desejos se esvaiu no atual modelo:

Recorte 1 – S9

Eu acho que **o modelo integrado de gestão até hoje não foi implementado**, não é? Você ter três carreiras que foram feitas irmãs, que deviam trabalhar em conjunto, em atividades do governo, central, determinação do governo, faria ser um grupo de trabalho baseado nas três carreiras e estas três carreiras desenvolveriam todo o trabalho realizado, inclusive a carreira foi formada em cima do ciclo de PDCA, não é? Planejamento, Desenvolvimento, enfim... **E, nunca, foi, nunca foi utilizado, esse negócio**, acabou que cada, cada secretaria pegou seus analistas e colocou nas atividades meio ou fim da secretaria, e um plano integrado de gestão do governo, de melhoria dos processos, melhoria dos controles **nunca foi implementado**. E, não vejo a curto prazo nenhuma modificação em relação a isso, até porque as pessoas já estão dentro de uma rotina de serviço, para tirar agora vai ser muito mais complicado. Bom... Eu acho que **só um novo modelo** realmente que poderia trazer benefícios. O atual já, já comprometeram as pessoas nas atividades.

E, por sua vez, o ethos da carreira do AGAD para este mesmo enunciador S9, se constrói imerso nesse sentimento de descrença, desilusão e aniquilamento, que o faz afirmar que “o AGAD acabou”, expressando sua perda de identidade grupal:

Recorte 2 – S9

Bom, **teoricamente o AGAD, ele faria parte da execução, não é? do modelo**. Participaria da execução dos planejamentos que foram realizados, não é? E, **mas, hoje em dia, não, o AGAD acabou**. Ele entrou dentro de uma rotina da Secretaria de Administração. Cada AGAD, hoje em dia, ele tem uma **rotina diária de atividade** e não trabalha mais em projetos, não é? **trabalha em rotinas**, é isso.

Enquanto expressão de temores e desejos coletivos, a instância mítica, apesar de necessária à constituição do vínculo social e grupal, se tomado como verdade absoluta, se transforma num instrumento de dominação e alienação consentida, uma vez que viver no mito é se refugiar na ilusão comunicada (ENRIQUEZ, 1997).

Portanto, estas novas burocracias flexíveis ou novas narrativas e retóricas reformistas enfrentarão a natural resistência à mudança e o corporativismo dos velhos burocratas, resistência

que presentifica o que Rezende (2005) chamou de falha sequencial das novas burocracias flexíveis, como veremos a seguir no fragmento discursivo de S6:

Recorte 8 – S6

Eh... em relação à **relação de trabalho**, eu sempre fui muito bem recebido por onde cheguei, mas, **profissionalmente**, nas discussões de projetos, nas discussões relativos aos planos operativos, **a mudanças, não é? A gente sempre encontra resistência e a gente sempre encontra alguém** fazendo referência à **experiência que tem de anos de estado**, de que alguma coisa não vai funcionar, de que para onde você está apontando, apesar de ser uma banalidade no mundo corporativo, na esfera privada às vezes você dá uma sugestão e a pessoa faz referência, alusão: “ ah, não, porque **tentaram fazer isso no passado**, num sei o que, ah, **esse pessoal chega aqui novo, querendo mudar, parece que a gente aqui estagnou no tempo e que a gente nunca teve boa ideia. A gente teve boa ideia! A gente era igual a vocês, mas oh, como é que a gente está aqui**, tal”, e assim, nas relações de trabalho, eu vejo isso. Eh... quando os **resultados** começaram a aparecer, **a gente** começou a ter mais **respeito**. Enquanto os gerentes deram **voz aos analistas**, **nós** conseguimos mais **respeito dos demais**, na parte **profissional**. Na parte do dia a dia, nas relações de trabalho, eu não sinto nenhum tipo assim de **preconceito**, de... mas, na parte **profissional**, às vezes **a gente** quer implementar alguma coisa e **a gente...** sente **o pessoal puxando para trás, para não fazer**. Isso em relação aos **servidores normais**, assim, **operacionais**, e **servidores gerentes**, **alguns gerentes** também tem alguns, algumas **reservas** em relação aos **analistas**, mas no trato do dia a dia, eu não percebo nenhum tipo de **discriminação** não, pelo menos comigo.

Frente ao movimento de mudança faz-se emergir um cenário de forças antagônicas entre a nova e a velha ordem (COSTA, 2008a), na luta entre uma minoria dos tímidos defensores da nova ordem e os inimigos da velha ordem que dela extraíam privilégios: “*A gente sempre encontra resistência e a gente sempre encontra alguém fazendo referência à experiência que tem de anos de estado, de que alguma coisa não vai funcionar*”.

O novo servidor corporifica e representa em seu discurso a imagem e o ethos que faz de si e do outro, do antigo servidor ao enunciar: “*ah, não, porque tentaram fazer isso no passado, num sei o que, ah, esse pessoal chega aqui novo, querendo mudar, parece que a gente aqui estagnou no tempo e que a gente nunca teve boa ideia. A gente teve boa ideia! A gente era igual a vocês, mas oh, como é que a gente está aqui*”, num movimento de interincompreensão recíproca, onde o sentido se constrói neste lugar, neste entremeio por entre as posições (ethos) que os sujeitos enunciam e constroem de si e do outro, constituindo um diálogo de surdos.

A instância organizacional aparece aqui enquanto palco das lutas e forças entre as angústias fundamentais frente ao desconhecido, a inovação, numa guerra de todos contra todos,

como diria Enriquez (1997): “às vezes **a gente quer implementar alguma coisa e a gente...sente o pessoal puxando para trás, para não fazer. Isso em relação aos servidores normais, assim, operacionais, e servidores gerentes, alguns gerentes também tem alguns, algumas reservas em relação aos **analistas****”, uma vez que a resistência é o elemento de luta pelo poder frente ao outro (instância grupal), conforme evidenciado no fragmento a seguir (recorte 9 – S6): “**Essa reserva é em relação a... é como se os **analistas, eles tivessem trazendo, novas ideias, novas ferramentas, novas propostas de trabalho, de processo e tudo, e isso faz com que eles percam um pouco do domínio que eles tem sobre aquele processo****”.

Recorte 9 – S6

Essa **reserva** é em relação a... é como se os **analistas, eles tivessem trazendo, novas ideias, novas ferramentas, novas propostas de trabalho, de processo e tudo**, e isso faz com que **eles percam um pouco do domínio que eles tem sobre aquele processo. Muita gente**, que hoje ainda se mantém em cargo de chefia, de liderança, vem de **uma época** em que **deter o conhecimento** sobre aquilo ali, deixar aquele **conhecimento restrito**, não é? **E a pessoa ser a única pessoa que consegue fazer aquilo, a única pessoa que sabe em detalhes um determinado processo, isso é o que fazia a pessoa subir e se manter onde estava**. E aí **a gente** está **brigando por informação**; é como se **a gente** tivesse **desconstruindo** isso, querendo documentar as coisas, querendo **melhorar, mudar**, e nesse momento **elas perdem o controle**, não é? Se um **analista** chegar numa gerência e conseguir convencer a **mudar o processo**, e esse gerente **não conseguir acompanhar essas mudanças**, certamente que, **na cabeça dele, ele vai perder o prestígio, o poder, o espaço** que ele tem na secretaria, e o **analista ele vai ganhar visibilidade**. É por isso que eu defendo que os **analistas** não precisariam estar **disputando espaço dentro da SAD**, porque **a SAD é pequena demais pra 300 analistas**. Eu acho que **a gente** deveria estar nas **setoriais, fazendo essa mudança nas setoriais**.

Esta luta pelo poder, por espaço e por lugar vivenciada na organização entre o grupo dos novos e dos antigos servidores, retrata a disputa por um “saber poder” (FOUCAULT, 2007; 2011), uma vez que, tal como afirma S6: “**Muita gente, que hoje ainda se mantém em cargo de chefia, de liderança, vem de uma época em que deter o conhecimento sobre aquilo ali, deixar aquele conhecimento restrito, não é? E a pessoa ser a única pessoa que consegue fazer aquilo, a única pessoa que sabe em detalhes um determinado processo, isso é o que fazia a pessoa subir e se manter onde estava**” .

Aqui se corporifica o “choque de gestão” entre um modelo anterior onde a concentração do poder em uns poucos é o que garantia o seu domínio de espaço na organização em detrimento ao novo modelo de gestão, marcado pela descentralização onde a luta pelo poder passa a contar

com outros meios de aferição, aquele dos resultados, da competência e do desempenho por mérito: *“E aí a gente está brigando por informação; é como se a gente tivesse desconstruindo isso, querendo documentar as coisas, querendo melhorar, mudar, e nesse momento elas perdem o controle”*.

Recorte 10 – S6

Pessoalmente, participando do dia a dia de algumas unidades operacionais aqui eu nunca tive, eu nunca senti, preconceito, preconceito de ser escanteado, de não poder participar dos eventos, assim, pessoalmente eu não senti isso. **Mas, no dia a dia do trabalho**, eu sinto que, como **boa parte desses servidores**, que até a gente entrar estavam em algum **cargo de chefia, de supervisão, de gerência, de gerência geral**, como, até a gente chegar, esse **pessoal tinha o domínio sobre seus processos, o domínio sobre as suas unidades e ao longo dos anos foi esse domínio que o manteve por lá**. Com a chegada dos **analistas**, houve uma **ameaça desse poder, desse espaço que eles conquistaram**. Muitos deles tem remunerações entre 1.500,00 reais e 2.500,00 reais, e pra essas pessoas uma **função gratificada, uma representação de cargo comissionado, uma gratificação de folha, ou qualquer outra, uma gratificação de incentivo qualquer**, ela faz diferença no orçamento, não é? Então, quando **elas se veem perante um quadro de servidores qualificado como o nosso (nível superior), mas, alguns já com especialização, com mais de um idioma, com... altamente atualizados na questão de sistemas de informação, de informática; enfim, tantas ferramentas e habilidades pra colocar em prática, e são tantas ideias novas pra colocar em prática, eles se sentiram, não é?...**

O movimento de resistência e a expressão do conflito representam a manutenção da vida organizacional como forma de não sucumbir à aniquilação: *“Mas, no dia a dia do trabalho, eu sinto que, como boa parte desses servidores, que até a gente entrar estavam em algum cargo de chefia, de supervisão, de gerência, de gerência geral, como, até a gente chegar, esse pessoal tinha o domínio sobre seus processos, o domínio sobre as suas unidades e ao longo dos anos foi esse domínio que o manteve por lá. Com a chegada dos analistas, houve uma ameaça desse poder, desse espaço que eles conquistaram”*.

E como vimos, o poder político, o dinheiro: (*“Muitos deles tem remunerações entre 1.500,00 reais e 2.500,00 reais, e pra essas pessoas uma função gratificada, uma representação de cargo comissionado, uma gratificação de folha, ou qualquer outra, uma gratificação de incentivo qualquer, ela faz diferença no orçamento”*) e a rivalidade de carreiras: (*“quando elas se veem perante um quadro de servidores qualificado como o nosso (nível superior), mas, alguns já com especialização, com mais de um idioma, com... altamente atualizados na questão de sistemas de informação, de informática; enfim, tantas ferramentas e habilidades pra colocar em*

prática, e são tantas ideias novas pra colocar em prática, eles se sentiram, não é?...”) são expressões diretas do não dito na organização, como afirma Pagés (ET AL, 1987).

Então, a resistência frente ao novo se concretiza, entre outras coisas, na luta pelo poder, pelo domínio do espaço e pela questão remuneratória entre os grupos:

Recorte 11 – S6

E a gente percebe isso, percebeu isso ao longo de algumas reuniões, alguma **resistência**. **Resistência** quando a gente propõe alguma **ideia nova**, então, **eles** se sentem logo **pressionados**: **“oxente, eu estava aqui esse tempo todo, nunca tive essa ideia, aí chega esse jovem e diz que tem essa ideia e realmente parece que vai funcionar, eu tenho que recobrar, então, a minha experiência”**. E aí, fazendo **alusão à experiência que tem**, de que **nunca funcionou**, de que vai ter **dificuldade**, de que, geralmente colocando a culpa nas setoriais, **“ah, mas é lá, isso você está querendo fazer, porque aqui isso é bonzinho de fazer, quero ver você fazer isso lá na setorial”**. Então, assim, a gente percebeu, ao longo de alguns projetos, que existe essa **resistência de mudar**, essa **resistência de mudar**, **resistência de mudar** pra um processo melhor, **resistência de mudar** algum procedimento que estava sendo feito sem a **tecnologia**, sem... um procedimento **manual**, um procedimento que estava **artesanamente realizado**, e aí chega uma ideia de **“ah, então vamos cortar essa parte aqui do processo, vamos, vamos agora confiar na informação que vem de lá, e com isso a gente não vai ter que, não vai ter que esperar vinte dias, trinta dias pra que um documento chegue por aqui”**. Então, é nesse sentido, **resistência de mudar, resistência de... de adotar uma novidade e perder o seu espaço - o espaço que conquistou ao longo dos anos, que vai ser uma perda de espaço associada a uma perda de remuneração**. **Alguns deles** estão aqui como extraquadro; e nas setoriais, também, muitos que fazem função administrativa estão na parte, estão atuando nesta parte administrativa com extra quadro, então perder aquela função é voltar para o seu órgão de origem, é perder o orçamento, tem uma série de coisas envolvidas, e, em relação à **resistência**, eu acho que foi isso que eu percebi assim nesse período.

A resistência e o ódio vindo dos antigos é o que favorece a emergência do narcisismo grupal e a ausência de conflito interno (ENRIQUEZ, 1997), onde essa minoria compacta de iguais e portadores da verdade **“desta nova forma de gestão”** e deste **“novo estado do fazer”** constitui o vínculo grupal: **“a gente percebeu, ao longo de alguns projetos, que existe essa resistência de mudar, essa resistência de mudar, resistência de mudar pra um processo melhor, resistência de mudar algum procedimento que estava sendo feito sem a tecnologia, sem... um procedimento manual, um procedimento que estava artesanamente realizado”**.

Seria essa busca do reconhecimento do desejo do novo servidor frente aos mantenedores da antiga ordem organizacional, ao exprimir seu desejo e torná-lo reconhecível frente aos outros (os antigos): **“Resistência quando a gente propõe alguma ideia nova, então, eles se sentem logo pressionados: “oxente, eu estava aqui esse tempo todo, nunca tive essa ideia, aí chega esse**

jovem e diz que tem essa ideia e realmente parece que vai funcionar, eu tenho que recobrar, então, a minha experiência”, denotando a busca por prestígio e status, manifestado pelo fantasma da onipotência.

A organização passa a ser o lugar da manifestação de impulsos agressivos, de ódio e destruição frente ao outro, ao novo, (uma vez que o ethos enquanto imagem criada para si, em perspectiva dialógica e baseada na alteridade traz embutida a imagem do outro, na criação de máscaras), que expressam marcas da pulsão de destruição: *“fazendo alusão à experiência que tem, de que nunca funcionou, de que vai ter dificuldade”*, gerando uma competição interna entre uma máquina eficaz e a resistência a reificação dos sujeitos: *“resistência de mudar, resistência de... de adotar uma novidade e perder o seu espaço - o espaço que conquistou ao longo dos anos, que vai ser uma perda de espaço associada a uma perda de remuneração”*.

O recorte 12 – S6 abaixo fala do desejo de reconhecimento destes novos servidores por parte da organização e da identificação ao projeto comum a que foram envolvidos *“A ideia do modelo integrado, da gente ter um núcleo de gestão, da gente ter sistemas de gestão administrativa, de planejamento, de controle interno eh...eh... a gente trazer a prática do ciclo do PDCA, ou seja, as práticas de administração para dentro do serviço público, é bastante interessante. As atribuições do nosso cargo são muito interessantes”* num discurso sedutor de uma missão nobre e salvadora em torno do ethos do AGAD e do modelo integrado de gestão no contexto da nova gestão pública:

Recorte 12 – S6

É, o **modelo integrado**, ele foi pensado um pouco depois de um cargo que estava previsto pra 2007, que era o de **gestor governamental**. A ideia era ter um **grupo de servidores**, uns cinquenta servidores, que tivessem **formação nas áreas mais diversas, uma equipe multidisciplinar, pra pensar políticas públicas, planejar, fazer algumas análise e tudo, e com isso contribuir para a nova gestão pública**. Esse cargo, ele foi, ele não chegou nem a... a...a fazer concurso. Eu estava acompanhando esse concurso, e aí foi proposto nessa nova gestão, de 2007, foi, foi proposto em 2008, o **modelo integrado de gestão**. **Com as carreiras dos analistas em gestão administrativa, de controle interno e os de planejamento**. A ideia do modelo integrado, da gente ter um **núcleo de gestão, da gente ter sistemas de gestão administrativa, de planejamento, de controle interno eh...eh... a gente trazer a prática do ciclo do PDCA, ou seja, as práticas de administração para dentro do serviço público, é bastante interessante**. As atribuições do nosso cargo são muito interessantes. Eh... quem é concursado, tem algumas carreiras que assim, que vislumbram, não é? Como alvo, como meta, que são aquelas **carreiras que remuneram melhor**. Algumas pessoas, como eu, se preocupam com o **conteúdo do cargo, e o conteúdo do cargo AGAD** para mim é, com as **suas atribuições, com as suas atividades, com o que está previsto lá na lei que a gente deveria estar fazendo, o perfil profissional, esse daí é que seria um cargo que me satisfaria pessoalmente de estar trabalhando**. Se a gente tivesse uma remuneração melhor, se a gente tivesse uma **qualidade de vida no trabalho melhor**, eu certamente não consideraria nunca sair daqui. Porque talvez a gente tenha uma **parcela de contribuição com a sociedade** nesse caso, porque tudo que se critica da função estado, da administração pública, passa pelo que a gente faz. Então, se a gente ouve uma denúncia de licitação fraudulenta, se a gente percebe que tem **quadro de servidores** que não frequentam o trabalho e recebem, tudo isso passa pela função administrativa e a gente poder agir sobre isso, a gente evitar que tenha **gasto público indevido**, isso é que é, dentro de tudo o que eu poderia fazer dentro do serviço público, pela minha formação, o que eu gostaria de atuar. É justamente na **carreira de analista em gestão administrativa**. De poder **otimizar os gastos**, otimizar para onde que o dinheiro está indo, tentar **melhorar os processos para que a administração seja eficiente, seja mais econômica e a gente possa devolver para a sociedade uma qualidade de vida bem maior**, um índice bem maior pelo real que ela paga de imposto de contribuição.

O ethos do novo servidor aparece permeado pelo desejo de reconhecimento de que nos fala Enriquez (1997): *“Se a gente tivesse uma remuneração melhor, se a gente tivesse uma qualidade de vida no trabalho melhor, eu certamente não consideraria nunca sair daqui”* dirigido a instância organizacional a que se encontra inserido e submetido, reforçando e apoiando, de maneira identificada ao cargo, o discurso da nova gestão pública e a construção da imagem de si enquanto representante e agente da mudança: *“dentro de tudo o que eu poderia fazer dentro do serviço público, pela minha formação, o que eu gostaria de atuar. É justamente na carreira de analista em gestão administrativa”*.

O ethos da carreira do AGAD é fortalecido no discurso grupal justamente nesta construção do imaginário comum e deste movimento de representação coletiva da imagem de si, que depende de *“um esforço conjunto de todos os analistas”*:

Recorte 13 – S6

Então, assim, por enquanto, **eu não me vejo em outra carreira, não estou procurando sair daqui, tenho meu foco aqui na carreira**, sempre me questiono se o que eu estou fazendo atualmente **está lá na lei**, para que eu **não me afaste do que é a essência do cargo**, para que, e tenha também que fazer, sempre que possível, nas sugestões em reunião, ou em algumas oportunidades até fora do trabalho, de **valorizar a carreira. Incentivar as pessoas** que estão por aqui a **permanecer na carreira**, tentar ver formas, de propor formas **da gente conseguir fortalecer a carreira**, que cada um, aos poucos, possa começar a soltar e se **desvencilhar daquelas atividades operacionais e passarem a desenvolver atividades mais voltadas para o nosso cargo**. E eu tenho também ciência de que assim é **a carreira**; ela só vai decolar se houver um **esforço conjunto de todos os analistas**, se **a gente** continuar apenas com **alguns analistas satisfeitos**, porque conseguiram algum tipo de gratificação, algum tipo de função, e **a gente** tiver toda a **base da carreira minada pela operacionalização das funções**, pela **falta de perspectiva de crescimento**, pela **falta de horizonte**, mesmo gostando da carreira, e tudo isso aqui vai virar um **cargo morto** e **a gente** vai acabar perdendo a oportunidade de saber **onde é que esse cargo pode chegar** por conta da **falta de investimento da gestão, né? da alta gestão na nossa carreira**.

A falta de integração grupal, de fortalecimento e de identificação desta minoria compacta ao projeto comum de mudança na gestão e da ausência de uma sólida e necessária construção desta imagem de si, de novo agente transformador, tornar-se-á um grande dificultador ao almejado desejo de reconhecimento do grupo frente à organização, abrindo espaço para o temor de *“tudo isso aqui vai virar um **cargo morto** e **a gente** vai acabar perdendo a oportunidade de saber onde é que esse cargo pode chegar por conta da **falta de investimento da gestão, né? da alta gestão na nossa carreira**”*.

O recorte a seguir (14) do enunciador S6, evidencia a distância ainda existente entre aquilo que foi idealmente construído em torno do ethos do novo modelo integrado de gestão e a prática da gestão das três carreiras:

Recorte 14 – S6

O modelo integrado, com o planejamento das políticas públicas sendo realizado, a gestão das políticas públicas sendo feita pelos AGADS e o controle de tudo que tinha sido planejado, para saber se está chegando onde deveria chegar, isso daí é imprescindível para que as três carreiras se firmem. E, infelizmente, hoje também a gente percebe que são poucas as iniciativas, as oportunidades da gente ter um trabalho integrado, tal como foi pensado no modelo integrado de gestão. Foram pouquíssimas as oportunidades de interação, não é? até agora, com as outras carreiras. Então, existe aí uma necessidade da gente aproximar os analistas e as atribuições da lei complementar que criou o cargo, ou seja, do conteúdo do nosso cargo, e existe também a necessidade de fazer esse modelo integrado de gestão funcionar, trazendo mais pra perto as outras carreiras, não é? os AGADS. Eles ficam bem no meio da política, então, trazer o planejamento mais para perto dos AGADS e trazer também os analistas de controle interno para dar o *feedback* para o que tá sendo planejado. Hoje, cada carreira está querendo defender a sua própria existência. Então, o pessoal de planejamento quer fazer um bom planejamento, mas não interage com os AGADS para saber se o que eles estão planejando dá para executar. É, os ACIS tão preocupados em trazer economias, mostrar que conseguiram auditar alguma coisa e que reduziram custos, tal, tal, tal... mas, não necessariamente, eles estão apontando para aquelas políticas, como os programas aí, de pacto pela vida, e tal, não estão necessariamente apontando para isso e dando *feedback* para os APOGS e para os AGADS. Então, a gente hoje tem um modelo integrado que ao meu ver ainda não está, não está nem funcionando, não vou nem dizer não está plenamente funcionando, não está nem funcionando como modelo integrado. Nós temos funções administrativas esparsas, cada uma correndo atrás da sua própria valorização; e não existe, da alta cúpula, um direcionamento para que trabalhos, grupos de trabalho, equipes sejam montadas em conjunto para que a gente possa dar um resultado integrado, um resultado mais consistente, e que fortaleça, não é? que respalde todo o investimento que tem sido feito em cima desse modelo.

Por tratar-se de carreiras novas e em processo de construção, parece que a identidade grupal ainda está se formando entre os membros de cada um dos três grupos que compõem o modelo integrado de gestão, na constituição do vínculo grupal destes: *“Hoje, cada carreira está querendo defender a sua própria existência”*, uma vez que *“Nós temos funções administrativas esparsas, cada uma correndo atrás da sua própria valorização”* e do seu desejo de reconhecimento frente à instância organizacional, reconhecendo que ainda: *“não existe, da alta cúpula, um direcionamento para que trabalhos, grupos de trabalho, equipes sejam montadas em conjunto para que a gente possa dar um resultado integrado, um resultado mais consistente, e que fortaleça, não é? que respalde todo o investimento que tem sido feito em cima desse modelo”*, o que daria sustentação a construção do ethos do novo modelo integrado, fortalecendo-o e permitindo com que este modelo possa sair da letra da lei para a prática da ação e gestão pública, mas *“infelizmente, hoje também a gente percebe que são poucas as iniciativas, as oportunidades da gente ter um trabalho integrado, tal como foi pensado no modelo integrado de gestão. Foram pouquíssimas as oportunidades de interação, não é? até agora,*

com as outras carreiras, evidenciando a falta de patrocínio da instância institucional, figura fundante e detentora de um saber que tem força de lei, como diria Enriquez (1997).

Este distanciamento entre o que seria o ethos visado do modelo integrado de gestão e da carreira do AGAD e o ethos produzido, também se evidencia no recorte 2, a seguir, no ethos discursivo do enunciador S11, igualmente ocupante deste novo cargo de gestão:

Recorte 2 – S11

O cargo é **Analista em Gestão Administrativa**, é um dos 3 cargos das carreiras trigêmeas do **Modelo Integrado de Gestão**. Esse **Modelo** foi apresentado a **nós** como sendo um **modelo...**, *eh...*, **pioneiro**, *eh...*, como sendo um **modelo** que iria trazer a **administração gerencial pro governo do estado de Pernambuco**. Houve um **discurso**, houve um..., a **informação...**, assim, que foi passada pelos **meios oficiais**, bem como a **informação de edital**, né, como as **atribuições do cargo**, eram..., são, **atribuições...**, **atribuições bem de linha gerencial**, **atribuições estratégicas**, ah..., ah..., **própria carreira**, **as próprias carreiras trigêmeas elas são carreiras bem estratégicas**, é uma carreira de analista administrativo, que é a minha, uma carreira de planejamento, de analistas de planejamento e analistas de controle interno. Que **a princípio trabalhariam juntos**, né, num..., **numa mesma frente de trabalho integrada**, que teriam contato entre si, **que ocupariam, eh...**, **posições decisórias**, **posições estratégicas**, **posições de planejamento**, e, **foi assim que foi apresentado a nós**. Por todos os **meios oficiais**, e também pelo **edital**, bem como o **curso de formação**, que foi a **segunda etapa do certame**, do processo seletivo, onde todos os professores referendaram muito, tanto a celeridade do processo, que nós iríamos ser chamados tão logo, **porque o Estado precisava MUITO da gente**, e nós muitas vezes fomos **informados que nós iríamos de uma certa maneira salvar o Estado**, dar uma **guinada no Estado**, trazer um **pensamento novo ao Estado**, que iríamos ter **autonomia**, que iríamos ter **poder decisório**, que enfim..., iríamos ter **responsabilidades**, enfim..., fomos **apresentados dessa forma**.

Note-se, no discurso acima apresentado, uma clara definição e distinção daquilo que foi pensado, idealizado e transmitido no discurso sobre o ethos do modelo integrado e da carreira do AGAD, com o ethos produzido: “*Esse **Modelo** foi apresentado a **nós** como sendo um **modelo...**, *eh...*, **pioneiro**, *eh...*, como sendo um **modelo** que iria trazer a **administração gerencial pro governo do estado de Pernambuco**. Houve um **discurso**, houve um..., a **informação...**, assim, que foi passada pelos **meios oficiais**, bem como a **informação de edital**, né, como as **atribuições do cargo**, eram..., são, **atribuições...**, **atribuições bem de linha gerencial**, **atribuições estratégicas**, ah..., ah..., **própria carreira**, **as próprias carreiras trigêmeas elas são carreiras bem estratégicas**”, remetendo diretamente ao discurso dessa “nova gestão pública” e desse “novo estado do fazer”, slogans do período de governo 2007-2014. O discurso, tal como afirma o enunciador S11, “*que foi apresentado a nós*”, e construído em torno do ethos do novo servidor, foi, como vimos, fortemente carregado pela instância imaginária, mobilizando fantasmas*

narcísicos e de onipotência destes novos “heróis” servidores, uma vez que o discurso transmitido era o de que *“Estado precisava MUITO da gente, e nós muitas vezes fomos informados que nós iríamos de uma certa maneira salvar o Estado, dar uma guinada no Estado, trazer um pensamento novo ao Estado, que iríamos ter autonomia, que iríamos ter poder decisório, que enfim..., iríamos ter responsabilidades”*.

Contudo, logo no momento do ingresso do enunciador S11 a prática da gestão, tal como indicamos no recorte 3 do mesmo enunciador, aquele discurso político e sedutor do qual foi empossado parece que vai se esvaindo e perdendo a força, dando lugar a construção de um outro ethos, menos investido de idealizações, o que parece ter ocasionado um “choque”, mas desta vez de realidade: “Quando eu entrei, na minha primeira lotação no estado, né, deu pra perceber que o estado não..., não fazia muito ideia do que ele queria comigo”, percepção esta que foi por ele vivida por um período de quase um ano quando do ingresso no cargo, conforme descrição abaixo do seu percurso inicial no estado:

Recorte 3 – S11

Quando eu entrei, na minha primeira lotação no estado, né, **deu pra perceber que o estado não..., não fazia muito ideia do que ele queria comigo**. Eu fiquei por alguns meses numa lotação em que não se fazia nada, porque não se dava nenhum trabalho pra **gente, a gente** cobrava, **a gente** cobrava alguma atribuição e essa atribuição não vinha, ou então vinham atribuições que notoriamente para **nós**, eh..., não representavam nada, era apenas pra manter **a gente**, pra nos manter ocupados. Depois fui para minha segunda lotação, foi em outra secretaria, mas ainda vinculado a Secretaria de Administração, fui para a Secretaria de Defesa Social, onde também **não se sabia o que fazer com a gente**. Então fiquei lá, coisa de 6 meses, na Secretaria de Defesa Social, impedido de fazer as atribuições da Secretaria de Defesa Social, porque eu estava indo lá em nome da..., e o que nos orientaram é que estávamos indo lá em nome da Secretaria de Administração, para realizar projetos da Secretaria de Administração, mas que, nós não poderíamos entrar no chamado operacional, no trabalho de rotina, no trabalho administrativo, técnico, que era da Secretaria de Defesa Social, que o tempo todo ficou nos cobrando isso e a gente impossibilitado de fazer porque **“teoricamente” nós deveríamos estar encabeçando projetos que iriam vir pra nós, pra gente desenrolar, e iria vir da Secretaria de Administração, vugo SAD. Então estes projetos nunca chegaram**. Ou, os poucos que chegaram, eles..., logo nas primeiras etapas foram impedidos de ser concretizados por fatores que diziam de outros setores da Secretaria de Administração, ou porque outras gerências já estavam encabeçando projetos semelhantes, ou por questões burocráticas, questões de sistema, eh..., não iria ser possível realizar e **fomos esquecidos, fomos largados**, eu tava numa turma de coisa de 4 a 5 pessoas e **fomos largados por lá**. Ficamos lá neste momento uns 6 meses, **acredito que se nós não tivéssemos pedido para voltar ainda estaríamos lá. E aí, ou seríamos eventualmente engolidos pela Secretaria de Defesa Social, e estaríamos SIM fazendo o operacional, né, que fomos muito treinados a não fazer, eh..., orientados a não fazer né..., ou então estaríamos lá ainda, sem fazer nada**. Pedimos pra voltar, **eu pedi pra voltar, pois a situação estava me incomodando**, e eu voltei, fui para uma outra gerência da Secretaria de Administração, onde realizei um trabalho que sim, seria um **trabalho rotineiro da Secretaria de Administração**.

O ethos visado que foi construído em torno do modelo integrado de gestão, da carreira do AGAD e das demais carreiras trigêmeas, como vimos, carregava a ideia de que não apenas estes novos servidores ocupariam posições estratégicas no estado, baseado num novo modelo de gestão, mais voltado para resultados do que para processos, como no modelo burocrático até então vigente, como tais posições estratégicas deveriam ser ocupadas por este novo contingente de forma distribuída entre as secretarias do governo estadual, para que aos poucos as marcas deste “novo modelo” viessem a se infiltrar em toda a rede da gestão, tornando-a moderna e eficaz, e blindando-a contra a marca da descontinuidade administrativa presentes na história da gestão pública. Dialogando interdiscursivamente com o discurso de S6 anteriormente apresentado, vimos que ele se refere a esta ida dos novos servidores para as setoriais, na falta de maiores definições do núcleo estratégico frente às atribuições que iriam assumir no estado, como uma “*desculpa*” de que estes iriam para desempenhar importantes atribuições em torno de projetos estruturadores e de melhoria demandados pela SAD, mas que de fato não chegaram a ocorrer na prática conforme fora idealizado, o que podemos perceber no discurso de S11 quando se refere a sua “*segunda lotação*” na “*Secretaria de Defesa Social*”, “*onde também não se sabia o que fazer com a gente*”, “*e o que nos orientaram é que estávamos indo lá em nome da Secretaria de Administração, para realizar projetos da Secretaria de Administração, mas que, nós não poderíamos entrar no chamado operacional, no trabalho de rotina*”, dado que isto se configuraria enquanto um desvio de função às atribuições definidas para o cargo, o que constituiu, no ethos deste novo servidor, o sentimento de terem sido “largados”, gerando “incômodo”, tendo em vista a ausência de planejamento do estado perante a nova carreira e ocasionando o retorno dos servidores das setoriais à SAD, “*onde realizei um trabalho que sim, seria um trabalho rotineiro*”, apontando para esta distância entre o discurso inicial e fundante com a realidade e as dificuldades da prática administrativa, tal qual descrito no recorte discursivo abaixo:

Recorte 4 – S11

Ainda com esse pensamento que trouxeram pra mim, que meu cargo era pioneiro, que meu cargo era para trazer novas ideias, propor melhorias no estado de uma maneira geral, aí eu tentei enxergar problemas, propor melhorias, questões inovadoras, mas assim, muito rapidamente eu percebi que não seria possível implementar, que eu não tinha autonomia, não tinha autoridade, sempre chegava num determinado departamento que impedia a continuidade da..., da..., do..., do..., de qualquer projeto que se propusesse. Então, fiquei nessa gerência fazendo a rotina da gerência. Implantei melhorias, mas melhorias muito técnicas, muito internas, melhorias de controle interno, melhorias de enfim, de planilhas, de Excel, de planilhas internas de controle mesmo, **rotineiro, de processos.**

Este “incômodo” produzido por este “choque” entre o discurso e a prática da gestão, como vimos no ethos discursivo deste e de outros servidores, se fez representar de maneira bastante evidente na relação de “resistência” que se estabeleceu entre “novos” e “antigos”, marcando o confronto violento frente às diferenças destes modelos de gestão, tão visíveis e corporificadas no ethos discursivo de cada um dos dois grupos de servidores:

Recorte 5 – S11

Então, eu saí dessa gerência, entre outros motivos por **questões de equipe**. Desde o primeiro momento **eu senti um incômodo da parte de certas pessoas dessa equipe**, que eram compostas de **pessoas antigas** e que não eram da Secretaria de Administração. Na verdade, existe muito pouco pessoal da Secretaria de Administração, são sempre extra quadro ou são cedidos de outras secretarias. Então **são pessoas que estão lá, há dez..., vinte..., trinta anos trabalhando na Secretaria de Administração**. Esse meu cargo seria..., foi um cargo da casa, e eu senti que **houve..., houve muita..., uma resistência da parte da minha chefia, da minha gerência, e que por essa resistência, em algum momento não foi possível continuar lá, por problemas de relação, de interação, enfim.**

Resistência manifesta no discurso entre um cargo novo, “*um cargo da casa*”, em relação a “*pessoas antigas e que não eram da Secretaria de Administração*”, o que demonstra um lugar de suposto poder deste novo servidor em detrimento àqueles estranhos estrangeiros, como bem afirma Kristeva, em seu livro: *Estrangeiros de nós mesmos*, marcando esta “incômoda” relação de identificação e resistência entre os grupos (tão estranhamente familiar).

E se por ventura existe aproximação entre aquilo que foi inicialmente idealizado em torno do ethos do AGAD e sua prática de gestão, que ultrapasse o exercício meramente operacional do cargo, numa atuação mais gerencial e estratégica, definem antes a ocupação de cargos em comissão, e gerenciais por definição, e “*não por serem AGADS, mas por estarem ocupando*

cargos de gerência, cargos de gerência geral, de supervisão, cargos de indicação, que podem ser indicados para qualquer pessoa sendo servidor ou não”:

Recorte 6 – S11

Então, eu também tive que me mobilizar para sair, e estou hoje em outra gerência, que eu percebo que existem outros AGADS como eu, e as pessoas não são..., não há problema de equipe, mas o que estou fazendo hoje é sinceramente o **operacional**. Na verdade, o meu trabalho hoje eu posso resumir..., é controlar..., **controle de processos**. **Tudo aquilo que estava como atribuições do cargo, no nosso edital e que foi passado nos nossos 45 dias de curso de formação, que nós iríamos fazer..., que nós iríamos assumir..., eu não percebo isso**. Eu percebo que os **AGADS** que por ventura assumem **processos gerenciais**, assumem um **lugar gerencial**, são aqueles **AGADS** que por ventura, por **indicações**, ou por **mérito** mesmo, são **AGADS** que ocuparam **cargos em comissão**. Então, **eles estão dentro dessa..., desse..., dessa práxis, não por serem AGADS, mas por estarem ocupando cargos de gerência, cargos de gerência geral, de supervisão, cargos de indicação, que podem ser indicados para qualquer pessoa sendo servidor ou não**. Então eles estão ocupando..., estão realizando as atribuições que a princípio seriam do cargo SIM, mas não por serem efetivamente do cargo, e sim por estarem ocupando cargos em comissão.

Este distanciamento entre discurso e prática na construção do ethos do AGAD, frente à aparente falta de planejamento e adequação do estado, o que gerou a crença de que *“não houve efetivamente, um aproveitamento efetivo deste contingente”*, teve como consequência a própria indefinição da identidade na construção do ethos do AGAD: *“Eu sou um desses casos que até hoje bem dizer eu não sei exatamente o que o Estado quer de mim”*, o que fragiliza a própria identificação ao cargo:

Recorte 7 – S11

Então assim..., do ponto de vista do meu cargo, eu acho que..., num sei, enfim..., **acredito que não houve uma adequação da própria secretaria em receber o meu cargo**. **Haja vista a quantidade de pessoas que foram, a quantidade de vagas que se abriu para este concurso**, foi coisa de 300 vagas, depois se abriu para mais 50 pros AGADS contadores, fora os APOGS, que são os analistas em planejamento, orçamento e gestão e os analistas de controle interno também, **foram muitos cargos, e eu acredito que não houve efetivamente, um aproveitamento efetivo deste contingente**. **Eu sou um desses casos que até hoje bem dizer eu não sei exatamente o que o Estado quer de mim**. Eu vou completar 3 anos de efetivo exercício no segundo semestre deste ano, estou prestes a ser efetivado, e eu sinceramente não sei realmente o que o estado quer de mim, **o estado me paga, eu posso dizer, um bom salário pra eu fazer algo que não precisaria de um cargo de um bom salário assim, de um salário tão bom quanto esse**.

Fragilidade que pode ser demonstrada a seguir em outro fragmento discursivo do mesmo enunciatador: *“E hoje assim..., estou bem certo na minha vida que eu quero uma estabilidade*

financeira, mas nos 2 primeiros anos que eu estive na Secretaria de Administração eu realmente apostei nesse cargo. Era um cargo que eu iria tentar me aposentar nesse cargo, fazer minha carreira nesse cargo”, deixando clara a certeza da opção e identificação em fazer carreira mediante concurso público, e o conseqüente alcance da almejada estabilidade financeira.

Identificação, porém que não se observa na construção do ethos que o servidor faz da carreira: *“Hoje, por conta dessas histórias e de outras, de outros colegas, de outros conhecidos de outras pessoas queridas que passaram por situações muito desagradáveis, eh..., nesse encontro dos novos servidores com os antigos, é um encontro conflituoso, e que ...”*, num discurso marcado por uma série de hesitações:

Recorte 11 – S11

E hoje assim..., estou bem certo na minha vida que eu quero uma estabilidade financeira, mas nos 2 primeiros anos que eu estive na Secretaria de Administração eu realmente apostei nesse cargo. Era um cargo que eu iria tentar me aposentar nesse cargo, fazer minha carreira nesse cargo. Hoje, por conta dessas histórias e de outras, de outros colegas, de outros conhecidos de outras pessoas queridas que passaram por situações muito desagradáveis, eh..., nesse **encontro dos novos servidores com os antigos, é um encontro conflituoso**, e que ... **Os antigos tem uma visão muito pautada no favorecimento político, no apadrinhamento, no poder pelo poder, muito apegados a processos antigos, fazem há 20 ou 30 anos as coisas do mesmo jeito, então eles não querem ouvir um proposta de mudança, eles não se sentem confortáveis com pessoas que tem ou conhecimentos de tecnologia que eles não tem, são pessoas antigas mesmo, são pessoas de idade, pessoas velhas**, que muitas vezes não sabem mexer num Excel, que não sabem mexer num pacote Office, que muito mal sabem o que é computador... Na gerência que eu trabalhei essa gerência que eu to comentando em questão, os..., os..., era uma gerência que ela controlava uma área fim, os chefes da área fim até coisa de 3 anos atrás não man... não passavam e-mail, eles não queriam saber de email, não gostavam de email e só passavam as coisas no papel, então qualquer comunicação que eles queriam fazer, de lugares, inclusive do interior do estado de Pernambuco, eles mandavam via papel. Então foi até a minha chefe de núcleo que com muita LUTA, convenceu essas pessoas a passarem email.

Ainda que de modo oculto à superfície textual, esta falta de identificação parece ter sido gerada, conforme análise do recorte discursivo acima, pela própria frustração ante ao cargo e a prática de gestão a que foram confrontados, “neste encontro conflituoso” “dos novos servidores com os antigos”, ante a expectativa gerada pelo discurso fundante e inaugural em torno da missão salvadora da carreira do AGAD e a instauração desse novo modelo de gestão, tão distante das marcas de gestão definidas no ethos do antigo servidor: *“Os antigos tem uma visão muito pautada no favorecimento político, no apadrinhamento, no poder pelo poder, muito apegados a processos antigos, fazem há 20 ou 30 anos as coisas do mesmo jeito, então eles não querem ouvir um proposta de mudança, eles não se sentem confortáveis com pessoas que tem ou*

conhecimentos de tecnologia que eles não tem, são pessoas antigas mesmo, são pessoas de idade, pessoas velhas”, marca dos vícios de gestões anteriores (burocracia e patrimonialismo), como vimos na história da gestão pública (BRESSER PEREIRA, 1998a; 2000; 2001). O que justifica a resistência deste antigo servidor frente ao novo, a “mudança”, enquanto algo ameaçador:

Recorte 12 – S11

Então assim..., **são pessoas assim..., que não tendem a ver o novo como algo positivo, tendem a ver o novo como algo ameaçador**, até porque eles estão ocupando cargos de confiança, cargos em comissão. Cargos que não são deles, eh..., não há uma garantia de que eles vão permanecer nele, **então, sempre que mudar uma gestão, sempre que mudar o secretariado, eles ficam temerosos de perder esses cargos**. Então, eles tendem a ver, o **AGAD** principalmente, porque é um **cargo da casa**, e, eh..., eu acho que é o único cargo da casa de nível superior, **como pessoas que estão lá para acabar com o cargo deles, para roubar o cargo deles**, o que muitas vezes não é verdade. Nós só estamos lá para realizar um trabalho. Acho que todo mundo quer um reconhecimento financeiro, um reconhecimento do trabalho, mas pelo menos, pelo que eu tenha consciência, ninguém foi lá com esse pensamento, mas é o que a gente percebe.

Ameaça frente à suposta perda de espaço e de poder, especialmente pela marca da indicação política na assunção do cargo do antigo servidor: *“até porque eles estão ocupando cargos de confiança, cargos em comissão. Cargos que não são deles, eh..., não há uma garantia de que eles vão permanecer nele, então, sempre que mudar uma gestão, sempre que mudar o secretariado, eles ficam temerosos de perder esses cargos”*, temor acentuado com a figura e ethos do AGAD, marca de estabilidade e competência técnica de um novo tempo e de uma nova gestão: *“como pessoas que estão lá para acabar com o cargo deles, para roubar o cargo deles”*, evidenciando o “conflito” de gerações e o “choque de gestão” entre o ethos do novo e do antigo servidor, marcado pela disputa de poder:

Recorte 13 – S11

E é um conflito, que o AGAD já parte de um lugar muito **desconfortável**, por que ele está diante de **pessoas que muitas vezes não tem uma formação técnica como a dele**, que muitas vezes não tem, posso até dizer, **competência pra realizar aquele trabalho**, às vezes são menos competentes do que ele para realizar o trabalho, ou muitas vezes são pessoas que estão ali por que tem um **poder formal**, que foi dado a **eles** por meio de **indicação política**, por meio de ser **amigo de um político**, de ser **parente de um político**, ou então de **já ter trabalhado com um político em outro lugar**, em outro contexto, **que funcionava este contexto há algum tempo atrás**, e, eles estão lá, e muitas vezes estão lá, **e muitas vezes partem do pressuposto de que nós estamos lá para ameaçar**, e que eles tem **poder formal**, e usam esse **poder formal**, no mero exercício do **poder formal**, no mero **exercício do poder**, no mero exercício de usar.

Esta disputa pelo poder aparece representada no discurso do novo servidor na construção do ethos do antigo servidor, que, ainda que exposto na forma de “casos isolados” representa-se por um mau uso da autoridade, daquilo que Richard Sennett (2001) chama de autoritarismo, de um poder imposto e não reconhecido, em contraposição a noção de autoridade, e por vezes representado pelo uso da força e da violência moral, frente à ameaça de um saber poder que se acha legítimo pela competência a ele inerente:

Recorte 14 – S11

Cheguei a presenciar algumas **situações muito desagradáveis** com meus colegas, desse **uso do poder desenfreado**, de, eh..., **cheguei até a presenciar situações de assédio, assédio moral**. Mas aí, **casos isolados realmente**, mas no geral, percebo que **esses servidores antigos que ocupam cargos em comissão (...)**. De **gestores com analistas**, não foi só um que eu vi não, foi alguns casos, **de gestores com analistas que se sentiram ameaçados**, eh..., **por esse analista**, que se sentiram ameaçados por esse analista, **e que, ao invés de trazer este analista para a equipe, e colocar esse analista do lado, para poder até enriquecer o trabalho com ele, mas de tentar, de exercer um poder, para poder, de uma maneira perversa, para poder se enaltecer em cima desse analista, de botar esse analista pra baixo**. Eu vi muito isso.

A própria condição de ocupar um cargo que se define discursivamente como gerencial, mas que na prática se mantém subordinado a um modelo ainda anterior onde o poder e a ingerência política se sobrepõem a técnica e as práticas de gestão, faz com que aquela suposta identidade do cargo e do novo modelo de gestão caia em descrédito, conforme afirma S11, evidenciando o elemento de ilusão presente na construção desse ethos discursivo: *“Se um modelo, se cria um cargo para esse cargo ser, por definição um cargo de autonomia, e um cargo, podemos dizer*

assim, de linha, e esse cargo depende de um outro cargo para poder efetivamente ter autonomia então..., então esse cargo, ele é uma mentira, ele é uma ilusão, ele é uma quimera”:

Recorte 15 – S11

Por isso eu penso que **o modelo integrado de gestão é um modelo muito bonito no papel**, eu não acho que ele funcione, pelos menos comigo ele não funcionou. E com muitas pessoas que eu conheço. **Se um modelo, se cria um cargo para esse cargo ser, por definição um cargo de autonomia, e um cargo, podemos dizer assim, de linha, e esse cargo depende de um outro cargo para poder efetivamente ter autonomia então..., então esse cargo, ele é uma mentira, ele é uma ilusão, ele é uma quimera**, eu acho que, eh..., ou foi um cargo em que se apostou muito nesse cargo, e **não deu as ferramentas para esse cargo trabalhar**, ou simplesmente foi um mero **cargo de propaganda política**.

O ethos construído pelo servidor S11 aponta justamente para aquilo que pode haver de poder ilusório e sedutor presente no discurso político, questionando a própria intenção na criação do cargo (seja ela política ou de gestão): *“ou foi um cargo em que se apostou muito nesse cargo, e não deu as ferramentas para esse cargo trabalhar, ou simplesmente foi um mero cargo de propaganda política”*. Este discurso da incerteza e da desilusão: *“Esse cargo ou ele era empoderado no começo ou depois de 3 anos já se gerou uma cultura que esse cargo é apenas um cargo”*, neste caso aparece enquanto um dificultador da própria identificação ao cargo e a crença no futuro da carreira, tal como aponta o recorte discursivo a seguir:

Recorte 17 – S11

A outra, **eu acho muito difícil**, que agora depois de quase, 3 anos de cargo, porque a primeira leva já alcançou os 3 anos de efetivo exercício, eh..., **você empoderar o cargo pelo cargo**. Acho muito difícil. **Esse cargo ou ele era empoderado no começo ou depois de 3 anos já se gerou uma cultura que esse cargo é apenas um cargo. Ele não é aquilo que esperavam dele**. Então eu acho que agora, **pra poder este cargo ter autonomia, que realmente um maior número de analistas possíveis ocupassem cargos de gerência, de liderança, de chefia dentro da SAD. Aí sim, esse cargo, ele pegaria emprestado, esse poder, de autonomia, para poder realizar as suas atribuições**.

E segue seu discurso apontando para a descrença e a desilusão da realidade de uma prática administrativa que tem se mostrado muito distante daquele ethos que foi construído e oferecido numa dimensão imaginária e enganadora, atribuindo-lhe um caráter utópico:

Recorte 18 – S11

A gente pode ir aqui no **edital do cargo** e citar as **atribuições do cargo**, o que se esperava do cargo, que são **atribuições gerenciais**, é de realizar projetos estratégicos, identificar problemas dentro da Secretaria de Administração e dentro do estado como um todo, e **propor soluções, propor melhorias, propor inovações**, enfim..., realmente **seria algo como limpar as más práticas do estado e trazer práticas modernas, trazer práticas novas, práticas estratégicas, práticas gerenciais**. Apenas isso, (risos...) que é uma coisa quase que **utópica** do tamanho, de um tamanho do estado da gente né.

Utopia que se apresenta ainda mais acentuada se colocada frente às marcas na prática da gestão evidenciadas no ethos discursivo que se faz do antigo servidor e que se mantém preso e corporificado em suas próprias identidades subjetivas, ainda que de forma inconsciente, uma vez que: *“eles retratam um modelo de pensamento de 30 anos atrás. Um modelo de gestão de 30 anos atrás”*, tal como afirma S11 no recorte discursivo a seguir:

Recorte 19 – S11

Os **antigos servidores eles** funcionam, **eles** retratam um **modelo de pensamento de 30 anos atrás. Um modelo de gestão de 30 anos atrás**. Tá **preso neles** isso, **arraigado neles** isso. **Enraizado neles**, é assim que **eles** aprenderam a trabalhar, **não é que seja culpa deles, não é que eles sejam vilões de uma história**, é que eles aprenderam a trabalhar de um jeito né, e eles só sabem trabalhar desse jeito.

Nas palavras deste novo servidor, a questão que parece se colocar enquanto central na presente discussão gira em torno do quantum de investimento foi idealizado e depositado, de modo inconsciente, neste projeto e desejo de mudança: *“Eu acho que se colocou no cargo e nas pessoas que ocuparam este cargo expectativas muito altas pras poucas ferramentas que elas receberam”*, guiado pelo discurso de um imaginário enganador, abrindo uma grande distância à dimensão consciente e concreta presente na vida organizacional, e mesmo daquilo que há de inconsciente que nos move no sentido da mudança e da inovação presente no imaginário motor, do qual nos falou Enriquez (1997):

Recorte 20 – S11

Eu acho que **para propor uma mudança do tamanho que se esperou no modelo integrado deveria primeiro se preparar o estado e as pessoas que estavam lá, principalmente as pessoas que tem poder decisório, pra receber essa mudança. Eu acho que se colocou no cargo e nas pessoas que ocuparam este cargo expectativas muito altas pras poucas ferramentas que elas receberam.** Então é como se quisessem que **a gente** construísse um prédio enorme, mas não tivessem dado pra **gente** cimento e tijolo, então **a gente** vai construir este prédio como ??? Muitas pessoas estão assim, **muitos de nós** fizemos “das tripas coração” para poder conseguir, alguns conseguiram, outros não. Os que conseguiram foi porque estavam no lugar certo e na hora certa e que conseguiram **ocupar cargos gerenciais**. Aí mais uma vez eu repito: **não é por conta de ser um AGAD, e sim por conta de ocupar um cargo gerencial**. Na verdade, **enquanto houver a ideia de cargo e indicação**, cargo gerencial, vai ser muito difícil colocar uma mudança efetiva, uma mudança que se traduza, eh..., no dia a dia, no labor, na práxis, do servidor público mesmo. **Enquanto tiver um pensamento de um certo coronelismo, de quem for amigo do rei, ocupar cargo de liderança, é você tentar “tapar o sol com a peneira”, você contratar analistas para mudar essa visão.** Eu acho que **o problema ele está muito mais na raiz do que no cargo em si**, eu acho que o problema esta na ideia de liderança que tem o estado e o serviço público como um todo no Brasil, eu acho que é isso.

Na ótica do novo servidor S11, o que dificulta a implementação deste novo modelo de gestão é justamente a forte ingerência política ainda presente na gestão pública: *“Na verdade, enquanto houver a ideia de cargo e indicação, cargo gerencial, vai ser muito difícil colocar uma mudança efetiva, uma mudança que se traduza, eh..., no dia a dia, no labor, na práxis, do servidor público mesmo”*, evidenciando as marcas de um modelo de gestão patrimonialista e coronelista (BRESSER PEREIRA, 2000) que até hoje imperam na governança pública: *“Enquanto tiver um pensamento de um certo coronelismo, de quem for amigo do rei, ocupar cargo de liderança, é você tentar “tapar o sol com a peneira”, você contratar analistas para mudar essa visão. Eu acho que o problema ele está muito mais na raiz do que no cargo em si”*.

Percepção que dialoga e corrobora a visão que outro enunciador, S10, também ocupante deste novo cargo de AGAD, faz do modelo e do ethos da carreira:

Recorte 1 – S10

Bom, **ao entrar no estado a expectativa era muito grande**. O curso de formação deu a gente uma visão, não é? um entendimento do cargo de que **a gente seria um diferencial para o estado, de que seria um destravador, um desbravador de searas que ainda não tinham sido exploradas, que seria o desatador de nós, não é? no serviço público**. E, naturalmente, assim que **a gente entra, a gente entra com esse ímpeto, a gente novo, a gente num cargo novo**, com uma remuneração razoável, e **a gente começa achar que vai poder, não é, fazer essa diferença no outro dia**. Apesar de eu já ser do serviço público antes de ser analista, **eu me esqueci completamente de como a máquina é lenta, de como os processos não são tão rápidos quanto a gente deseja**, em função de legislação, em função de decisões que precisam ser tomadas, e **em função também de política. Infelizmente, a parte técnica não é a única que manda no serviço público**.

Note-se no ethos discursivo desse novo servidor S10 todo o discurso idealista e mobilizador dos desejos inconscientes e de onipotência: **“a gente seria um diferencial para o estado, de que seria um destravador, um desbravador de searas que ainda não tinham sido exploradas, que seria o desatador de nós, não é? no serviço público”** e o encontro com a realidade da gestão pública: **“de como a máquina é lenta, de como os processos não são tão rápidos quanto a gente deseja”**, permeado por esta forte ingerência política a que vimos fazendo referência: **“Infelizmente, a parte técnica não é a única que manda no serviço público”**.

Apesar deste choque entre o desejo e a realidade, no confronto entre a questão técnica e meritória versus a questão política, o reconhecimento deste discurso de mudança aparece como algo positivo: **“Eu vejo o cargo como um, uma ótima ideia. Não só o modelo integrado, quanto o cargo. De fato, o estado precisa de técnicos que dominem a área pública”**, representado na construção do ethos desse novo analista em gestão: **“E esse grupo de analistas é que seria, então, uma mão de obra capacitada com o que é ter esse conhecimento e expertise”**:

Recorte 2 – S10

Eu vejo o cargo como um, uma ótima ideia. Não só o modelo integrado, quanto o cargo. De fato, o estado precisa de técnicos que dominem a área pública. Não são muitas pessoas que tem *expertise* no serviço público, na área de gestão, sobretudo. A gente quando entrou aqui teve que fazer muitos cursos de capacitação, que eram ofertados principalmente por empresas privadas e a gente percebia que as pessoas, os instrutores, as pessoas que nos davam as orientações não tinham a *expertise* do serviço público. Muitas das coisas que eles comentavam, a gente já não conseguia trazer para a nossa realidade porque é uma coisa peculiar, é uma coisa à parte. **E esse grupo de analistas é que seria, então, uma mão de obra capacitada com o que é ter esse conhecimento e *expertise*.** E de fato hoje, três anos depois que eu estou aqui (estou completando o terceiro ano em agosto), **a experiência que eu já tenho no estado, nestes três anos, foi fundamental para o meu dia a dia, para o meu cotidiano, para que eu entendesse essa máquina, entendesse como se dão as mudanças aqui dentro. Mas, ainda lamento o estado não perceber para quê a gente veio.**

Interessante notar que apesar de referir-se a importância dessa mão de obra especializada dos novos técnicos para a mudança da máquina pública, o servidor reconhece em seu discurso que foram os anos de experiência vividos até então no estado que lhe deram as condições para ter uma visão mais realista e menos idealista sobre a vida organizacional: *“E de fato hoje, três anos depois que eu estou aqui (estou completando o terceiro ano em agosto), a experiência que eu já tenho no estado, nestes três anos, foi fundamental para o meu dia a dia, para o meu cotidiano, para que eu entendesse essa máquina, entendesse como se dão as mudanças aqui dentro”*, enfatizando a relevância do conhecimento prático e não apenas técnico na condução de uma gestão da mudança consistente, coerente e amadurecida. Apesar de reconhecer e deixar claro que apesar da boa ideia presente no discurso de um corpo técnico e capacitado, de *“uma mão de obra potencialmente muito forte”* para promover mudanças, o estado termina por engoli-los no dia a dia de uma estrutura de gestão muito mais política do que técnica: *“A pessoa que entra em um cargo gerencial desse, ela acaba entrando na estrutura do estado atual, ele não entra com muita... muita... muito espaço, muita... muita... espaço, muita oportunidade de promover uma melhoria, de promover uma mudança de visão”*:

Recorte 3 – S10

O estado não sabe nos usar ainda. Tem uma **mão de obra potencialmente muito forte** que é alocada principalmente em cargos de gerência, em cargos de comissão, não é? cargos gerenciais, mas que mesmo alocados em cargos gerenciais, **mas não tem explorado o seu potencial extremo.** **A pessoa que entra em um cargo gerencial desse, ela acaba entrando na estrutura do estado atual, ele não entra com muita... muita... muito espaço, muita... muita... espaço, muita oportunidade de promover uma melhoria, de promover uma mudança de visão.** E quem está na **base operacional** não tem oportunidade, também, por às vezes não ter o ferramental, por às vezes não haver o interesse político ou estratégico de explorar aquela seara, **de fazer essa mudança acontecer, de... de tentar buscar esse novo, não é? tentar mudar essa concepção.**

O discurso de S10 parece reforçar a ideia de que “*o estado não sabe nos usar ainda*”, de que “*ele não está preparado*” e que “*ainda tem muito a mudar para abrigar a nossa carreira*”, construindo um discurso ilusório de um “estado”, de uma “entidade” a parte, que está lá para além dos indivíduos que a compõem na constituição da vida organizacional, numa idealização de uma instância toda-poderosa que deveria ter em si a solução para todos os problemas e males da gestão:

Recorte 4 – S10

É, hoje está muito melhor o nosso cenário aqui dentro, mas ainda tem muito caminho a percorrer. O estado ainda tem muito a mudar para abrigar a nossa carreira dentro do estado. Ele não está preparado. Os **servidores antigos** não estão preparados para esta **mudança de mentalidade, de produtividade**, houve, até hoje ainda há, muitos **choques** entre os que são **antigos no quadro** e esses **AGADs**, esses **gestores novos**, não é? **pessoal novo** que entrou, e não..., e em virtude de não, **não haver um trabalho bem feito do estado**, e fazendo um *mea culpa*, se hoje entrassem **novos analistas**, eu não sei se mesmo **a gente** estando aqui dentro, **a gente** ia ter conseguido preparar o estado para **eles** chegarem. Acho que **eles** iam se deparar com a mesma realidade que **a gente** se deparou há três anos atrás, apesar do estado já conviver há três anos com 300 analistas que foram empossados, nesse período.

Ao mesmo tempo em que reconhece que este manejo frente ao choque de gestão entre novos e antigos e a necessária mudança de mentalidade não existe enquanto algo pronto e acabado, como uma receita que vai e se aplica numa suposta garantia de êxito: “*e fazendo um mea culpa, se hoje entrassem novos analistas, eu não sei se mesmo a gente estando aqui dentro, a gente ia ter conseguido preparar o estado para eles chegarem. Acho que eles iam se deparar com a mesma realidade que a gente se deparou há três anos atrás*”, evidenciando um movimento de identificação frente ao ethos deste antigo servidor e a constatação de que conflito e resistência

são antes elementos inerentes a própria manutenção da vida organizacional, onde os princípios do prazer e de realidade descritos por Freud se entrecruzam e a sustentação de um discurso de ilusão vai perdendo a força com o passar do tempo, passando a se identificar num futuro próximo tal qual aquele “antigo servidor”: *“a gente já acostumado com a estrutura do estado, já acostumado com a rotina, passando o tempo, a gente já sem muita, interesse de mudar algumas velhas questões, essa carreira deslanchar, essa carreira ter um espaço que ela merece dentro da estrutura”*, desgastado, desmotivado e descrente:

Recorte 5 – S10

Então, realmente, hoje, o sentimento que eu tenho da **carreira** é esse, de que se nós não conseguirmos, aí num prazo de, curto prazo, não é? até o final do ano que vem, ou até nos próximos dois ou três anos, **mudar alguma coisa significativa vai ser mais difícil com o passar do tempo, a gente já acostumado com a estrutura do estado, já acostumado com a rotina, passando o tempo, a gente já sem muita, interesse de mudar algumas velhas questões, essa carreira deslanchar, essa carreira ter um espaço que ela merece dentro da estrutura**, assim como você vê em outros órgãos da... de outros estados da federação, e da própria união, não é? a figura do EPPGG. Então, é isso! Do ingresso para cá essa é a visão que eu tenho do meu sentimento e do que eu vejo da carreira como um todo.

O recorte discursivo abaixo do enunciador S12 retrata, de modo interdiscursivo, justamente o ethos desse antigo servidor frente à mudança estabelecida no modo de gestão do estado e nas próprias relações de trabalho:

Recorte 2 – S12

Aí foi quando houve essa **mudança do choque de gestão** e nós fomos convidados a sair e entrou o **peçoal concursado**. E todos aqueles servidores que eram antigos, que eram servidores públicos, que faziam o planejamento, **foram convidados a sair**, com exceção do pessoal de orçamento porque o quadro é muito pouco. Então fui pra Secretaria de Administração. E lá atuando na área de planejamento, na gerência de planejamento. **Foi dito claramente que o serviço de todo o grupo que era uns 12 funcionários não era mais necessário**. Aí fomos devolvidos aos órgãos de origem, ou cada um escolhesse para onde queria ir. Foram..., os que assumiram essas funções, foram os concursados. **Foi uma decepção total, decepção total...**, porque uma equipe de 12 pessoas fazer todo o planejamento do estado e contrataram uma média de 60 pessoas para desempenhar a mesma função que essas 12 pessoas faziam. E todas sendo elogiadas pelos governos que se passaram. **Me senti descartável. Com a idade me senti descartável**. Coincidentemente todos estavam aproximadamente na mesma faixa de idade da minha, que hoje tenho 61 anos. Então **eu não senti um choque de gestão no tipo de trabalho que você faz, na gestão pública, eu senti na mudança das pessoas que exerciam as funções**.

Este confronto do choque de gestão entre novos e antigos servidores foi negativamente vivenciado pela não valorização da força de trabalho daqueles mantenedores da antiga ordem, onde *“todos aqueles servidores que eram antigos, que eram servidores públicos, que faziam o planejamento, foram convidados a sair”*, indicando a falta de interesse do estado no investimento de uma mão de obra ultrapassada e “descartável”, gerando o sentimento de “decepção total” pelo não reconhecimento da dedicação de anos de trabalho por eles dirigido à manutenção da vida organizacional: *“me decepcionei muito com o setor público, porque ele não investe no servidor”*:

Recorte 4 – S12

Eu entrei no governo porque achei que a minha área de contribuição para a sociedade seria maior do que trabalhando no setor privado. **Mas me decepcionei muito com o setor público, porque ele não investe no servidor. Ele investe no quadro gerencial, que geralmente não tem vínculo com o estado, e quando muda o governo eles vão embora, o conhecimento adquirido se dispersa. Os melhores treinamentos são mandados pros cargos gerenciais, que são, na sua maioria, não tem vínculo com o estado, termina o período do governo eles vão embora, levam o conhecimento.** Você oferecer oportunidades de formas iguais. Você treinar o gerente mas você também treinar o servidor. Eu acho que a proposta ainda está incipiente em relação às novas tecnologias que estão sendo utilizadas na área de monitoramento. Ou você oferece treinamento gerencial, de monitoramento para um grupo de gerentes e não oferece para o servidor. Então, **o gerente está falando uma coisa e o servidor não está entendendo. Porque ele não foi treinado para utilizar aquela ferramenta.**

A falta de reconhecimento e valorização do antigo servidor, na construção da imagem que S12 faz de si perante a máquina pública também parece ter suas raízes na forte ingerência política do estado, marca de um modelo de gestão patrimonial, que até então valorizava e investia apenas nos cargos de confiança e indicação política: *“Ele investe no quadro gerencial, que geralmente não tem vínculo com o estado, e quando muda o governo eles vão embora, o conhecimento adquirido se dispersa. Os melhores treinamentos são mandados pros cargos gerenciais, que são, na sua maioria, não tem vínculo com o estado, termina o período do governo eles vão embora, levam o conhecimento”*. Este choque e sobreposição de questões políticas em detrimento a própria gestão da máquina pública gera um movimento de constante interincompreensão (MAINGUENEAU, 2008) frente aos objetivos e metas organizacionais: *“o gerente está falando uma coisa e o servidor não está entendendo. Porque ele não foi treinado para utilizar aquela ferramenta”*, impossibilitando o alcance dos resultados e gerando a

descontinuidade administrativa: *“o modelo de gestão de Eduardo Campos peca por isso. Ele entrou com novas metodologias mas não treinou devidamente quem iria utilizar”*:

Recorte 5 – S12

Na minha opinião, **o modelo de gestão de Eduardo Campos peca por isso. Ele entrou com novas metodologias mas não treinou devidamente quem iria utilizar. Ele utilizou ferramentas que possibilitou um banco de dados na tomada de decisões. O que eu acho que peca é no lado dos recursos humanos.** Existe uma defasagem salarial muito grande entre estes **novos concursados e os servidores antigos, que gera uma insatisfação muito grande do lado dos servidores.** Vou dar um exemplo: Você tem um time de futebol com 12 jogadores, aí você põe um elemento lá dentro ganhando um valor estupidamente maior que todo mundo, você quebra a harmonia. Você passa a ter um time, não tem uma equipe. Porque você está sentado ao lado de uma pessoa que está fazendo a mesma atividade sua e está ganhando 6 vezes menos, 5 vezes menos. Com o mesmo desempenho seu. Então nesse lado, **eu acho que o modelo peca. Ele privilegiou algumas áreas em detrimento de outras. O servidor público, que é estatutário, do quadro antigo, ele permanece no mesmo nível e função que ele entrou na data de matrícula dele.** Então, permaneço no mesmo nível e função de quando entrei no CONDEPE. Só mudou a SIGLA, pois cada governo muda uma sigla diferente. **Você não tem avaliação,** você não tem... **Teve agora uma avaliação incipiente,** que era da gerência para os subordinados que..., **mas o valor era insignificante.** Não dava cinco por cento da sua renda. **Em todo o meu quadro funcional, nos meus 35 anos de estado, só fui avaliado uma vez, que foi agora.** E o valor foi tão insignificante que muita gente não quis nem participar, nem fazer.

O recorte acima evidencia o clima de insatisfação e desmotivação que serviu de solo fértil à construção do ethos dos antigos servidores frente ao novo modelo de gestão e o investimento direcionado aos novos servidores, ocasionando uma disparidade prejudicial nas relações de trabalho: *“O que eu acho que peca é no lado dos recursos humanos. Existe uma defasagem salarial muito grande entre estes novos concursados e os servidores antigos, que gera uma insatisfação muito grande do lado dos servidores”*. Enfatizando em seu discurso a falta de valorização e crescimento profissional no quadro antigo: *“O servidor público, que é estatutário, do quadro antigo, ele permanece no mesmo nível e função que ele entrou na data de matrícula dele”*. Em detrimento a valorização do novo quadro: *“Você não tem a visão de futuro, enquanto os concursados eles tem uma visão de futuro, eles fazem curso e eles recebem remuneração pelo treinamento que adquiriram, pelas funções ocupadas, pelos cargos desempenhados. O servidor público não tem nada disso”*, apontando para a diferença de tratamento e reconhecimento entre estes dois grupos de servidores:

Recorte 6 – S12

Você não tem a visão de futuro, enquanto os concursados eles tem uma visão de futuro, eles fazem curso e eles recebem remuneração pelo treinamento que adquiriram, pelas funções ocupadas, pelos cargos desempenhados. **O servidor público não tem nada disso**. Ele não remunera por nada. Ele pode fazer um mestrado ou um doutorado e o salário dele não muda. **Só que ele criou dentro da categoria de estatutário, ele criou uma categoria fora, que trabalha 8 horas e tem uma remuneração diferenciada. Que tem critérios, metas, planos de cargos, leis específicas, tudo**. Enquanto o servidor antigo é baseado pelo estatuto do servidor. Então ele chega simplesmente no final do ano ele diz eu não tenho receita e eu não dou. E para outra categoria ele é obrigado a dar por que tem uma legislação que ampara. Então **você não quebra aquela visão de futuro do servidor antigo**.

Diferenciação que se apresenta na própria relação entre estes grupos: *“Eu percebo claramente que não há interação entre os novos e os antigos servidores, eles não se comunicam. Você vai para um treinamento onde está este grupo novo que entrou, os chamados AGADS, e eles não interagem com os outros servidores. Não sei porque, eles não interagem”*:

Recorte 7 – S12

Não adianta eu me esforçar por que eu não vou chegar lá nunca. **Eu percebo claramente que não há interação entre os novos e os antigos servidores, eles não se comunicam**. Você vai para um treinamento onde está este grupo novo que entrou, os chamados AGADS, e eles não interagem com os outros servidores. Não sei porque, eles não interagem. Não falam e só conversam entre si, criaram uma associação só para eles. Se reúnem só eles, é como se o resto dos servidores não existisse. Não há diálogo. Dentro da própria SAD. Isso é uma percepção minha e de outros colegas de trabalho. Que esboçam o mesmo sentimento, que **se sentem invisíveis pra eles**. A gente sente, não dão um bom dia, não dão um boa tarde, não dão um bom noite. A ética da educação eles não sabem. Quando você fizer um levantamento com **outros servidores** você vai chegar a mesma conclusão. No mesmo sentimento. E isso não é só na SAD não, na SEPLAG é a mesma coisa. Na SEPLAG houve uma reunião, com os recém-nomeados e nessa reunião foi dito literalmente: **“não interajam com estes servidores antigos que eles serão afastados”**. Foi dito, por pessoas que ocupavam a gerência na época. **“Não interajam com esses servidores que eles serão afastados”**. Eles foram obrigados a usar uma roupa, uma roupagem diferente, tudo de preto, paletó preto, as moças também, andavam de preto. E foi cortado, assim..., acesso a impressora, acesso restrito, aos softwares, não foi renovada a licença no e-fisco, pois a licença no e-fisco deve ser renovada anualmente, o acesso. **Essa relação não é boa**.

Diferenciação que se colocou desde a criação deste novo modelo e nova carreira, transmitida e reforçada discursivamente pela instância cultural da instituição, tal como afirma S12: *“E isso não é só na SAD não, na SEPLAG é a mesma coisa. Na SEPLAG houve uma reunião, com os recém-nomeados e nessa reunião foi dito literalmente: “não interajam com estes servidores antigos que eles serão afastados”. Foi dito, por pessoas que ocupavam a gerência na época. “Não interajam com esses servidores que eles serão afastados”*. Esta

diferenciação, ao mesmo tempo em que fortalece o vínculo grupal de uma minoria compacta dos novos servidores frente à maioria dos antigos: *“Não falam e só conversam entre si, criaram uma associação só para eles. Se reúnem só eles, é como se o resto dos servidores não existisse”*, fortalece nestes últimos o sentimento de serem “invisíveis” tão presente no ethos destes servidores, não vistos e não reconhecidos perante o estado.

Ethos discursivo corroborado no recorte abaixo de um outro antigo servidor do quadro de pessoal da SAD, num movimento interdiscursivo, reforçando o sentimento de serem “relegados” frente a construção do ethos de superioridade desses novos servidores: *“É muito difícil, então, sempre que existe, assim, essas pessoas percebem, assim, essa certa, vamos dizer, não se é, vamos dizer assim (hesitando), dificuldade, porque não existe dificuldade quando a gente quer. Eu acho que eles se sentem, assim, relegados, sabe? diferentes, porque no grupo antigo, mesmo com pessoas mais simples se entrosam bem, independente de nível, de se tratar de um nível simples, de um nível médio ou superior, não existe essa diferença”*:

Recorte 5 – S8

Existe dois grupos, esse grupo A e esse grupo B. Esse grupo A é sempre voltado para o grupo, se reúne, não existe, assim, uma convivência direta com o grupo B. Vamos dividir assim: A e B, você vê assim, fica um grupinho lá, outro aqui; é muito difícil uma pessoa daqui ir pra lá. Você já viu alguém conviver com o grupo de lá? Não. É muito difícil, então, sempre que existe, assim, essas pessoas percebem, assim, essa certa, vamos dizer, não se é, vamos dizer assim (hesitando), dificuldade, porque não existe dificuldade quando a gente quer. Eu acho que eles se sentem, assim, relegados, sabe? diferentes, porque no grupo antigo, mesmo com pessoas mais simples se entrosam bem, independente de nível, de se tratar de um nível simples, de um nível médio ou superior, não existe essa diferença. Não estou querendo dizer que não foi bom o relacionamento com a nova gestão, aqui. Eu acho que a nova gestão tem que modificar, tem que gerir de maneira mais prática, mais objetiva, a gente tem que progredir, a gente não pode viver no passado. Concordo plenamente, foi ótimo. Foi muito bem vindo. Agora, que eu acho, assim, tem isso, da parte humana, da parte de, vamos dizer, de comportamento, eu sinto essa distância, sabe? como se fosse a classe A e B. Não só eu sinto isso como o convívio que a gente tem as pessoas demonstram isso. Não sei se talvez falta de harmonia, só se reúne, assim, num aniversário, numa confraternização, mas fora isso, são grupos isolados. Não existe uma interação no ambiente de trabalho. Eu acho que isso é péssimo, porque pra você levar um trabalho à frente, você tem que conviver com tudo e com todos, a gente tem maior produtividade, eu penso assim.

Apesar de reconhecer também como importante e positivo este movimento de mudança na gestão com o ingresso dos novos AGADS: *“Não estou querendo dizer que não foi bom o relacionamento com a nova gestão, aqui. Eu acho que a nova gestão tem que modificar, tem*

que gerir de maneira mais prática, mais objetiva, a gente tem que progredir, a gente não pode viver no passado. Concordo plenamente, foi ótimo. Foi muito bem vindo”.

Contudo, no que se refere a *“parte humana, da parte de, vamos dizer, de comportamento, eu sinto essa distância, sabe? como se fosse a classe A e B. Não só eu sinto isso como o convívio que a gente tem as pessoas demonstram isso”*, o que pode também ser evidenciado no recorte a seguir de outro antigo servidor ao trazer em seu discurso a representação do ethos do representante legal da organização, o secretário de administração, dando legitimidade ao discurso proferido na construção do ethos do novo servidor:

Recorte 8 – S12

Inclusive foi motivo de palavra do novo secretario (SAD) na posse dele (Jan\13). **Ele iria cobrar mais interação entre o novo e o velho**, se referindo ao quadro de funcionários. Ele deixou isso bem claro na, na, disse: **“olhe, eu to aqui a poucos dias mas já percebi que não existe, que não se leva em conta a experiência dos mais velhos com a...”**, como foi o termo que ele usou, que ele usou..., com a..., a..., **“audácia e visão de futuro dos novos”**. Foi uma reclamação que ele fez a equipe lá no auditório. Chega para você ser o operativo só. Chega da gerência: “execute tal tarefa”. Mas pra quê aquilo vai ser feito e vai ser utilizado, não passam para os servidores. Você é cobrado sobre a tarefa e quando você faz a análise de processos, você..., para ter conhecimento do todo precisa saber das partes. Se você não sabe, naquela engrenagem, qual é seu papel, você não pode ir, nem se sentir incluído naquele processo. **Eu sei que tem um processo, mas não sei qual é, então não me sinto incluído nele, contribuo de alguma forma, mas não me sinto incluído nele. Mas foi uma mudança pra melhor na minha opinião.** Quanto mais você tornar transparente a ação pública e monitorada, e acompanhada, a sociedade tem como cobrar melhor. **Agora a forma como ele foi implantado, excluiu determinadas categorias de servidores. Então, nesse ponto de vista, tem que avançar na relação entre servidores e o governo.** Ou inclui uma maior quantidade de pessoal ativo ou vem um novo governo, fora o de Eduardo Campos, e acaba com tudo isso, o que é uma constante no governo. O novo governo que assume deleta o que foi passado. Pra que isso não ocorra **uma alternativa seria profissionalizar o quadro público.**

Ao mesmo tempo em que se observa no ethos do antigo servidor que esta diferenciação é reforçada pelo próprio discurso institucional, em outro momento aparece projetada apenas no ethos do novo servidor, que não interage, que exclui, evidenciando as marcas da contradição presentes no discurso: *“Inclusive foi motivo de palavra do novo secretario (SAD) na posse dele (Jan\13). Ele iria cobrar mais interação entre o novo e o velho, se referindo ao quadro de funcionários. Ele deixou isso bem claro na, na, disse: “olhe, eu to aqui a poucos dias mas já percebi que não existe, que não se leva em conta a experiência dos mais velhos com a...”*, como

foi o termo que ele usou, que ele usou..., com a..., a..., “audácia e visão de futuro dos novos”, onde o estado aparece ora enquanto objeto de ódio, ora enquanto objeto de amor inconscientes.

O ethos do antigo servidor S12 ao passo que reconhece a mudança, o novo, como algo positivo: *“Mas foi uma mudança pra melhor na minha opinião”,* reconhece que este choque ocasionou um apagamento da subjetividade e identidade no ethos do antigo servidor: *“Agora a forma como ele foi implantado, excluiu determinadas categorias de servidores. Então, nesse ponto de vista, tem que avançar na relação entre servidores e o governo”,* evidenciando que a alternativa e a permanência de que este novo modelo venha a lograr o êxito esperado está na possibilidade de “profissionalizar o quadro público”, o que significa investimento, reconhecimento e valorização do servidor: *“na minha opinião, é um modelo que deve ser adotado, para os próximos governos, agora, precisa mudar MUITO, evoluir muito, principalmente no quadro técnico, renovar a profissionalização no serviço público”,* para que a gestão possa se sobrepor a ingerência política e a descontinuidade administrativa a que está sujeita: *“Acredito que este novo modelo ele já está implantado, depende agora da visão do novo governo que vem aí. Se for da mesma linha política de Eduardo Campos eu acredito que mantém, mas se for de outra linha política vai acabar com tudinho, vai começar tudo do zero. Porque no governo, no estado, no Brasil todo é assim, se faz planejamento de 4 em 4 anos. Isso significa zerar. Extinguir órgãos, criar novos órgãos. Então quem sabe se vira um novo governo e diga: “eu não quero mais AGADS?” Não pode extinguir porque tem legislação, mas congela”,* repetindo um movimento e um jogo de poder que parece já ser conhecido pelo ethos de competência e vivência do antigo servidor:

Recorte 9 – S12

Acredito que este novo modelo ele já está implantado, depende agora da visão do novo governo que vem aí. Se for da mesma linha política de Eduardo Campos eu acredito que mantém, mas se for de outra linha política vai acabar com tudinho, vai começar tudo do zero. Porque no governo, no estado, no Brasil todo é assim, se faz planejamento de 4 em 4 anos. Isso significa zerar. Extinguir órgãos, criar novos órgãos. **Então quem sabe se vira um novo governo e diga: “eu não quero mais AGADS?” Não pode extinguir porque tem legislação, mas congela,** transfere para um órgão lá, como foi feito com o CONDEPE. Quando eles querem fazer, o político quando quer gerir o estado ele encontra ferramentas pra isso. Então, na minha opinião, **é um modelo que deve ser adotado, para os próximos governos, agora, precisa mudar MUITO, evoluir muito, principalmente no quadro técnico, renovar a profissionalização no serviço público,** porque renovar como determinadas áreas, como orçamento não está se renovando, não tem concurso, a Secretaria de Administração, já sente falta de contadores, já sente falta de gente especializada em planejamento, e que não está havendo treinamento. E não é num cursozinho de 40hs que você treina uma pessoa em planejamento, tem que ter uma certa experiência, só para utilizar o e-fisco, é um treinamento longo, e o principal instrumento do planejamento de hoje é o e-fisco. Você usar a ferramenta do e-fisco é um treinamento longo. E só é dado pela Escola Fazendária. **Então tem muito o que investir em treinamento, em concurso, profissionalização do serviço público, se não, este modelo não vai pra frente não.**

Este mesmo servidor S12 remete a memória discursiva de um outro momento na gestão estadual por ele vivenciado, de “um choque semelhante” que logrou o êxito esperado justamente pela “profissionalização do serviço público”, *“Porque ele usou técnico numa função técnica. E político na função do político”*:

Recorte 10 – S12

Houve uma mudança muito grande, um choque semelhante no governo de Moura Cavalcanti. O governo de Moura Cavalcanti foi o primeiro governo a utilizar em Pernambuco técnicos para ocupar funções técnicas então ele foi da secretaria da fazenda e tirou muita gente de lá da Secretaria da Fazenda. Por exemplo, Gustavo Krause era fazendário, o secretário de planejamento também era fazendário, Luiz Otávio, ele utilizou quadros técnicos para preencher funções técnicas. Não por política, e se criou muitos projetos, o projeto de SUAPE mesmo teve um desenvolvimento excepcional com o governo de Moura Cavalcanti. **Porque ele usou técnico numa função técnica. E político na função do político. Ainda tem muito político na gestão técnica. Infelizmente tem.** Você tem médico sendo secretário. Você tem advogado trabalhando na área de planejamento. **Técnicos que são políticos gerenciando órgãos públicos com funções bem técnicas** como EMTU, CTTU, você bota um político para gerir um órgão desse, a secretaria de infraestrutura você não nomeia um engenheiro?!! Um cara que entenda de construção civil?!! Na gerência de arquitetura você não põe um arquiteto?!! Se você tem uma empresa você contrata um médico para gerir sua empresa ou contrata um administrador de empresas??? **A ingerência política ainda é muito forte no estado.**

Visão que corrobora e dialoga com o discurso apresentado pelo novo servidor S11 frente ao futuro da carreira, onde ambos reconhecem que o problema deste choque de gestão está na *“ingerência política ainda muito forte no estado”*, em sobreposição a gestão da coisa pública.

E é no cerne desse movimento de identificação recíproca entre o “novo” e o “antigo” servidor que emerge o espaço da insegurança, do temor e da incerteza quanto ao *“futuro da carreira”* e da proposição desse novo modelo integrado de gestão, *“até em decorrência desse relacionamento com o pessoal antigo”*:

Recorte 15 – S6

Em relação ao **momento atual e ao medo, a incerteza**, não é? sobre o **futuro da carreira**. Quando **a gente** entrou, não é? e até em decorrência desse relacionamento com o **pessoal antigo**, não é? **Eles disseram que “oh, a gente está aqui, a gente entrou no concurso da ATI, nós éramos o pessoal de nível superior, o pessoal mais qualificado da época, o pessoal que tinha as novas ferramentas de gestão, e que tinham formação multidisciplinar, e veja hoje como, hoje em dia, como o nosso cargo ainda é sucateado, a gente recebe menos do que vocês, tem uma jornada igual a de vocês etc e tal”**. Por outro lado, os analistas em gestão pública e os assistentes também vieram de várias formações e foram todos **aglutinados nessas classes aí do grupo ocupacional gestão pública e também não tiveram muito investimento do estado, seja de capacitação, seja uma oportunidade de crescimento, seja um desenvolvimento gerencial**, enfim.

A construção do ethos do novo e do antigo servidor coincide com a rede de interincompreensão no qual é apreendida, onde o sentido se constrói neste entremeio que os sujeitos enunciam, num movimento de identificação inconsciente que causa temor e estranheza, constituindo entre eles o jogo entre estranho familiar, tal qual descrito por Freud, como vimos: *““oh, a gente está aqui, a gente entrou no concurso da ATI, nós éramos o pessoal de nível superior, o pessoal mais qualificado da época, o pessoal que tinha as novas ferramentas de gestão, e que tinham formação multidisciplinar, e veja hoje como, hoje em dia, como o nosso cargo ainda é sucateado, a gente recebe menos do que vocês, tem uma jornada igual a de vocês etc e tal””*, trazendo um discurso de uma categoria desiludida e descrente na busca de reconhecimento e valorização da instância institucional (o estado), que representa sua força e poder nas formas de violência, fascinação e sedução as quais é levada a fazer apelo (ENRIQUEZ, 1997), contribuindo para o sentimento crescente de temor do aniquilamento e destruição do vínculo e da identidade grupal do AGAD enquanto agente da mudança: *“hoje a gente já tem a*

primeira turma estabilizada; então, é uma carreira que dificilmente vai ser extinta, mas ela pode ser sucateada”, como ocorreu com outros cargos e carreiras do estado, hoje representados e identificados no ethos do antigo servidor:

Recorte 16 – S6

Então, assim, hoje **a gente** já tem a primeira turma **estabilizada**; então, é uma **carreira que dificilmente vai ser extinta, mas ela pode ser sucateada**. E a minha **preocupação** é de que, **quanto menos AGADS estiverem realizando atividades operacionais, vai ser menor o nosso risco da nossa carreira ser sucateada; quanto mais próximos das atribuições da nossa lei, mais valorizada será a nossa carreira porque nós estaremos, o objeto do nosso trabalho é justamente o coração da gestão**. Então, até para que **a gente** possa ter uma **equipe técnica bem capacitada**, formada pra **executar**, para fazer a **máquina pública funcionar**, independente dos governos que vierem **a nossa carreira, as carreiras do modelo integrado, elas são essenciais**. Mas, ao mesmo tempo, elas podem entrar em **conflito com uma nova organização política que vier**, um **novo governo** que não esteja muito interessado em **profissionalizar a gestão**, porque quando **a gente profissionaliza a gestão, a gente** reduz a possibilidade de **desvios, a gente aumenta o controle da sociedade, a gente aumenta o controle interno para os gastos**; e aí, assim, um **outro governo** que venha e tudo, **ele pode, sucatear a nossa carreira**, até que cada um, aos poucos, vá se... vá conseguindo um cargo comissionado em algum lugar, vá fazendo algum outro concurso para sair e isso **enfraqueça a essência da carreira, sucateie e a gente não consiga ampliar nossa remuneração, melhorar nossa qualidade de vida, e conquistar mais espaço e reconhecimento no estado perante a sociedade**, tudo isso dentro desse sistema faz, contribui pra que **a gente** possa lá na frente ser **valorizado como as principais carreiras que são meta de vida** para alguns concurseiros, mas que conseguiram uma **boa remuneração, uma jornada de trabalho diferenciada, porque estavam próximas da gestão**, porque foram **valorizadas**, porque tiveram algum tipo de relação de negociação de igual pra igual junto com o governo. **A gente** só vai ter isso se **a gente** tiver próximo da nossa, **da essência do nosso cargo**, na minha visão.

A necessidade de fortalecimento do vínculo grupal do novo servidor em diferenciar-se da maioria massiva que compõe o estado aponta para o movimento inconsciente de reconhecimento do desejo grupal, desejo de diferenciação entre os seres, o que lhes confere a possibilidade de exprimir seu desejo e torná-lo reconhecível frente aos outros (ENRIQUEZ, 1997), marcando a diferença entre o ethos do novo e do antigo servidor, atuando como guardiões “da essência do nosso cargo”, conforme afirma o enunciador S6 no recorte acima (16): *“quanto menos AGADS estiverem realizando atividades operacionais, vai ser menor o nosso risco da nossa carreira ser sucateada; quanto mais próximos das atribuições da nossa lei, mais valorizada será a nossa carreira porque nós estaremos, o objeto do nosso trabalho é justamente o coração da gestão”*.

O recorte discursivo abaixo do enunciador S4 corrobora este ethos de otimismo e entusiasmo frente ao futuro da carreira do AGAD e do modelo integrado de gestão:

Recorte 5 – S4

Então, **a gente** tá fechando, acredito eu... **O governo Eduardo Campos, que implementou a lei desse modelo integrado de gestão**, que está no seu penúltimo ano agora, deve ter enxergado um **êxito** nessa situação; e eu acredito que, de certa forma, **ele vem funcionando a pleno vapor, é um ganho em geral para a administração pública**. Acho que quando você tem aquele núcleo forte, que pensa no estado independentemente do viés político, da questão eleitoral mesmo, e com carreiras fortes, estáveis e profissionalizadas que vão trabalhar com a gestão, com a coisa pública da maneira devida, como a sociedade espera, sem sombra de dúvidas é um ganho. Acho que pensando no futuro agora, já que **a gente** falou um pouquinho agora do... **da nossa experiência como analista, como integrante desse modelo integrado de gestão, acredito que tende a fortalecer**. **A gente** espera muito que **o próximo governo não tenha a intenção de modificar essa perspectiva de...** de existir esse núcleo profissional de gestão, e que as três carreiras, que são elas que vieram para dar corpo, para que esse projeto, para que esse pensamento se tornasse realidade, que elas consigam se integrar cada vez mais e que o modelo se torne forte. Acho que a sociedade espera muito uma **gestão profissionalizada, uma gestão séria, transparente** e isso é essencial pra o que **a gente** entende da **administração pública** como algo que responda os anseios da sociedade.

Note-se que o enunciador constrói em seu discurso o ethos da figura fundante, da dimensão institucional que nos falou Enriquez (1997), representada pelo seu representante e idealizador do modelo e da carreira, o governo Eduardo Campos “**que implementou a lei desse modelo integrado de gestão**”, e projeta o seu desejo de reconhecimento frente a carreira na imagem que o próprio governo faz de si: “*que está no seu penúltimo ano agora, deve ter enxergado um êxito nessa situação*”. E reforça com a imagem positiva que ele próprio faz de si enquanto agente de mudança: “*e eu acredito que, de certa forma, ele vem funcionando a pleno vapor, é um ganho em geral para a administração pública*”.

Dito isso, constrói uma rede de sentidos onde o desejo de manutenção e pertencimento grupal exprime um discurso de expectativa e crença frente ao futuro da carreira: “*A gente espera muito que o próximo governo não tenha a intenção de modificar essa perspectiva de... de existir esse núcleo profissional de gestão, e que as três carreiras, que são elas que vieram para dar corpo, para que esse projeto, para que esse pensamento se tornasse realidade, que elas consigam se integrar cada vez mais e que o modelo se torne forte*”, deixando emergir o temor inconsciente da dissolução do vínculo grupal.

Em contrapartida, o recorte discursivo abaixo do enunciador S7 expressa logo de início, ao se remeter ao seu ingresso no estado, o ethos de uma competência adquirida pela vasta experiência de anos de serviço público:

Recorte 1 – S7

Eu entrei no estado muito cedo, não é? em 1979. Gravei muito esse ano porque foi quando eu perdi a minha mãe. Bom... e minha **experiência no estado**, eu considero **muito rica; eu aprendi muito**, trabalhei desde centro social urbano, dentro de favela, até gabinete do governador, como assessora; então, **eu conheci do estado um pouco**. Não posso dizer que conheci tudo, mas conheci todas as formas de trabalho, um trabalho mais sofisticado, com mais recursos, como no gabinete do governador, como em centro social urbano, sem quase recurso, mas funcionava. **Dessa visão, eu não me arrependo de ter me dedicado, embora eu tenha um salário vergonhoso, entendeu?** porque **o estado nunca propiciou nada pro servidor**. Quer dizer, **eu entrei no estado com 18 anos, eu não podia ter um curso superior, eu me formei, posteriormente, em universidade pública, e nunca houve nenhum concurso interno para eu me promover, porque você continua prestando um trabalho qualificado, mais qualificado, e sendo remunerado como nível médio**, entendeu? É claro que você tem que ficar triste, não é? com um negócio desse porque você vive de gratificações que você não leva quando se aposenta. O salário é realmente muito, muito pequeno.

Ao mesmo tempo em que o ethos deste antigo servidor carrega certo orgulho do seu percurso e experiência no estado, ao afirmar “*dessa visão, eu não me arrependo de ter me dedicado*”, expressa em seguida uma mágoa e um ressentimento perante o estado, pela falta de reconhecimento e valorização: “*embora eu tenha um salário vergonhoso, entendeu? porque o estado nunca propiciou nada pro servidor*”. Esta falta de valorização no quadro de pessoal presente no discurso de S7 remete à memória de um período e de um modelo anterior da gestão pública, onde os critérios de desempenho e meritocracia não existiam e a forma de ingresso no estado não se dava mediante concurso público: “*eu entrei no estado com 18 anos, eu não podia ter um curso superior, eu me formei, posteriormente, em universidade pública, e nunca houve nenhum concurso interno para eu me promover, porque você continua prestando um trabalho qualificado, mais qualificado, e sendo remunerado como nível médio*”, enfatizando a falta de uma política remuneratória e de valorização do servidor público neste modelo de gestão anterior, burocrático. O recorte 1 do enunciador S8 aparece de modo interdiscursivo, reforçando a memória deste modelo de gestão anterior, onde a indicação política era a marca da gestão, como vimos na seção 1, garantindo ao servidor o status e o privilégio de um outro tipo de conhecimento, o político:

Recorte 1 – S8

Eu entrei aqui em 1984; antes, eu já tinha um **ingresso** no estado como professora, desde 1970, e quando eu entrei aqui e já tomei conta nesse período, com pouco tempo de serviço prestado ao estado, acompanhei a ficha funcional e já entrei como contratada, porque **naquela época não tinha concurso**, então entramos como contratadas e eu entrei como assessora jurídica. **Foi quando pela Lei Complementar número 3, o regime jurídico único, todos nós fomos efetivados.** Mas, antes disso, eu já tive oportunidade de trabalhar no jurídico. No jurídico, eu já trabalhei com licitação, trabalhei com contratos, já presidi comissão de licitação, já trabalhei com inativos, vim para o departamento jurídico, já trabalhei na comissão de acumulação de cargos, aí voltei. Fui **convidada** a trabalhar aqui na Gerência Geral de Controle e Movimentação de Pessoal, desde 2001, que eu estou aqui nessa chefia, assumi o lugar a **convite** da então gerente geral de pessoal, que era Dra. Lenira Magalhães, ela que me **convidou**.

O recorte abaixo (2 – S8) do mesmo enunciador evidencia o ethos de orgulho de ser servidor no uso dos termos “confiança”, “responsabilidade”, “comprometimento” com o trabalho, independente de mudança de governo: *“Chegue governador, secretário, isso tudo, independentemente de quem esteja gerindo, quem vai levar a secretaria à frente **somos nós que somos servidores públicos.** Porque isso é uma **passagem**, depois que eu já estou aqui, trinta anos quase, quantos já passaram?”*.

Recorte 2 – S8

E eu fiz o possível para **honrar o convite**, a **confiança** e a **responsabilidade** que eu tenho pela **confiança** que foi me dada. E procuro cada dia, dentro das minhas possibilidades, levar isso a sério, de uma maneira, assim, que **a gente tem comprometimento** com tudo que **nós** fazemos, porque, afinal de contas, **nós** trabalhamos com **equipe**, e essa **equipe** tem que ser **entrosada**, como se fosse uma **corrente: cada um de nós somos um elo que forma a secretaria**. Sem essa **união**, sem esse **entrosamento**, o serviço não anda. Chegue governador, secretário, isso tudo, independentemente de quem esteja gerindo, quem vai levar a secretaria à frente **somos nós que somos servidores públicos**. Porque isso é uma **passagem**, depois que eu já estou aqui, trinta anos quase, quantos já passaram? **E a gente continua sempre fazendo nosso serviço com comprometimento, com responsabilidade, levando a sério**, tudo o que o servidor precisa.

E reforça em seu discurso a necessidade não só do comprometimento mas do fortalecimento do vínculo grupal para que o trabalho logre o êxito esperado: *“**a gente tem comprometimento** com tudo que **nós** fazemos, porque, afinal de contas, **nós** trabalhamos com **equipe**, e essa **equipe** tem que ser **entrosada**, como se fosse uma **corrente: cada um de nós***

somos um elo que forma a secretaria. Sem essa união, sem esse entrosamento, o serviço não anda”.

No recorte a seguir (recorte 2- S7), note-se um discurso de aparente desistência frente à insatisfação dirigida ao estado: *“Aí, bom, não adianta reclamar porque isso nunca foi visto”.* Insatisfação que se apresenta de forma bastante reavivada quando o enunciador S7 se refere ao ingresso dos novos servidores no estado: *“Agora, com o advento dos analistas de gestão, não é? foi um choque para todos”*, enfatizando a falta de engajamento entre o antigo e o novo grupo de servidores:

Recorte 2 – S7

Aí, bom, não adianta reclamar porque isso nunca foi visto... Agora, com o **advento dos analistas de gestão**, não é? **foi um choque para todos**. O sentimento geral, se você fizer uma enquete aqui, **as pessoas se sentem um nada**, porque na verdade, **a ideia é de se somar**, a **experiência do velho**, não é? e não digo a **capacidade dos novos**, não, porque **os antigos são tão capazes quanto**, entendeu? Eu digo **somar**, justamente, a **vivência que nós temos**, com **vocês que estão chegando**, que precisam conhecer o estado, porque não conhecem claro! Ou vieram de iniciativa privada, ou vieram de canto nenhum; é o primeiro emprego tal... Quer dizer, o estado é muito particular, a média do servidor não é celetista, é estatutário, então, tem as particularidades do estado, que claro, quem está chegando não tem obrigação de conhecer. Só vai conhecer se for nessa **parceria, que de fato não existe, não existe. Parceria, quando um grupo quer se sobrepor ao outro, não pode existir parceria**. Parceria de igual para igual, mesmo que você ganhe 10 mil e pouco e eu ganhe 1, **não é isso que pesa no âmbito geral. O que pesa é um grupo querer se sobrepor ao outro quando não tem bagagem para isso**, entendeu? Isso **incomoda** a mim como a todos aqui dentro. **A forma como está sendo tratado o servidor é diferenciada em tudo, em tudo, em tudo, em tudo.**

Parece que aquela insatisfação até então adormecida reaparece no momento deste choque de gestão, que apesar de carregar em seu ethos um sentido de choque de ideias, de mudança e inovação na gestão pública, passa a ser sentido por parte dos servidores antigos, representantes da velha ordem até então estabelecida, como algo extremamente doloroso e incômodo: *“O sentimento geral, se você fizer uma enquete aqui, as pessoas se sentem um nada”*, expressando o sentimento de serem preteridos e desvalorizados enquanto que um novo grupo de servidores passa a ser reconhecido pelo estado, uma vez que *“A forma como está sendo tratado o servidor é diferenciada em tudo, em tudo, em tudo, em tudo”*.

Se buscarmos a própria etimologia da palavra choque, encontramos não apenas a sua acepção positiva, construtiva, que possivelmente constituiu este ethos visado, a de um choque de ideias e modelos de gestão na direção da mudança, da inovação, mas também o seu sentido destrutivo, de um ethos produzido que carrega um sentido de um encontro violento de um corpo com outro. Como no discurso militar, o batalhão de choque, que seria este encontro e combate entre duas forças: choque de duas colunas blindadas. Representação do conflito, oposição, luta, embate. No discurso médico, tratamento de choque, violenta perturbação física pela introdução de um corpo estranho, como uma descarga elétrica, que faz com que o corpo saia de uma condição de adoecimento e retorne ao seu funcionamento normal, que apesar de ter um fim benéfico, seu processo pode causar dor e sofrimento.

De todo modo, percebe-se que o ethos que esta instauração da mudança vem carregando em seu deslizamento de sentidos, através da análise discursiva do ethos do antigo e do novo servidor, apesar de apontar para movimentos de forças antagônicas, como vimos, a própria representação de conflito, luta e embate entre uma condição e outra, traz em si a ideia de prevalência de um sobre outro, de uma condição ou situação sobre outra. Não traz a ideia de encontro pacífico de forças antagônicas, mas do encontro violento de um corpo com outro, entre um corpo de dominantes e um corpo de dominados, numa luta de classes.

A questão fundamental que aqui se coloca, que para nós se constitui enquanto o ponto nodal da presente tese, é justamente nos fazer refletir, entre resistências e interincompreensões, de que forma a mudança, enquanto representante da diferença em si, pode ser expressa e sentida no cerne do discurso entre “nós” e “eles”. Haveria mudança num contexto onde as diferenças coexistem, num movimento construtivo? Tal com afirma S7: *“porque na verdade, a ideia é de se somar, a experiência do velho, não é? e não digo a capacidade dos novos, não, porque os antigos são tão capazes quanto, entendeu? Eu digo somar, justamente, a vivência que nós temos, com vocês que estão chegando”*. Ou será que para haver mudança e diferença esta deve estar sempre em oposição aquilo que é igual, que se repete?, como vimos no ethos discursivo de S7 *“Parceria, quando um grupo quer se sobrepor ao outro, não pode existir parceria”*. Fica a questão.

O ethos discursivo do antigo servidor no recorte a seguir deixa claro em seu discurso que a força e a dominação do estado opressor vai além daquilo que pode ser representado na dimensão consciente, na forma do não dito organizacional: *“Eu não estou preocupada com quanto eu ganho”*, mas antes evidencia o poder enquanto máscara da opressão: *“eu já sofri todas, digamos assim, já fui punida no estado de todas as formas”*.

Recorte 3 – S7

Entenda bem! Eu quero que fique bem claro! **Eu não estou preocupada com quanto eu ganho**, eu estou deixando isso à parte; isso é um velho problema meu no estado. No momento, eu tentei com a PGE, estou tentando na justiça, até meu cargo mudaram no estado, então, **eu já sofri todas, digamos assim, já fui punida no estado de todas as formas**, porque até meu cargo mudaram. Uma lei veio, que efetivou meu cargo, e queriam mudar meu cargo sem nem olhar a idade, por isso eu tenho essa mágoa do estado.

Mas note-se que apesar do enunciador S7 tentar evidenciar esta luta e esta forma de dominação imposta pelo estado através da manipulação do inconsciente dos indivíduos, de algo que vai além da questão financeira: *“Agora, o momento agora, esquecendo tudo isso, esquecendo que a gente já é discriminado pelo salário...”* este poder expresso pelo não dito da organização se corporifica e se evidencia, retornando sempre na representação concreta do dinheiro, marca visível da diferenciação entre os grupos dos novos e dos antigos: *“Não se concebe você ser um funcionário de trinta ou trinta e cinco anos de estado, quer dizer, que **carregou o estado nas costas**, para bom entendedor, durante esse tempo todo, e você tem uma pessoa de nível superior no estado de 1.500 contos estourando, de salário base, na referência duzentos, salário. Mais um grupo com um salário de 7.000 contos quase... Acho isso um **desrespeito com quem está na casa há anos, entende? é um desrespeito!**”*, enfatizando o sentimento de indignação e desvalorização dos antigos servidores, que deram a vida em troca da oferta de amor sedutor, de segurança, oferecida pelo estado dominador.

Recorte 4 – S7

Agora, o momento agora, esquecendo tudo isso, esquecendo que **a gente já é discriminado pelo salário...** Não se concebe você ser um funcionário de trinta ou trinta e cinco anos de estado, quer dizer, que **carregou o estado nas costas**, para bom entendedor, durante esse tempo todo, e você tem uma pessoa de nível superior no estado de 1.500 contos estourando, de salário base, na referência duzentos, salário. Mais um grupo com um salário de 7.000 contos quase... Acho isso um **desrespeito com quem está na casa há anos**, entende? **é um desrespeito! Essa coisa foi mal pensada**, na verdade, que ter um plano de cargo e carreira para quem tem um salário digno muito legal o plano, é muito bem feito, mas pra quem tem um salário mínimo, avalie o servidor, sabe quanto gera pra ele no salário? Dá até revolta, 14 contos, 10 contos, entendesse? Quer dizer, **é enganar as pessoas**, sabe? Então, isso pode até ter um efeito contrário, eu vou me esforçar, para ser boa no que faço, é o que eu sinto dos outros, para o quê, para subir, para crescer no meu salário 14 reais, que a Funape leva? Então, **é tudo muito troncho**, sabe? **Eu queria entender esse modelo de governo porque eu não entendo. Como é que nós todos somos regidos pelo estatuto, e esse grupo é regido por uma legislação à parte? “Ah, é porque está no edital”. E daí? É legal, é, mas é imoral.**

Este sentimento de revolta e desrespeito aparece corporificado no tom e na vocalidade (MAINGUENEAU, 2008) do ethos do antigo servidor S7 frente ao imaginário enganador de um estado todo poderoso e representante da lei simbólica (ENRIQUEZ, 1997) quando se reúne num mesmo momento histórico, um modelo de gestão anterior, onde não se tinha uma política de valorização do servidor, e a instauração de um novo modelo de gestão, que promete esta valorização em seu discurso deste “novo estado do fazer”, evidenciando as marcas destas diferentes formas de gestão (BRESSER PEREIRA, 2000) no ethos discursivo dos servidores, num tom de crítica ao novo modelo apresentado pelo estado, que em nada beneficia e valoriza os servidores da casa: *“Essa coisa foi mal pensada, na verdade, que ter um plano de cargo e carreira para quem tem um salário digno muito legal o plano, é muito bem feito, mas pra quem tem um salário mínimo, avalie o servidor, sabe quanto gera pra ele no salário? Dá até revolta, 14 contos, 10 contos, entendesse? Quer dizer, é enganar as pessoas”*, referindo-se ao plano de metas e de avaliação do desempenho, marcas de uma nova gestão pública, que se apresenta de modo segregacionista: *“Então, é tudo muito troncho, sabe? Eu queria entender esse modelo de governo porque eu não entendo. Como é que nós todos somos regidos pelo estatuto, e esse grupo é regido por uma legislação à parte? “Ah, é porque está no edital”. E daí? É legal, é, mas é imoral”*.

Esta não valorização, expressa no discurso na representação do dinheiro que mascara este poder de dominação, este não dito da organização (PAGÉS ET AL, 1987), representa esta oferta

de amor sedutor, que promete proteção e segurança por meio da ameaça de morte por falta de amor que esta mesma organização faz pesar sobre o que a ela se opõe. Esta posição de submissão do servidor frente à dominação do estado: *“Eu não vou mudar porque eu ganho menos e porque chegou um grupo que ganha 5 vezes o que eu ganho. Isso não muda o meu perfil”* se faz evidenciar no ethos de comprometimento e devoção deste antigo servidor perante o estado e a crença num ethos de servidor público a que ele deva se submeter e se orgulhar, independente da condição de desvalorização e insatisfação:

Recorte 5 – S7

Isso vai fazer eu trabalhar menos, não, porque isso é o meu perfil. É o meu nome que eu fiz ao longo de muito trabalho, sabe? **Eu não vou mudar porque eu ganho menos e porque chegou um grupo que ganha 5 vezes o que eu ganho.** Isso não muda o meu perfil, porque as pessoas tem o entendimento de que: “ah, porque o servidor está exigindo porque ganha pouco”, não, isso é mentira. Eu sempre ganhei pouco, mas eu sempre tive compromisso com o meu trabalho, entendeu? Eu acho que o compromisso não está nisso. **Está se você ainda cumpre o seu afazer com prazer, com responsabilidade,** eu nunca botei uma cara feia para ninguém, deixei de atender muitíssimo bem **porque não estou satisfeita.**

A contradição se apresenta no ethos discursivo de S7, deixando clara a marca da organização enquanto máquina de prazer e angústia frente aos sujeitos: *“Eu sempre ganhei pouco, mas eu sempre tive compromisso com o meu trabalho, entendeu? Eu acho que o compromisso não está nisso. Está se você ainda cumpre o seu afazer com prazer, com responsabilidade, eu nunca botei uma cara feia para ninguém, deixei de atender muitíssimo bem porque não estou satisfeita”.*

Recorte 6 – S7

Agora, a essa altura do campeonato, **o pessoal com mais de 50 anos de idade vai para onde?** Trabalhando oito horas por dia. **Vai estudar pra concurso público em que horário?** Vai concorrer com uma moçada que está saindo agora, que está com a **cabeça fresca, que vem estudando há anos, não tem como...** Então, **é tudo muito delicado**, sabe? Agora, **eu não aceito e nunca vou aceitar que esse grupo se sobreponha a mim. Porque eu respeito todo mundo e eu exijo que a recíproca seja verdadeira.** Talvez se os meus colegas tivessem a mesma postura que eu a coisa não tivesse tomado esse rumo. **Existem dois grupos, isso é horrível, isso enfraquece a secretaria, é ruim pra secretaria.** Mas, pensando em nada pessoal, isso já tá lá na reserva. Eu vou tentar meu processo na justiça nos caminhos que eu já vinha tentando trilhar há anos, vou continuar, né? Mas, dizer a você que eu acho certo, sabe? **Se criar uma cultura de que só esse pessoal último concursado tem valor no estado, é “a bola da vez”, que é isso minha gente! Eles são tão servidores quanto a gente. A gente já é punido salarialmente, e moralmente também é?! NÃO.** Eu quero ver um **analista** que tem o compromisso de trabalho que eu tenho hoje e sempre tive na vida, duvido. Nunca! Porque primeiro pelas pessoas, acho que quando você é servidor o seu entendimento tem que ser esse, você tem que servir ao público, ao usuário, a quem lhe procura, um pobrezinho que não entende nada, que nunca abriu um estatuto na vida, o que eu posso fazer, eu faço porque eu acho que é minha obrigação.

Este choque de gestão expresso nesta luta entre novos e antigos, aparece no ethos do antigo servidor enquanto “imoral” e desleal, uma vez que estão imersos num embate, num confronto em busca de reconhecimento e valorização, igualmente, mas munidos de condições e armamentos distintos: *“Agora, a essa altura do campeonato, o pessoal com mais de 50 anos de idade vai para onde? Trabalhando oito horas por dia. Vai estudar pra concurso público em que horário? Vai concorrer com uma moçada que está saindo agora, que está com a cabeça fresca, que vem estudando há anos, não tem como... Então, é tudo muito delicado”*, onde ambos parecem estar falando de uma mesma coisa, dentro de um mesmo idioma, o da busca pela valorização, mas constituindo um diálogo de surdos entre o ethos do novo e do antigo servidor, um diálogo interincompreensivo.

A expressão da resistência emergente no cerne deste diálogo interincompreensivo entre o ethos dos novos e dos antigos é o que marca a possibilidade de existência da diferença em si, num movimento de luta e construção da mudança contra o temor do aniquilamento e da dominação frente ao poder do estado: *“Agora, eu não aceito e nunca vou aceitar que esse grupo se sobreponha a mim. Porque eu respeito todo mundo e eu exijo que a recíproca seja verdadeira”*, em que esta instauração da mudança traz a própria representação de conflito, luta e embate entre uma condição e outra, num jogo de poder e prevalência de um sobre outro, de uma condição ou situação sobre outra.

Retomando de modo interdiscursivo novamente as palavras de Castor (2000) sobre o poder da organização, num contexto de mudança e de novas retóricas reformistas, flexibilidade e autonomia custam caro e não podem ser dadas a todos. Ou seja, esta luta pelo poder e conflito vivido entre novos e antigos, onde: *“Se criar uma cultura de que só esse pessoal último concursado tem valor no estado, é “a bola da vez”, que é isso minha gente! Eles são tão servidores quanto a gente. A gente já é punido salarialmente, e moralmente também é?! NÃO”* são marcas do processo de reformas na gestão, derivados da própria formulação e implementação dessas políticas inovadoras, como diria Rezende (2005), o que evidencia a transmissão desse discurso segregacionista pela instância cultural:

Recorte 7 – S7

“Minha gente, eles fizeram um concurso, não sei por que esse medo”. Eles tem que ser respeitados do mesmo jeito que **a gente** tem respeito por toda gente. Mas isso não tá acontecendo. **A gente** tá vendo que não. **É como se fossem duas classes, sabe?** E isso é **horrível**; isso é coisa pra **nazista, eu não aceito, não vou me subordinar, não aceito que esse grupo venha se sobrepor porque eu não vou aceitar.** Acho que tem que dar um basta nisso, sabe? Vai ter que parar, porque não foi o governador quem quis isso, o governador apenas assinou, autorizou uma seleção que foi feita. Você acha mesmo que o governador foi se atentar a cada detalhe? Você acha mesmo que o governador tem conhecimento que, por exemplo, um **analista de gestão**, o servidor nível médio ganha 10% do que ele ganha? Você acha que o governador sabe disso? Sabe não! Infelizmente, **nossa cultura é de um povo pacífico, brando, entendeu? Pague!** Tire o **servidor** daqui de dentro e deixe **os analistas** aqui pra ver se funciona?! Eu acho que não funciona. Mas, **eles** não estão tendo essa visão, entendeu? **É como se nós fôssemos a escória.** Então, **crie dispositivos para a gente ir embora**, bota essas gratificaçõezinhas que não valem nada, a gente leva e vai embora e tchau, não é? **já que a gente não serve mais, porque quando eu tenho um sapato que já não me serve, que me incomoda eu jogo ele fora. Nisso o estado está sendo muito cruel com os servidores, entendeu?**

A resistência presente no ethos que o antigo servidor faz do novo servidor, deste outro, carrega em seu discurso a recusa ao ethos de superioridade do AGAD: *“**“Minha gente, eles fizeram um concurso, não sei por que esse medo”.** Eles tem que ser respeitados do mesmo jeito que **a gente** tem respeito por toda gente”*, remetendo ao ethos de uma “super raça”, como vimos, marcando esta distância abissal entre os grupos e que encontra seu deslizamento de sentidos no uso do termo nazista: *“**É como se fossem duas classes, sabe? E isso é horrível; isso é coisa pra nazista, eu não aceito, não vou me subordinar, não aceito que esse grupo venha se sobrepor porque eu não vou aceitar”.***

O ethos do antigo servidor neste recorte discursivo (recorte 7 – S7) nos remete antes àquilo que há de inconsciente neste movimento de luta de forças antagônicas que emerge no discurso interincompreensivo entre o ethos dos novos e dos antigos servidores, propiciado pela instauração deste novo contexto de mudanças representado pelo choque de gestão proposto pelo estado e sua figura fundante: *“Vai ter que parar, porque não foi o governador quem quis isso, o governador apenas assinou, autorizou uma seleção que foi feita. Você acha mesmo que o governador foi se atentar a cada detalhe? Você acha mesmo que o governador tem conhecimento que, por exemplo, um **analista de gestão**, o servidor nível médio ganha 10% do que ele ganha? Você acha que o governador sabe disso? Sabe não!”*, apontando para as consequências visíveis do novo modelo presentes no discurso.

Ou seja, todo o ódio e ressentimento inconscientes vivido pelo antigo servidor, dominado e desvalorizado pelo estado, passa a ser projetado no ethos deste novo servidor, que ocupa o lugar de fiador deste (MAINGUENEAU, 2008), uma vez que não é possível dirigi-lo e admiti-lo destinado a figura do estado protetor, amado e todo poderoso (ENRIQUEZ, 1997; PAGÉS ET AL, 1987), uma vez que: *“eles não estão tendo essa visão, entendeu?”*.

No cerne de um campo de batalha, de um campo de “choque”, se constituirá o confronto violento entre forças inconscientes, numa luta de sobreposições, pela disputa de espaço e poder, que não pode ser dado a todos, e onde haverá lugar para apenas um suposto vencedor, aquele que obtiver força e domínio, frente ao oprimido e dominado. Esta força e poder que o estado faz imaginariamente supor obter, nesta oferta ilusória do fantasma da onipotência, conforme indica amplamente Enriquez (1997) na seção 3 desta tese, como foi visto, cenário para a construção do ethos de um antigo servidor inservível: *“É como se nós fôssemos a escória. Então, crie dispositivos para a gente ir embora, bota essas gratificaçõeszinhas que não valem nada, a gente leva e vai embora e tchau, não é? já que a gente não serve mais, porque quando eu tenho um sapato que já não me serve, que me incomoda eu jogo ele fora. Nisso o estado está sendo muito cruel com os servidores, entendeu?”*, por eles vivenciado num clima de medo e insatisfação:

Recorte 8 – S7

Então, se você quiser fazer uma enquete, aqui, pode fazer, **é melhor que fosse secreto porque as pessoas tem medo de falar**. Faça uma enquete para você ver o **nível de insatisfação das pessoas**. **As pessoas se sentem muito mal**, e com razão, não é regra geral, não, entendeu? Claro! Neste grupo aqui, eu conheço muitos rapazes e muitas meninas muito legais, legal que eu digo mas, eu não tenho nem intimidade, mas são tratáveis, como o que você vê no estatuto, o dever de urbanidade: “ bom dia, boa tarde!”. **Tem gente que passa com a cara para cima, parece que tem o rei na barriga, por isso eu digo: quer se sobrepor e não vai, a mim, nunca. Não vai.**

E parece que justamente por este medo do embate e do confronto direto é que uma questão que antes se dirige a uma instância maior e fundante, a da dimensão institucional se corporifica na figura de um fiador, que se projeta e que se faz resistir no ethos do novo servidor: *“Tem gente que passa com a cara para cima, parece que tem o rei na barriga, por isso eu digo: quer se sobrepor e não vai, a mim, nunca. Não vai”*, num movimento interincompreensivo. A construção deste ethos de indignação representado pela identidade do antigo servidor coincide com a rede de interincompreensão na qual é apreendida, como diria Maingueneau (2008), na ideia de sentido como mal entendido, tal como podemos observar no recorte 9 do enunciador S7 abaixo:

Recorte 9 – S7

Eu tenho certeza que se o **secretário** presenciasse certos **comportamentos** aqui, ele não iria acatar, porque **ele pelos menos mostra que tem educação, ele cumprimenta, as poucas vezes que eu estive com ele, ele é um homem tratável**. Agora a gente vê, desculpe a expressão, **“um Zé Mané”, que parece que tem o rei na barriga**. Oh, rapaz, eu fico muito indignada, sabe? O que ofende mais, claro que a questão salarial já chateia, **mas você ainda é punido porque não tem concurso, vai fazer o que não tinha?! Até 1990, não se tinha concurso, até um auditor desse não é concursado porque não tinha concurso! Ele é auditor porque alguém indicou, chegou lá e virou auditor, porque não existia concurso. Como se nós fôssemos punidos por uma época em que não havia concurso e ninguém tem culpa disso. Então, vão tirar um monte de gente do estado, porque se você calcular o percentual, o grande percentual não é concursado. O pessoal mais velho não é concursado, de certeza. Então, a gente está sendo punido pelo que pelo amor de Deus?! Porque um grupo tem que se sobrepor a gente?** Eu não tenho subordinação. Eu tenho subordinação, sim, à gerente, porque são cargos comissionados, e existe a hierarquia e eu acho que tem que ter. Isso não existe rapaz, o **respeito**, não existe mais nada.

Observa-se que este ethos de indignação fala de uma luta que ora se refere à falta de educação, respeito e bons modos do grupo dos novos servidores em relação aos antigos: “Agora a

gente vê, desculpe a expressão, **“um Zé Mané”, que parece que tem o rei na barriga. Oh, rapaz, eu fico muito indignada, sabe?”**, na figura de fiador, uma vez que não pode se admitir dirigido a figura fundante e ao representante legal da organização protetora, “o secretário”, *“porque ele pelos menos mostra que tem educação, ele cumprimenta, as poucas vezes que eu estive com ele, ele é um homem tratável”*; ora evidencia o deslizamento de sentidos ao remeter-se ao sentimento de indignação e interincompreensão que carrega o ethos de desvalorização do antigo servidor ao voltar seu discurso a um momento anterior da gestão pública: *“O que ofende mais, claro que a questão salarial já chateia, mas você ainda é punido porque não tem concurso, vai fazer o que não tinha?! Até 1990, não se tinha concurso, até um auditor desse não é concursado porque não tinha concurso! Ele é auditor porque alguém indicou, chegou lá e virou auditor, porque não existia concurso. Como se nós fôssemos punidos por uma época em que não havia concurso e ninguém tem culpa disso. Então, vão tirar um monte de gente do estado, porque se você calcular o percentual, o grande percentual não é concursado. O pessoal mais velho não é concursado, de certeza. Então, a gente está sendo punido pelo que pelo amor de Deus?! Porque um grupo tem que se sobrepor a gente?”*.

A interincompreensão entre os discursos de ambos os grupos se evidencia justamente em torno da busca pela valorização e reconhecimento do servidor frente ao estado, que passa a se utilizar de instrumentais e critérios de competência da nova gestão pública (pautados na ideia de meritocracia) frente a um grupo de antigos servidores que carregam a história de um modelo de gestão anterior, onde os valores e as regras do jogo eram outras (onde a força estava na indicação política e não na competência técnica), mas que passam a coexistir num mesmo cenário, onde uns poucos serão premiados e outros tantos punidos.

O elemento da resistência expresso no discurso do antigo servidor aparece na forma de um grito de socorro frente ao incômodo gerado com este choque de gestão:

Recorte 10 – S7

O povo dessa sala é **carente**. Não é um povo americano, um povo de outra cultura, que chega, que é fechado, se senta ali, faz seu trabalho. **Nosso povo é diferente. Patotinha, essas baboseiras, não pode funcionar.** Olha o **atrito** que é dentro da sala. **Muitos não gostam de mim porque eu vivo pedindo silêncio**, porque meu trabalho é bobo, não é? Mas precisa de **concentração**, é trabalho de **atenção**. **Então, deixa rir solto, botar para quebrar, todo mundo rebolando. Ah, não!** Então para falar a verdade, o que os próprios colegas dizem, de mil novecentos e antigamente: “olhe, não fale assim”, eu digo: “minha gente, eu estou falando o óbvio”, o povo faz xixi, não dá descarga, deixa a porta aberta, deixa a outra porta aberta, eu não vou gostar, quem tá perto do banheiro sou eu. **Tá me incomodando. Não é para falar, não, mas eu falo. Tudo que me incomoda, eu falo porque eu não estou aqui incomodando ninguém.** É claro que eu não sou perfeita, eu estou muito longe disso, mas eu tento ser cordata, eu tento tratar meu colega bem, eu tento ouvir, tento apoiar quando precisa, e também na hora de ser dura, eu sou dura. Eu acho que o trabalho está em primeiro lugar.

A resistência aparece na forma inconsciente e na expressão de um não dito que insiste em aparecer: *“Não é para falar, não, mas eu falo. Tudo que me incomoda, eu falo porque eu não estou aqui incomodando ninguém”*, evidenciando a resistência, o desejo, o conflito e a contradição enquanto inerentes e necessárias a própria manutenção de toda vida organizacional, uma vez que o seu desaparecimento seria o triunfo da morte e o conseqüente apagamento da subjetividade.

A questão crucial que parece se colocar neste diálogo interincompreensivo do “nós” e “eles” é que fomos moldados a construir nosso sistema de crença e de pensamentos pautado no modelo representacional e dualista de que só existe a diferença em oposição a ideia de igualdade, constituindo-se pela negativa. Neste sentido, tudo aquilo que não for igual, que não pertencer à ideia de mesmo, será constituído como outro, num movimento de exclusão. Como vimos, na própria constituição da identidade de si, o ethos se constitui a partir daquilo que foi preciso excluir, a partir daquele outro que foi preciso recusar no discurso (MAINGUENEAU, 2008).

Constituímos-nos então neste imaginário de um eterno retorno a ideia de unidade, de igualdade. E tudo que daí se separa e se diferencia constitui-se enquanto um desvio a norma. Daí emerge a ideia de que a harmonia advém da união entre os seres iguais, e que a diferença, o conflito e a contradição devem ser excluídos, uma vez que representa a ameaça a manutenção da norma e da ordem vigente. Daí porque este “novo”, enquanto representante da diferença frente à

norma padrão e a manutenção da antiga ordem até então estabelecida, causa tamanho incômodo, desconforto e estranhamento.

Neste sentido, a ideia de diferença, per se, gera incômodo, dor e estranheza, justamente pelo que nela há de semelhança, de modo constitutivo e intersubjetivo, dado este movimento de identificação recíproca entre “nós” e “eles”, constituindo este estranho familiar, como vimos em Freud.

A mudança, nessa perspectiva, enquanto representação da diferença, a depender da ótica que for tomada, poderá ser vista e sentida como algo construtivo, positivo, que permite a inovação guiada por um imaginário motor, que caminha na direção da diferenciação dos seres e o seu reconhecimento do desejo frente à organização; ou como algo destrutivo, negativo, guiada por um imaginário enganador.

A questão que aqui se coloca reside na ideia de que este “choque de gestão” parece ter sido concebido pela instância organizacional no cerne de um imaginário muito mais enganador do que motor, se tomarmos a definição de Enriquez (1997), em que este “novo” estaria revestido e investido de um discurso fantasmático, narcísico e onipotente, palco de uma única certeza e verdade, onde naturalmente só haveria lugar para uns, representantes da “nova gestão”, em detrimento de outros, representantes da velha, antiga e ultrapassada ordem.

Contudo, caso tais representantes da nova gestão se mantenham enredados neste fascínio e sedução do mito do “canto da sereia”, poderão facilmente se tornar reféns de processos paranoicos em que a vontade de mudar, imersa no fantasma da onipotência, condene-os ao amor e ao ódio a ele dirigidos, seja pela perseguição da maioria e pelos inimigos internos, seja pela competição extrema entre eles próprios, levando-os ao caminho da autodestruição. Fato que os leva a necessidade de compreensão de tais conteúdos inconscientes frente ao inerente movimento da organização, entre a prevalência deste imaginário enganador e sedutor, em face do imaginário motor, que admite a emergência de práticas sociais inovadoras mesmo onde a diferença coexista entre os sujeitos, sem necessariamente ter que sucumbir ao jogo de dominação e poder destrutivos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda conduta humana é portadora de sentido e de não-sentido. Trata-se de agir de forma a que todo mundo, o interventor-analista como os componentes do objeto-sujeito social, possa ser produtor de sentido, não de um sentido rubricado, mas sim de um sentido a ser às vezes descoberto, a ser construído sempre (ENRIQUEZ, 1997, contracapa).

E foi justamente com o objetivo de construir outro sentido no qual os sujeitos e a própria organização possam vir a existir que recorremos à leitura psicanalítica dos fatos e feitos públicos no contexto de mudança da gestão estadual, como vimos. Não para desvendar ou desvelar o que há de escondido por trás das ações e discursos (premeditados ou maquiavélicos) dos atores organizacionais, uma vez que os dados aqui analisados explicitam movimentos inconscientes e desconhecidos tanto do estado quanto dos servidores que dele fazem parte; mas antes para abrir as possibilidades de construção de narrativas outras no cerne da gestão pública ao permitirmos uma maior compreensão dos fenômenos grupais e organizacionais e as relações de poder aí existentes, estejam elas ocultas ou manifestas.

Desta feita, procuramos analisar de que forma se constituíram os diferentes ethos discursivos dos servidores neste contexto de mudança na gestão, de forma a nos apropriarmos das redes de sentidos que puderam emergir neste entrelace interdiscursivo e interincompreensivo entre os atores institucionais, e como o elemento de resistência ao novo pôde ser percebido e se materializado por entre os discursos nas relações inconscientes, mas não menos presentes entre o poder, o amor e a morte.

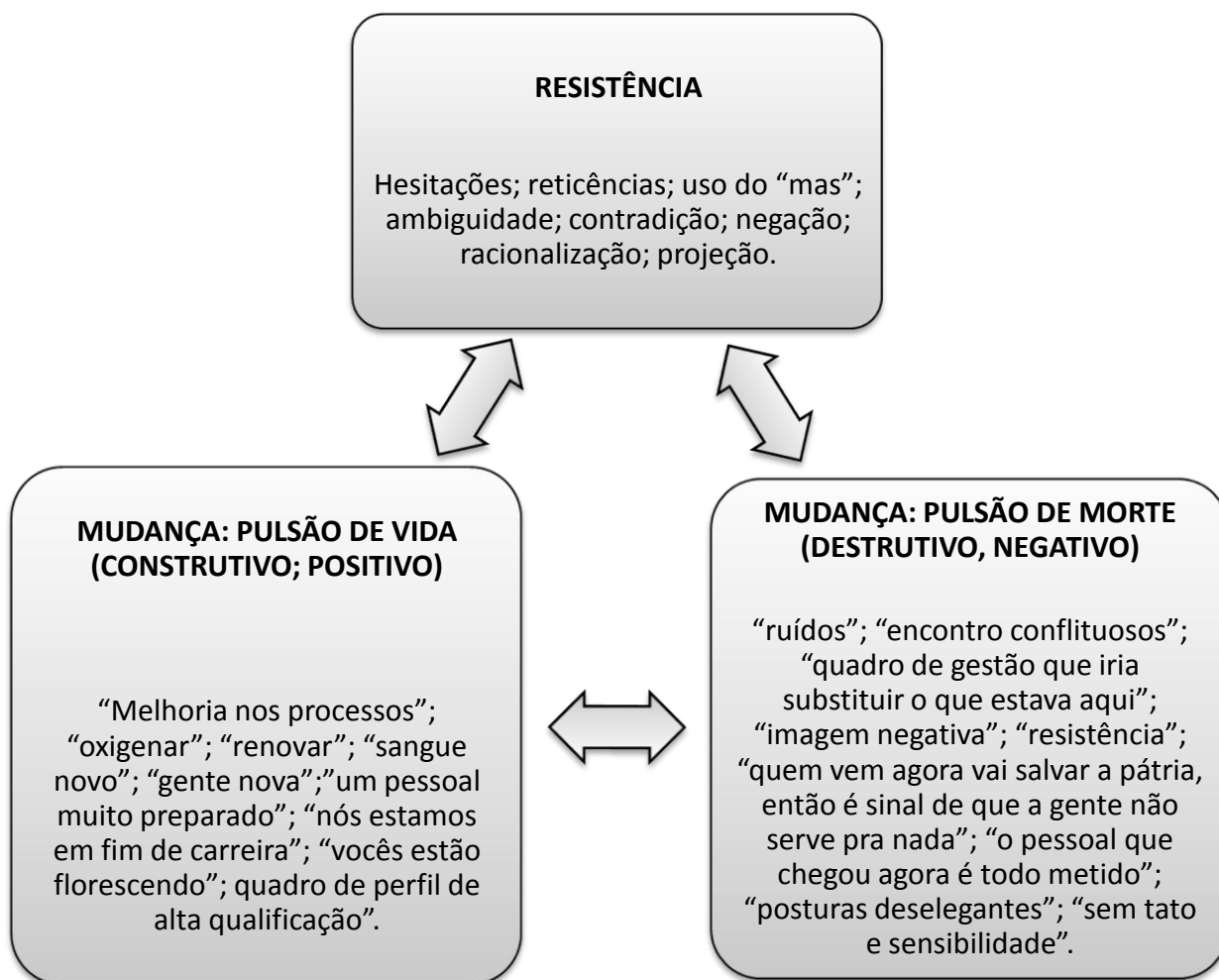
Vimos que o ethos discursivo do “novo” e do “antigo” servidor foi construído no espaço de interincompreensão recíproca entre os discursos, numa rede de sentidos e mal-entendidos, como podemos representar de modo ilustrativo no quadro resumo abaixo, que nos fornece um panorama dos deslizamentos de sentidos múltiplos que a noção de ethos veio a ocupar neste contexto de mudança, deixando emergir e se entrecruzar desde um ethos de legitimidade, pertencimento e antiguidade; até chegarmos à construção de um ethos de superioridade, honestidade e descrença:

ETHOS DO NOVO SERVIDOR	ESPAÇO DE INTERINCOMPREENSÃO RECÍPROCA	ETHOS DO ANTIGO SERVIDOR
Competência teórico - técnica: Jovialidade, agilidade, praticidade: “novos jovens”, “analistas jovens”; “gestores novos”; “pessoal novo”.	Ethos de legitimidade	Competência prática – experiencial: Bagagem, história, memória, casos: “equipe antiga de servidor”, “servidor antigo”, “grupo antigo”.
Cargo da casa (DENTRO); meritocracia, concurso público.	Ethos de pertencimento	Cargo político (FORA); indicação política.
Cargo novo (FORA) Ethos de colaborador.	Ethos de antiguidade	Cargo antigo (DENTRO) Ethos de acolhedor.
Minoria compacta.	Ethos de conciliador/pseudo-conciliador	Mantenedores da antiga ordem.
“Nata do governo; super raça; a bola da vez; superiores; salvador da pátria; altamente qualificados; atualizados; extremamente jovens; metidos; detentores de ferramentas, conhecimentos e habilidades; mão de obra capacitada e potencialmente muito forte; desatador de nós; desbravador de searas; grupo nazista”.	Ethos de superioridade	“Servidores normais; operacionais; pessoas antigas; servidores antigos; pessoas de idade; pessoas velhas; antigos no quadro; escória; preteridos; escanteados; marginalizados”.
“O problema é que nem a obrigação se fazia”; “a gente mudar essa cara”; “existe uma tendência muito grande de se voltar o que era antes, de várias irregularidades”; “a gente evitar que exista gasto público indevido”.	Ethos de honestidade/ virtuosidade	“Comprometimento; responsabilidade”.
“Cargo bom em teoria; caráter utópico; ilusão; mentira; quimera; cargo de propaganda política”.	Ethos de desvalorização e descrença	“Cargo sucateado; descartável; invisível; relegado; ultrapassado; enferrujado; substituível; imprestável; inservível”.
“Boa ideia; mão de obra capacitada; bem preparada; bem remunerada; diferenciada”.	Ethos de valorização e otimismo	“Orgulho; confiança”.

A forma com que os sujeitos se veem e como são vistos nesta dinâmica relacional entre o “eu” e o “outro”, entre “nós” e “eles”, como vimos, indicou a percepção da distância existente entre o que Maingueneau (2008) chamou de ethos visado e ethos produzido, de uma nova carreira idealizada para atuar em projetos estruturadores, gerenciais e estratégicos, de melhoria contínua com foco em resultados, de um novo modelo integrado de gestão, ideário coadunado com o discurso da nova gestão pública e que passou a povoar o imaginário discursivo dos atores institucionais; frente a uma prática administrativa ainda marcada por ações operacionais e de rotina em sua maioria, marca de um modelo de gestão anterior e burocrático, como bem descreve Bresser Pereira (1998) na descrição didática dos diferentes modelos de reformas administrativas.

Se o ethos visado serviu de alicerce a construção de um vínculo grupal entre os novos servidores, por compartilharem de um idealizado projeto comum, de uma missão salvadora, produzido pela dimensão e discurso institucional e superior, de um poder instituído e mobilizador de sentimentos narcísicos e de onipotência, vividos e percebidos pelo “outro” como extremamente ameaçador e destrutivo, constituindo um ethos de superioridade; o ethos produzido, por sua vez, apesar de apontar para um movimento de medo, incerteza e desilusão frente ao futuro da carreira, na construção de um ethos de descrença marcada pelo recuo da pulsão, descritos como “ações banais e sem importância” e pelo sentimento de fragilidade desta identidade grupal, em “o AGAD acabou”, (na relação de identificação entre eu e outro, neste “estranho familiar”), permitiu que a tomada de consciência do elemento de realidade não os fizesse sucumbir aos movimentos paranoicos e de autodestruição, como bem afirma Enriquez (1997).

A expressão da resistência frente à mudança, oculta ou manifesta nos discursos, entre hesitações, contradições e reticências, foi marcada e transversalizada pela força da instância pulsional no cerne das relações entre os atores institucionais, que além de apontar para a emergência nos discursos de forças antagônicas de construção e destruição frente ao novo, evidenciam a própria organização enquanto encarnação transitória e palco das lutas de poder entre os grupos, conforme representado no quadro ilustrativo abaixo:



Em consonância com as ideias de Pagés (ET AL, 1987) nos seus estudos sobre o poder nas organizações, este se manifesta e se representa de modo corporificado na expressão discursiva do dinheiro e da rivalidade entre as carreiras, que formam o não dito organizacional, elemento que marcou sobremaneira o ethos discursivo dos sujeitos da pesquisa, enquanto expressão desta diferença entre os grupos (nós e eles), “esse grupo que chegou, que é diferenciado em tudo, em tudo, em tudo” e a luta pelo poder frente ao estado protetor.

Tais movimentos de ambiguidade e contradição são antes representações inconscientes das relações da organização frente ao grupo, que ora constrói um discurso apoiador a constituição do vínculo grupal, no sentido da busca por resultados e desempenho institucionais, ora expressa o temor de que este mesmo grupo se fortaleça e se volte contra a organização e seus ideais,

marcando a negação de admitir-se uma instituição com falhas, limites, mortal, num movimento de exclusão e rejeição da realidade. Neste cenário cabem aos sujeitos à luta entre as pulsões de vida, que caminham para a construção de projetos coletivos e as pulsões de morte, que os levam a homogeneização e inércia, transformando-os na “vida morta dos encostados”, como diria Enriquez (1997).

A mudança enquanto representação da diferença traz com ela a própria repetição, como expressão de resistência ao novo. E foi no cerne deste diálogo interincompreensivo entre estranho familiar, entre novo e antigo, que a repetição se fez emergir nos discursos, no processo de identificação entre os grupos, que nos leva a conhecida máxima: “eu sou você amanhã”.

O movimento de resistência expresso nos discursos dos servidores aparece como expressão da manutenção da vida organizacional e psíquica, para não sucumbir à aniquilação, como vimos com Enriquez (1997). Se existe mudança, existe resistência, existe conflito, existe contradição, existe diferença. Contudo, o imaginário enganador da organização trabalha no sentido da exclusão do conflito, da exclusão da diferença, no sentido do não reconhecimento do desejo e da homogeneização de uma maioria massiva, em contraposição às forças antagônicas da busca pelo reconhecimento do desejo, onde a diferenciação entre os seres é o que admite as diferenças, que coexistem entre si, movidos pelo imaginário motor. Como diria Enriquez (1997, p. 35-36):

A organização vai sobretudo produzir um sistema imaginário sem o qual os sistemas simbólico e cultural teriam dificuldade em se estabelecerem. Ela tem opção entre duas formas de imaginário: o imaginário enganador e o imaginário motor. O imaginário é enganador, na medida em que a organização tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivos e mais arcaicos e de transformar os fantasmas em realidade; na medida igualmente em que a organização lhes garante suas capacidades em protegê-los do risco da quebra de sua identidade, da angústia de desmembramento despertado e alimentado por toda a vida em sociedade: conseguindo para eles as couraças sólidas do estatuto e do papel (constitutivo da identidade social dos indivíduos) e da identidade da organização.

E parece que foi antes no cenário deste imaginário enganador que o choque de gestão se fez representar no ethos discursivo dos novos e dos antigos servidores, onde a mudança, enquanto representação da diferença carrega no discurso seu sentido opositor e negativo, em oposição à

ideia de igualdade: ou é igual (mesmo, repetição) ou é diferente, daí a oposição entre nós e eles, onde um é o negativo do outro. Neste sentido, o diferente apaga a repetição (a igualdade), destrói, sobrepõe, domina e exclui.

Já na mudança enquanto representação positiva da diferença em si, e não em oposição à ideia de igualdade, o novo, o outro, a diferença pode admitir a existência do mesmo, da repetição. Não precisa apagar e excluir para existir. Mesmo e outro coexistem no espaço do interdiscurso que é interincompreensivo. Se interincompreendem porque não buscam a igualdade de uma única verdade e admitem a diferença, o conflito. A resistência admite a coexistência entre mesmo e outro (igual, e diferente). Para que se instaure o novo sem apagar o velho, o conflito se apresenta enquanto inerente, sendo na própria resistência que coabita a diferença, dando espaço para a emergência do imaginário motor:

O imaginário motor, na medida em que a organização permite às pessoas de se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. Se o imaginário é sempre irreal (desreal), ele é também o que fecunda o real. Sem o imaginário, o desejo se detém porquanto ele é proibido ou não pode nem se reconhecer como desejo nem encontrar as vias que lhe permitiriam tratar de se realizar. O imaginário motor surge da categoria do diferenciado, portadora de um triplice sentido: a) diferenciado como introdutor da diferença ao contrário da repetição: mudança das modalidades onde se apresentam o desejo e os objetos do desejo, invenção de imagens que visam modelar a realidade; b) diferenciado como adiamento para mais tarde: o imaginário está do lado do projeto; é ele que se apresenta como a raiz das utopias, das práticas sociais inovadoras; c) diferenciado, enquanto criador da ruptura: ruptura na linguagem que leva as pessoas a falarem da vida organizacional de outro modo e portanto a percebê-la sob uma nova face; ruptura nos atos; ele se apresenta como a expressão da espontaneidade criativa da invenção técnica e social; ruptura no tempo: ele é o que permite escapar à cotidianidade e estabelecer um novo ritmo de vida e uma nova dinâmica de trabalho e de relações sociais (ENRIQUEZ, 1997, p.35-36).

Abrimos espaço para pensarmos na possibilidade da existência de uma diferença em si, lugar de encontro no interdiscurso, nesta zona fronteira e de emergência deste imaginário motor. É aqui que abrimos a possibilidade de pensar a mudança e o lugar da resistência, e da interincompreensão, deste interdito, neste enredo de vozes.

E o próprio simulacro, por sua vez, seria o que fica no campo fronteira entre Um e Outro, entre a repetição e a diferença, entre a mudança e a resistência, o espaço da própria

diferença em si, onde poderemos confrontar a diferença com a diferença e não apenas com seu opositor, numa perspectiva representacional, dual e positivista dos fatos e feitos conceituais e representados no cerne de um imaginário motor, uma vez que este

oferece às pessoas a possibilidade de poderem criar uma fantasmática comum que autoriza uma experiência com os outros, continuamente reavaliada e refletida e não caindo jamais no inerte e no compacto. Ele preserva pois a parte do sonho e a possibilidade de mudança e mesmo a mutação (ENRIQUEZ, 1997, p.35-36).

No ethos discursivo de “nós” e “eles”, entre “antigos” e “novos” servidores, a diferença aparece antes enquanto algo que subtrai e apaga, sustentado pela dialética hegeliana do senhor e do escravo, numa luta entre dominantes e dominados, alicerce das elaborações sobre a constituição de sujeito da psicanálise lacaniana, onde eu me identifico no outro que me define, uma vez que eu sou o desejo do desejo do outro. É deste lugar que o Estado se coloca enquanto imaginário organizacional aos que dele fazem parte, onde só é possível existir sob o seu domínio, o que marca a própria tentativa de usurpação da subjetividade e da identidade do outro, permeada por esta relação de poder, numa identificação que massifica e aliena pela busca do desejo de reconhecimento grupal frente à instância organizacional, num processo contínuo de compulsão à repetição.

Para o estado não parece interessante admitir a diferenciação entre os seres, para que estes não se voltem contra ele e abra espaço à perda de domínio e poder sobre os seres sociais. Por isso é tão difícil pensar em como coexistir fora deste jogo de poder, de uma diferença que exista fora da oposição à igualdade. No espaço do conflito assim definido, um ganha e o outro perde, uma vez que só existe uma única verdade em jogo neste imaginário narcísico e compartilhado.

O desafio que este diálogo interincompreensivo nos traz é justamente pensar a possibilidade destes sujeitos saírem desta instância mítica e idealizadora, e se defrontarem mais no espaço de um imaginário motor, e de uma realidade que admita a falha, o limite e a mortalidade, no sentido da construção, onde a diferença possa coexistir e somar, agregar, e fazer deste encontro, ainda que conflituoso, um espaço onde “acordos” entre verdades e diferenças, e não “consensos” possam vir a emergir.

Por mais difícil que pareça esta luta de forças antagônicas, caberá à escolha, da permanência de uma instância individual e grupal que os constitua eternamente enquanto submissos e portadores da história da organização, ou da abertura de possibilidades e existência de sujeitos inventivos e criadores de uma história, num movimento de busca de reconhecimento do desejo frente à organização, onde a diferença não se apague, num espaço onde seja possível reconhecer-se reconhecendo o outro e existir na existência do outro.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; GAETANI, Francisco. Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão In: CONSAD/FUNDAP. **Seminário Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados**, p.21-80, 2006.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Diagnóstico geral das administrações públicas estaduais. **Pnag/Ministério do Planejamento/BID**. São Paulo. Mimeo, 2004.

AMORIM, Marília. **O pesquisador e seu outro: Bakhtin nas Ciências Humanas**. São Paulo: Musa Editora, 2004.

AMOSSY, Ruth. **Imagens de si no discurso: a construção do ethos**. São Paulo: Contexto, 2005.

AUTHIER-REVUZ, Jaqueline. **Entre a transparência e a opacidade: um estudo enunciativo do sentido**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

BACELAR, Tânia. As Políticas Públicas no Brasil: heranças, tendências e desafios. In: Santos Junior, Orlando Alves dos...[et al.]. (organizadores). **Políticas Públicas e Gestão Local: programa interdisciplinar de capacitação de conselheiros municipais**. Rio de Janeiro: FASE, 2003.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da Criação Verbal**. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, [1979(2003)].

_____. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. 11ª ed. São Paulo, HUCITEC, [1929(2004)].

_____. **Problemas da Poética de Dostoiévski**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, [1929(2005)].

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: Seminário de gestão de negócios. Curitiba, Anais, Curitiba: FAE, 2004. Vol.1. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25>. Acesso em: 04 de março. 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. **Estado e subdesenvolvimento industrializado**. São Paulo: Braziliense, 1977.

_____. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. Brasília: 34ª Ed, 1996.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: 34ªed, 1998a.

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L.C. & PETER SPINK. (orgs). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 21-38, 1998b.

_____. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública, RAP. Rio de Janeiro (34) 4: 7-26, jul/ago, 2000.

_____. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

_____. Reforma da Gestão e Avanço Social em uma economia semi-estagnada. p. 11-29. In: LEVY, Evelyn & DRAGO, Pedro Anibal (orgs). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo, FUNDAP: Casa Civil, 2005.

_____. Política e Insulamento Burocrático no Brasil. (Prefácio) In: NUNES, Edson de Oliveira. **A gramática política do Brasil: clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático**. Prefácio Luiz Carlos Bresser Pereira. 4 edição. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

BILHIM, João. Mudança Organizacional. In: RODRIGUES, J.N.; VIEIRA, L.; COSTA, S.G. (orgs). **Gestão da Mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo, Atlas, 2010.

CARDOSO, Carmen; CUNHA, Francisco. **Mudar ou Desaparecer: a arte de gerenciar mudanças e administrar resistências**. 3ª ed. Recife: INTG, 2005.

CARVALHO, André Borges de. **As Vicissitudes da Reforma Gerencial no Brasil: uma abordagem analítica**. In: Anais do ENANPAD, 1999.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **O Brasil não é para amadores. Estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: Ebel, 2000.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de Análise do Discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

_____. **Linguagem e Discurso: modos de organização**. São Paulo: Contexto, 2010.

COSTA, Frederico. L. História das Reformas Administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público: Brasília: ENAP**, p. 6-23, 2008a.

_____. 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública – RAP/FGV/EBAPE — RIO DE JANEIRO** 42(5): 829-874, SET/OUT, 2008b.

CRUZ, Mauricio S. M. **Transformando a gestão pública em Pernambuco: Modelo de Gestão Todos por Pernambuco**. In: XVIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 out. – 01 nov, 2013.

DELEUZE, Gilles **Diferença e Repetição**. Tradução Luiz Orlandi, Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 2ª edição, [1988(2006)].

ENRIQUEZ, Eugene. O poder e morte. In: BAREMBLIT, G.; DELEUZE, G.; ENRIQUEZ, E.; FOUCAULT, M.; GROSRICHARD, A.; KATZ, C.S.; MILLER, J. A. **Psicanálise, poder e desejo**. Rio de Janeiro: Coleção IBRAPSI, p.73, 1979.

_____. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Tradução: T.C. Carreteiro e J. Nasciutti, 2ª ed, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.

_____. **A organização em Análise**. Tradução: Francisco da Rocha Filho. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

_____. **As figuras do poder**. Tradução: Nina de Melo. São Paulo: Via Lettera, 2007.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. Tradução: Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo: Loyola, 13ª Ed, 2006.

_____. **A arqueologia do saber**. Tradução: Luiz Felipe Baeta Neves. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 7ª Ed, 2007.

_____. **Microfísica do poder**. Tradução: Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 29ª reimpressão, [1979(2011)].

FREUD, Sigmund. **Obras Psicológicas de Sigmund Freud: Escritos sobre a Psicologia do Inconsciente. Volume I**. Trad. Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago, 2004.

_____. Formulações sobre os dois princípios do acontecer psíquico. In: **Obras Psicológicas de Sigmund Freud: Escritos sobre a Psicologia do Inconsciente. Volume I**. Trad. Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago, p.63-79, [(1911)2004].

_____. Alguns comentários sobre o conceito de inconsciente na psicanálise. In: **Obras Psicológicas de Sigmund Freud: Escritos sobre a Psicologia do Inconsciente. Volume I**. Trad. Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago, p.79-95, [(1912)2004].

_____. Totem e Tabu. In: J. STRASHEY (Ed. E J. Salomão, Trad). **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Volume XIII**. Rio de Janeiro: Imago, p. 13-163, [(1913)1996a].

FREUD, Sigmund. À guisa de introdução ao narcisismo. In: **Obras Psicológicas de Sigmund Freud: Escritos sobre a Psicologia do Inconsciente. Volume I.** Trad. Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago, p.95-133, [(1914)2004].

_____. Pulsão e Destinos da Pulsão. In: **Obras Psicológicas de Sigmund Freud: Escritos sobre a Psicologia do Inconsciente. Volume I.** Trad. Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago, p.133-175, [(1915a)2004].

_____. O Recalque. In: **Obras Psicológicas de Sigmund Freud: Escritos sobre a Psicologia do Inconsciente. Volume I.** Trad. Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago, p.175-195, [(1915b)2004].

_____. O Inconsciente. In: **Obras Psicológicas de Sigmund Freud: Escritos sobre a Psicologia do Inconsciente. Volume II.** Trad. Luiz Alberto Hanns. Rio de Janeiro: Imago, p.13-75, [(1915c)2006].

_____. “O estranho” (Das Unheimliche). **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Volume XVII.** Rio de Janeiro: Imago, p. 275-314, [1919 (1976)].

_____. Além do Princípio do Prazer. In: **Pequena Coleção das Obras de Freud.** Trad. C.M.Oiticica. Rio de Janeiro: Imago, [(1920)1975].

_____. Psicologia de Grupo e Análise do Eu. In: J. STRASHEY (Ed. E J. Salomão, Trad). **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Volume XVIII.** Rio de Janeiro: Imago, p. 79-154, [(1921)1996b].

_____. O Eu e o Isso. In: J. STRASHEY (Ed. E J. Salomão, Trad). **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Volume XIX.** Rio de Janeiro: Imago, p.15-80, [(1923)1996c].

_____. O futuro de uma ilusão. In: J. STRASHEY (Ed. E J. Salomão, Trad). **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Volume XXI.** Rio de Janeiro: Imago, p.13-63, [(1927)1996d].

FREUD, Sigmund. Mal-Estar na Civilização. In: J. STRASHEY (Ed. E J. Salomão, Trad). **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. Volume XXI**. Rio de Janeiro: Imago, p.67-148, [(1929)1996e].

_____. L'homme Moïse et la religion monotheïste. **Nova Trad. Francesa** Gallimard, p.208, [(1939)1986].

GAETANI, Francisco. **Public Management Reforms in Modern Brazil**. London London School of Economics and Political Science. PhD thesis, 2005.

HOLANDA, Nilson. A crise gerencial do Estado brasileiro. In VELLOSO, João Paulo dos Reis (org.). **Brasil: a superação da crise**. São Paulo: Nobel, 1993.

KOTTER, J. **Leading Change: why transformation efforts fail**. Harvard Business Review. 73, 2, 58-68, 1995.

KRISTEVA, Júlia. **Estrangeiros para nós mesmos**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

LEI COMPLEMENTAR N. 141, de 03 de setembro de 2009. **Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco**.

LEI COMPLEMENTAR N. 117, de 26 de junho de 2008. **Dispõe sobre a criação da Carreira de Gestão Administrativa e seus cargos, fixa sua remuneração e dá outras providências**.

LEI COMPLEMENTAR N. 118, de 26 de junho de 2008. **Dispõe sobre a criação da Carreira de Planejamento e Gestão e seus cargos, fixa sua remuneração e dá outras providências**.

LEI COMPLEMENTAR N. 119, de 26 de junho de 2008. **Dispõe sobre a criação da Carreira de Controle Interno e seus cargos, fixa sua remuneração e dá outras providências**.

MAINGUENEAU, Dominique. **Gêneses dos discursos**. Tradução: Sírio Possenti. Curitiba: Criar edições, [1984(2005c)].

MAINGUENEAU, Dominique. *Le contexte de l'oeuvre littéraire. Énonciation, écrivain, société*. Paris, Dunod, 1993.

_____. **Novas Tendências em Análise do Discurso**. 2ª ed. Tradução: Freda Indursky; revisão dos originais da tradução Solange Maria Ledda Gallo, Maria da Glória de Deus Vieira de Moraes. Campinas, SP: Pontes: UNICAMP, [1987(1997)].

_____. O Ethos. In: **Análise de Textos de Comunicação**. Tradução de Cecília Perez de Souza e Silva e Décio Rocha. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2005a.

_____. Ethos, Cenografia, Incorporação. In: AMOSSY, Ruth. (2005) **Imagens de si no discurso: a construção do ethos**. São Paulo: Contexto, 2005b.

_____. Conceitos de Análise do discurso: problemas de ethos. In: **Cenas da Enunciação**. Organização: Sírio Possenti e Maria Cecília Perez de Souza-E-Silva. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

_____. Ethos – Ethos e apresentação de si nos sites de relacionamento. In: **Doze Conceitos em Análise do Discurso**. Organização: Sírio Possenti e Maria Cecília Perez de Souza-E-Silva. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Evolução do Estado e reforma administrativa**. Brasília: Sedap, 1987.

_____. **Governo, imagem e sociedade**. Brasília, FUNCEP, 1988.

_____. Em busca do Estado moderno: as reformas administrativas planejadas no Brasil, in **Revista Recursos Humanos, ano I nº 2**, Brasília, Instituto de Recursos Humanos (IDR), 39-44, 1993.

_____. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das Reformas Planejadas no Brasil, in **Revista de Administração Pública, 37(3)**, 641-659, 2003.

MARINI, Caio. Gestão Pública: o debate contemporâneo. **Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães**. nº 7, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão. **A modernização da administração pública brasileira no contexto do Estado**. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.

_____. **Uma teoria da fragmentação de políticas públicas: desenvolvimento e aplicação na análise de três casos de políticas de gestão pública**. Tese apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2003.

NASCIMENTO, Kleber. Reflexões sobre estratégia de reforma administrativa: a experiência federal brasileira, in **Revista de Administração Pública**, 1967.

NUNES, Edson de Oliveira. **A gramática política do Brasil: clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático**. Prefácio Luiz Carlos Bresser Pereira. 4ª edição. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: Enap, 1997.

PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações**. Tradução: Maria Cecília Pereira Tavares; Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, M.L.J.B. Modelos de Mudanças nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G.R. (orgs). **Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança**. (p.108-159). Porto Alegre: AGE, 1995.

POSSENTI, Sírio. Observações sobre interdiscurso. **Revista Letras**, v.61. BDP/UFPR, 2003.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Oficial, p. 1-68, 1995.

PRESTES MOTTA, Fernando. C., BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à Organização Burocrática**. 6 ed. São Paulo: Braziliense, 1988.

PROGRAMA DE GOVERNO. Frente Popular de Pernambuco: Programa de Governo - Eduardo Campos. **O Novo Pernambuco: Melhor para Trabalhar, Melhor para Viver - O Trabalho Continua**. Disponível em: http://psbpe.org.br/site-2010/wp-content/uploads/plano_governo2011-2014.pdf. Acesso: 15.02.2012, p.1-108, 2010.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

_____. Tendências da Gestão Pública nos países da OCDE. In: LEVY, E. & DRAGO, P. A. (orgs) **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, Casa Civil, 2005.

_____. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Revista Interface Sociologias**, Porto Alegre, Ano 11, n. 21, jan/jun, p. 344-365, 2009.

RICHARDSON, P.; DENTON, D. Communicating change. **Human Resorce Management**, 35, 203-216, 1996.

ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. **Dicionário de Psicanálise**. Tradução: Vera Ribeiro e Lucy Magalhães. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

SENNETT, Richard. **Autoridade**. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, J.S. **El cambio de época, El modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de La investigación y extensión en la academia Del siglo XXI**. Trabalho enviado para a “I Conferência Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural”, organizada pelo instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). Panamá, Nov, 1999.

SOARES, Morgana. **Ciberviolência, ethos e gêneros de discurso em comunidades virtuais: o professor como alvo**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Letras. Recife: ed. UFPE, 2014.

SOUZA SANTOS, Boaventura de. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado de metodologia da pesquisa clínico-qualitativa - construções teórico-epistemológicas, discussão comparada e aplicação nas áreas de saúde e humanas**. Petrópolis: Vozes, 2003.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**, v. 8, p. 27-75, 1974.

_____. O governo provisório de 1930 e a reforma administrativa. **Revista de Administração Pública**, v. 9, n. 4, p. 5-68, 1975.

_____. Institucionalização da reforma administrativa: atuação do Conselho Federal de Serviço Público Civil e da comissão permanente de padronização (1936 a 1938). **Revista de Administração Pública**, v. 10, n. 4, p. 21-54, 1976.

_____. Desburocratização e desestatização: novas considerações sobre as prioridades brasileiras de reforma administrativa na década de 80. **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 4, p. 72-87, 1984.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LETRAS

DOUTORADO EM LINGUÍSTICA

TÍTULO: O ETHOS DISCURSIVO NUM CONTEXTO DE MUDANÇA NA GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL: ENTRE RESISTÊNCIAS E INTERINCOMPREENSÕES

Pesquisador responsável: Juliana Cáu Durante

Endereço: Rua Bento de Loyola, nº 70, apto 202, bloco girassol, jardim bela vista, Casa Amarela. CEP: 52051-340. Recife-PE. Fone: (81) 91149794 (caso necessário, efetuar ligações a cobrar).

Convido o (a) Sr.(a) para participar, como voluntário (a), da pesquisa **“O ETHOS DISCURSIVO NUM CONTEXTO DE MUDANÇA NA GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL: ENTRE RESISTÊNCIAS E INTERINCOMPREENSÕES”**. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: (Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, Sla 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: 2126.8588 – e-mail: cepccs@ufpe.br).

Informações sobre a pesquisa:

Em 2007, diante da mudança de governo, que inicia seu mandato com uma análise do cenário diagnóstico de “descrença da população” frente ao serviço público, como possível consequência da atuação do governo anterior e opositor, justificado pela redução da estrutura do estado e consequente falha na prestação de serviços e pelo “baixo desempenho dos indicadores sociais e econômicos encontrados”, tal como explicita o atual plano de governo (PROGRAMA DE GOVERNO, 2011-2014), um novo modelo de gestão passa a ser incorporado à máquina pública como promessa de “um novo estado do fazer”.

E foi então que, para consolidar e institucionalizar este novo modelo de gestão e alcançar as duas principais linhas de ação do governo (implementação de políticas públicas participativas e valorização do servidor), foi sancionada a Lei Complementar 141, de setembro de 2009, que

institui o *Modelo Integrado de Gestão* do Poder Executivo, composto por quatro sistemas: Controle Social; Planejamento e Gestão; Gestão Administrativa e Controle Interno, que culminou na criação de 3 carreiras consideradas estratégicas ao alcance das diretrizes e metas do governo do estado.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem por *objetivo* “investigar qual o *ethos discursivo* constituído pelos **servidores** no contexto da nova governança pública do Estado de Pernambuco, que estão envolvidos direta ou indiretamente no processo de mudança do novo Modelo Integrado de Gestão (MIG) do atual Governo do Estado”, entre eles: 1. **Servidores que compõem uma das 3 novas carreiras do MIG (Analistas em Gestão Administrativa - AGADS)**, 2. **Servidores ocupantes do quadro de pessoal da SAD antes da implantação do modelo**, – de forma a analisar, *a maneira com que estes atores se veem e como são vistos pelo Outro nesta dinâmica dialógica relacional*, de modo a compreender a *interincompreensão constitutiva* presente entre os discursos e o processo de *resistência* daí advindo, entendendo resistência como este *Outro do discurso* que não pode ser dito, o *interdito*, a recusa do discurso.

Os procedimentos teórico-metodológicos aqui utilizados para a realização da análise e discussão dos dados baseou-se em uma abordagem de análise qualitativa a partir de pressupostos teóricos provenientes: a) da análise do discurso de Dominique Maingueneau (1993, 2004, 2005), especialmente no que tange aos conceitos por ele elaborados de *ethos discursivo* e *interincompreensão recíproca*, tangenciados pelos conceitos de alteridade, heterogeneidade, interdiscurso, memória, universo, campos e espaços discursivos; e b) da leitura psicossociológica do fenômeno organizacional de Eugene Enriquez (1979; 1997; 2007) e Max Pagés (et al, 1987) transversalizada por uma escuta e análise psicanalítica dos discursos proferidos (FREUD, 1913; 1914; 1915; 1919; 1920; 1921, entre outros), onde tanto conceitos como *sistemas cultural*, *simbólico* e *imaginário* apresentam relevância no entendimento da organização quanto às *instâncias mítica, social-histórica, grupal, individual, institucional, organizacional* e *pulsional* (ENRIQUEZ, 2007) ganham destaque, especialmente esta última, onde a ideia de *trabalho* se relaciona fortemente aos conceitos de *poder, amor* e *morte*, noções que serviram de alicerce à compreensão dos movimentos ocultos ou manifestos à análise da *resistência* no contexto de mudança da gestão pública estadual.

Os depoimentos dos participantes da pesquisa, na forma de entrevistas, serão coletados individualmente, gravados em áudio e posteriormente transcritos ortograficamente e ficarão sob a responsabilidade de armazenamento do pesquisador responsável. Contudo, fica assegurado, a partir desse momento, a absoluto sigilo em torno da identidade dos participantes da referida pesquisa.

Declaro que tenho conhecimento de que receberei resposta a qualquer dúvida sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados com essa pesquisa. Também terei total liberdade para retirar meu consentimento, em qualquer tempo, podendo deixar de participar do estudo, e a pesquisa ser interrompida, sem que haja prejuízo algum aos participantes da pesquisa.

Fui informado de que não existem **riscos** na participação deste tipo de pesquisa, uma vez que trata-se apenas da realização de entrevistas em situação de trabalho, de modo individual e mantendo o sigilo identitário dos participantes. No que se refere aos **benefícios**, esperamos que esta pesquisa forneça informações importantes sobre o novo Modelo Integrado de Gestão da atual

administração pública estadual, de modo a tornar visível os ganhos que um projeto de pesquisa dessa natureza pode vir a trazer para a área de conhecimentos em questão.

Fui informado também de que não terei nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada me será pago pela participação. Entretanto, receberei cópia do relatório da pesquisa, contendo os resultados obtidos no presente estudo. Compreendo que estes dados tem por finalidade maior a difusão do conhecimento dos conteúdos aqui abordados, e poderão ser divulgados, exclusivamente, salvaguardando sigilo identitário, nos veículos de produção e transmissão acadêmico-científicas.

Diante do exposto, declaro que concordo participar deste estudo, bem como autorizo, para fins exclusivamente de pesquisa, a utilização dos dados coletados durante o estudo (entrevistas).

APÊNDICE B**CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL**

Declaro, pelo presente instrumento, que a pesquisadora JULIANA CÁU DURANTE, CPF 039067684-57, aluna do Programa de Pós-Graduação em Letras, doutorado em linguística, está autorizada a realizar a coleta de dados de sua Tese de Doutorado na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco, na forma de entrevistas junto a alguns servidores, mediante assinatura e ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) dos futuros e pretensos participantes da pesquisa, para fins exclusivamente acadêmicos, garantindo o sigilo identitário de todos os envolvidos.

Recife, 12 de julho de 2012.




Luciana Pires

Nome, Assinatura e Carimbo do Responsável Institucional (Secretário ou Secretário

Executivo) Luciana Pires
Sec. Executiva / SEPRI em exercício
SADI/PE

APÊNDICE C


MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP
FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: OS AGENTES DE MUDANÇA NO CONTEXTO DA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DISCURSIVA		2. CAAE:	
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 8. Linguística, Letras e Artes			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: JULIANA CAU DURANTE PERETTI			
6. CPF: 039.067.684-57		7. Endereço (Rua, n.º): JOAQUIM NABUCO DERBY 507 RECIFE PERNAMBUCO 52011000	
8. Nacionalidade: BRASILEIRA		9. Telefone: (81) 9114-9794	10. Outro Telefone:
		11. Email: julianacau10@yahoo.com.br	
12. Cargo:			
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 196/96 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: <u>13</u> / <u>08</u> / <u>2012</u>		 Assinatura	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
13. Nome: Universidade Federal de Pernambuco - UFPE		14. CNPJ:	15. Unidade/Orgão: Departamento de Pós Graduação em Letras - UFPE
16. Telefone: (81) 2126-8767		17. Outro Telefone:	
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 196/96 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: <u>Fabiele Starkmann De Nardi</u>		CPF: <u>76.152.893034</u>	
Cargo/Função: <u>Vice Coordenadora do PPG</u>			
Data: <u>19</u> / <u>07</u> / <u>2012</u>		  Fabiele S. De Nardi Vice Coordenadora Programa Pós Graduação em Letras UFPE 172005 Assinatura	
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO CENTRO DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE / UFPE-



PROJETO DE PESQUISA

Título: OS AGENTES DE MUDANÇA NO CONTEXTO DA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE DISCURSIVA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 05664212.0.0000.5208

Pesquisador: JULIANA CAU DURANTE PERETTI

Instituição: Departamento de Pos Graduação em Letras - UFPE

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Número do Parecer: 93.105

Data da Relatoria: 05/09/2012

Apresentação do Projeto:

O projeto tem por finalidade analisar o discurso dos agentes de mudança no contexto da nova governança pública (Governo de Pernambuco 2007-

2014) buscando identificar e analisar o ethos discursivo dos servidores públicos e as relações de interincompreensão discursiva presente no diálogo entre os servidores novos e antigos servidores, de forma a compreender a resistência ao novo, inerentes ao processo de mudança. Tem como problema de pesquisa: De que forma os Analistas em Gestão Administrativa (AGADS), sejam eles ocupantes ou não de cargos gerenciais (estratégicos), se enxergam diante deste novo paradigma da gestão pública do Estado de Pernambuco proposto no Modelo Integrado de Gestão? O estudo pretende indicar novos caminhos, aos modelo de gestão que vem sendo implantado no atual governo do estado de Pernambuco.

Do ponto de vista teórico metodológico a pesquisa utilizará enquanto a análise dialógica do discurso (Círculo de Bakhtin, 2003; 2004; 2005) e os referenciais da análise de discurso (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004)

Para a realização da pesquisa de campo se dará através de entrevistas semi-estruturas, utilizando procedimentos de gravação, no local de trabalho dos sujeitos de pesquisa

A amostra da pesquisa será composta por um total de 12 participantes, divididos da seguinte forma: a) Seis (6) servidores que compõem a nova carreira do Modelo Integrado de Gestão (Analistas em Gestão Administrativa - AGADS), ocupantes ou não de cargos gerenciais; b) Seis (6) servidores que não compõem a carreira de AGAD (Analista em Gestão Administrativa do novo Modelo Integrado de Gestão), ocupantes ou não de cargos gerenciais. A escolha dos participantes será por de modo aleatório, utilizando-se o sorteio numérico como forma de escolha dos sujeito, conforme os critérios de inclusão e exclusão. Os critérios de inclusão serão os servidores públicos estaduais que atuam direta ou indiretamente no novo Modelo de Gestão que vem sendo implantado no Governo Eduardo Campos (2007-2011/2011-2014), sejam eles ocupantes de uma das novas carreiras do Modelo Integrado de Gestão (AGADS) ou não. E os critérios de exclusão todos aqueles participantes que não se enquadrarem aos requisitos acima expostos ou que por ventura forem sorteados e estejam eventualmente em algum tipo de licença formalizada junto ao Estado, o que acarretará em um novo sorteio, automaticamente.

A análise dos dados coletados será baseada em conceitos tais como: dialogismo; interdiscurso; ethos discursivo; interincompreensão constitutiva; memória discursiva e resistência, buscando identificar e analisar o que os sujeitos dizem sobre o trabalho, uma análise da relação entre discurso, atividade e ação.

Endereço: Av. da Engenharia s/nº - 1º andar, sala 4, Prédio do CCS

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.740-600

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-8588

Fax: (81)2126-8588

E-mail: cepccs@ufpe.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO CENTRO DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE / UFPE-



Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral

- Investigar qual o ethos discursivo construído pelos servidores no contexto da nova governança pública do Estado de Pernambuco, que estão envolvidos direta ou indiretamente no processo de mudança do novo Modelo Integrado de Gestão (MIG) do atual Governo do Estado.

Objetivo específico:

Analisar a pluralidade presente nos diferentes ethos discursivos dos ocupantes ou não ocupantes de cargos gerenciais, quanto ao papel dos agenciadores de mudança (Analistas em Gestão Administrativa - AGADS) da atual administração pública

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Benefícios a possibilidade de ser pensada e repensada a forma de gestão pública estadual. Riscos são mínimos, como timidez e/ou constrangimento ao ser entrevistado, mas esta garantido sigilo e liberdade de se retirar da pesquisa em qualquer momento.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Sem Comentários

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

- Folha de rosto preenchida adequadamente, assinada pela pesquisador e pela vice coordenadora do Programa de Pós Graduação em Letras da UFPE
- Orçamento sob responsabilidade da pesquisadora
- Explicitação sobre a guarda dos registros gravados e transcritos
- Definição do mês de setembro para pesquisa de campo
- Carta de Anuência devidamente assinada pela Secretária Executiva da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco.
- Roteiro com as questões da entrevista semi-estruturada
- TCLE contendo as informações essenciais da pesquisa.
- Identificação do currículo lattes da pesquisadora, da orientadora e co-orientador

Recomendações:

Sem recomendação

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

O Colegiado aprova o parecer do protocolo em questão para início da coleta de dados. Projeto foi avaliado e sua APROVAÇÃO definitiva será dada, por meio de ofício impresso, após a entrega do relatório final ao Comitê de Ética em Pesquisa/UFPE

Endereço: Av. da Engenharia s/nº - 1º andar, sala 4, Prédio do CCS
Bairro: Cidade Universitária CEP: 50.740-600

UF: PE Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-8588 Fax: (81)2126-8588 E-mail: cepccs@ufpe.br

APÊNDICE D

ENTREVISTAS (TRANSCRIÇÕES ORTOGRÁFICAS)

Sujeito: S1 Servidor “antigo” Idade: 57 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Eu entrei no estado em 1978 ainda muito jovem; tinha acabado de ingressar na faculdade de psicologia e precisava trabalhar para pagar a faculdade; e, então, eu fui contratada como celetista na antiga CETEP, que hoje é a ATI, nossa autarquia do estado - a Agência de Tecnologia do Estado. Naquela época, a gerência não era essa, a GEFIP, era Departamento de Administração Financeira de Pessoal, que era DASP, e eu ingressei na Secretaria de Administração; saí direto da ATI e vim direto para a Secretaria de Administração. Na época, nós tínhamos o programa de implantação do cheque salário. O estado pagava através de um contracheque e iria dar início ao cheque salário em 1978. Nós viemos para cá com a proposta de trabalhar com esse processo de mudança do pagamento, para essa ferramenta do cheque salário. E eu fui lotada na unidade de atendimento desta gerência, da época. Nesta unidade de atendimento, ainda fiquei durante dois anos como um apoio a unidade até que, em novembro de 1980, eu assumi a minha primeira chefia, assumi a minha primeira gratificação. E daí, de 1980 para cá, eu tenho permanecido sempre na função ou de chefe, ou de supervisão, ou de na época divisão e serviço (tinham duas unidades), que eram FG1 e FGS2, até que hoje eu cheguei à situação, ao cargo de gerente, que é um cargo comissionado, não é? na Secretaria de Administração, por coincidência, desta mesma gerência que eu entrei aquela época há trinta anos. Entrei em 1978 e em 2008 fiquei como gerente do estado; então, trinta anos depois, eu assumi a gerência daquela mesma diretoria antiga a qual eu tinha entrado.

Em 2010, se não me falha a memória, nós recebemos aqui na gerência o primeiro grupo de analista, aqui na gerência da gente. Na época, nós tínhamos uma equipe muito pequena, reduzida, com poucas ferramentas para fazer todo o processo da folha de pagamento e também não tínhamos as ferramentas que temos hoje, de computador, com planilhas de Excel.

E com a chegada dos analistas, como a equipe da gente era uma equipe antiga, então tinha o conhecimento técnico, as ferramentas que os analistas trouxeram, então, agregou a experiência do antigo, dos casos, das histórias, com a praticidade do jovem, com o conhecimento técnico do jovem, e tornou-se isso um processo de melhoria muito grande para gente aqui na folha. Principalmente, porque eu tive sorte de ter uma equipe, vamos dizer assim, escolhida a dedo. Eu trouxe para a gerência da gente aqui, quando me trouxeram a relação (a gente não conhecia os analistas, não sabia do perfil de nenhum deles), mas a gente teve muita sorte, porque cada um que

veio para cá, para área da gente, veio ou para ficar ou, se saiu, saiu em busca de um novo sonho, um concurso novo que fez e que se desligou por causa disso; ou em busca de uma melhoria, de uma gratificação, já pelo potencial que ele demonstrou aqui no trabalho dele.

Então, assim, eu acho que foi muito importante essa posição da gente de ter novos jovens, a chegada de vocês contribuiu muito para a melhoria no serviço público, especialmente nos processos da SAD, e nos processos de folha. Eu aqui só tenho a agradecer a chegada deles, e que venham mais, não é? Quem vier aqui para a gerência da gente, a gente recebe de braços abertos. A nossa equipe antiga de servidor, que, na sua maioria, o que tem menor tempo de serviço é 25 anos de serviço, eles todos se relacionam muito bem com os analistas que chegaram, eu não tenho dificuldade de interação, de relacionamento nenhum dos nossos antigos com os analistas, nenhum problema, nunca houve conflito entre um servidor antigo, do grupo antigo com analistas novos, não. Foi muito bom para a gente, para a gente, para a SAD.

Sujeito: S2 Servidor “antigo” Idade: 42 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Então, eu cheguei no estado em 1999, e já cheguei para a área de atendimento ao cidadão. E, na época, essa área era formada por duas pessoas, por dois cargos comissionados, essa equipe que cuidava do atendimento ao cidadão. Depois foram se incorporando servidores de outros órgãos, não tinha ninguém do quadro da Secretaria de Administração. Com o tempo, novos servidores foram se incorporando, outros cargos comissionados, e a gente continuava. Só tinha da Secretaria de Administração a pessoa do apoio, tanto a secretária quanto a administrativa, até essas pessoas era difícil da gente identificar. A menina que atuava como secretária da gerência passou numa seleção para ir pra PGE, e a gente ficou um tempão procurando uma outra pessoa para suprir essa necessidade. Havia uma carência, pelos menos para gente da gerência de atendimento ao cidadão, havia uma carência de pessoal de uma forma geral, de todos os níveis.

E aí, a chegada dos AGADS, não sei se foi um ruído geral, mas de repente começou a circular um boato de que iriam chegar novos gestores. Então, a primeira ideia é que iria chegar um quadro de gestão que iria substituir o que estava aqui e que os cargos comissionados deixariam de ser necessários, e isso – claro!- provocou um ruído muito grande. Então, eu acredito que a chegada não tenha sido tão tranquila, mesmo que depois tenha sido feito um trabalho, reunião com os grupos, mas já tinha se criado uma imagem negativa dos que vinham. Eles conversaram conosco, com os gestores, e pediram que a gente conversasse com os nossos servidores, a alta administração na época, e pediu que a gente conversasse, explicasse “olha, as pessoas que vem, vem para somar!”, já pra tentar diminuir esse clima que já não estava muito favorável a essa chegada.

E que por outro lado, quem não era cargo comissionado, quem era servidor do quadro ficou com a sensação de que “não, quem vem agora vai salvar a pátria; então, é sinal de que a gente não

serve pra nada!”. Isso provocou também uma reação negativa pra receber o grupo que estava chegando. No primeiro grupo, eu não recebi ninguém AGAD. Se havia essa expectativa, então eu também não estava fazendo nenhuma questão que viesse nenhum AGAD pra cá; se vinha com essa postura de que era para assumir a gestão então, na verdade, eu não estava fazendo nenhuma questão que viesse nenhum AGAD trabalhar comigo. Depois que chegaram alguns AGADS aqui na secretaria, houve alguns problemas de relacionamento. Os problemas, os que estavam só no inconsciente, eles foram para a prática. As pessoas começaram a reagir com quem estava chegando; e quem estava chegando, por sua vez, também reagiu. E aí isso se acirrou um pouquinho. As conversas que me chegavam era “o pessoal que chegou agora é todo metido”. E eu: “ai meu Deus, e agora?”. Aí essa impressão foi mudando com o tempo. Então, hoje a minha opinião com relação ao AGAD, inclusive já comentei com os que trabalham comigo, que é a mais positiva possível. Veio um pessoal muito preparado, a gerência ganhou muito com a chegada da equipe nova. A equipe antiga tem muito o que contribuir. Aqui, não sei se pelo perfil de quem estava e do perfil de quem chegou, as coisas se encaixaram. Claro, no começo gente nova é sempre gente nova. Mas se encaixaram; a equipe funciona bem, com os problemas que tem em qualquer problema de relacionamento, independente de cargo. Funciona bem, ganhamos demais com os AGADS. Quem está aqui há muito tempo tem um volume de informações que a gente não pode abrir mão; e quem chega, além do sangue novo, tem um conhecimento técnico que só acrescenta. Então, eu não abro mão mais dos meus AGADS de jeito nenhum.

Mas, até hoje, nos corredores, na conversa informal, eu ainda escuto alusões pejorativas aos AGADS, assim: “ah, só porque é AGAD, o secretário só quer saber de AGAD, só valoriza AGAD!”. E esse sentimento não se dissolveu não. Na Secretaria de Administração, tem muito servidor antigo com rejeição ainda. Na verdade, eu percebo que a coisa está meio que acentuando, porque, cada vez que um AGAD atinge um cargo de gerência, aí o servidor, ele se ressentido ainda mais. Então, o que naturalmente tenderia a desaparecer está um pouco acirrado recentemente, está piorando.

Sujeito S3 Servidor “antigo” Idade: 66 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Eu cheguei no estado, a trabalhar no estado, em 1987, no governo de Dr. Arraes. Eu vinha de empresa privada; eu sou educadora, pedagoga, e trabalhava como coordenadora no colégio Americano Batista. Saí do colégio Americano Batista e vim para o estado e recebi um convite, que eu era da Secretaria de Educação, e recebi um convite para vir assessorar o secretário Edgar Muniz Fernandes, quando Dr. Arraes assumiu. E aqui eu fiquei até hoje. Tempos depois, alguns anos depois, eu trouxe a minha lotação para aqui (SAD), porque no estado, na Educação, meu cargo não era de professora, de técnico, nível superior, então eu podia ser transferida. Meu vínculo inicial foi na Educação, depois passou a ser SAD, porque eu trouxe esse vínculo para cá, eu passei a ser lotada aqui na SAD. E amo a SAD de paixão! Eu sou assim: apaixonada pelo que

eu faço e desde que entrei, como assessora do secretário, passei 12 anos no gabinete como assessora de secretário, e entrava governo e saía governo, mas eu estava sempre lá como assessora. E eles sempre me recomendavam, juntos aos secretários. Havia muitas mudanças de secretariado aqui, na época, e sempre eles recomendavam que não tirasse e eu fui ficando. Até que, no governo de Jarbas Vasconcelos, eu fui convidada para ser a diretora executiva de movimentação de pessoal. Na época, existia o diretor geral e o diretor executivo. Então eu saí do gabinete e fui para essa diretoria executiva, que depois foi transformada em gerência geral, depois foi transformada em gerência, e fiquei na GEMOP até a primeira gestão de Eduardo. Na primeira gestão de Eduardo, de 2007 até 2010, eu trabalhei na GEMOP, como gerente da GEMOP. E, em 2010, passei... Dr. Ricardo Dantas me transferiu para a Gerência de Atendimento ao Servidor. E estou lá, estou me sentindo muito feliz, é um desafio, criação de novas centrais de atendimento, que esse é um projeto que entrou no planejamento do governador como projeto número 1, quando ele escalonou os projetos dele, em prioridades, e graças a Deus, a gente está crescendo, as centrais de atendimento a gente está vendo progresso, crescimento e buscando mais serviço, buscando a parceria com outros órgãos do estado, porque, na verdade a gente, o nosso trabalho não é voltado pra SAD; nosso trabalho é voltado para o estado como um todo para todos os servidores do estado. Então, eu me sinto realizada, me sinto muito feliz com o que eu faço.

Agora quanto essa questão da nova, das novidades, que foi a entrada dos analistas no governo do estado, de início eu recebi dois analistas que eram temporários. Havia tido uma seleção para temporário de 2 anos e eu tive aqui o prazer de tê-los, que foram maravilhosos, que não pertenciam ao estado, mas que vieram para somar e trouxeram uma bagagem do que eles tinham lá fora e conheceram todo o programa do estado aqui, e foram pessoas que somaram e ajudaram muito a gente. Quando chegaram os novos AGADS, que eu recebi na minha área um grupo grande, porque de início a Educação não estava podendo receber, a Saúde não estava podendo receber, e eu fiquei com mais de 20 AGADS na minha área aguardando uma localização, porque alguns órgãos tiveram assim, até uma certa resistência em recebê-los, e como aqui na SAD não existia recursos humanos, quem trabalhava com pessoas era eu, então eu fiquei com todo esse pessoal de Educação, de Saúde, aqui, vindo para cá, e eu colocava numa sala. E eu comecei a querer que eles tivessem conhecimento do que era o estado, para que, quando eles fossem distribuídos, redistribuídos, eles tivessem mais ou menos uma ideia do que eles iam encontrar. E saí mostrando para eles, dando para eles as leis de pessoal, o estatuto, e toda essa parte de legislação; e eles foram estudando, foram lendo, foram pesquisando, e criei bons amigos por conta disso.

Agora comigo mesmo, efetivamente, vieram dois analistas, que para mim foi muito boa a experiência com eles; eles foram colaboradores neste tempo que eu estive nos 2 anos com eles que eu passei, 2010 e 2011. E foi assim muito boa a experiência com eles dois. Eles aprenderam muito e nós não fizemos aqui nenhuma diferenciação, não tivemos nenhum preconceito, pelo menos eu tentei não inculcar isso na mente das pessoas da gerência, que eles eram pessoas que estavam chegando para somar; e também tentei passar isso para eles, que eles não vinham para cá para tomar o lugar de ninguém, que eles vinham para cá para nos ajudar, para fazer parte de uma equipe. Eu não tive problemas com eles e nem com os outros, que eram coordenados por uma gerência geral. Me ajudaram muito e eu pedia pessoas para desenvolverem projetos e consegui. Tinham equipes de 4 ou 5; uma equipe ficava tentando conhecer a área de direitos e deveres, para poder montar projetos para a gente, para montar trabalhos que fossem de maior agilidade, que a

gente tivesse condições de ter um sistema, para que a gente pudesse trabalhar, pra que a coisa ficasse o mais fiel possível, mais prática, mais atualizada, mais moderna. E com os AGADS, eu sempre tive um bom trâmite; aliás, eu tenho um bom trânsito com todos eles; me dou super bem, criei amizades e não tive problemas, nessa questão, eu não tive problemas.

Alguns problemas existiram porque não foram todos os AGADS, mas, muitos chegaram, talvez pela forma como - eu não sei se foi a orientação que foi dada pra eles, é que eles iriam vir pra cá para tirar as pessoas dos cargos e assumirem, que eles iriam - procuravam saber qual era a área, qual a gerência que eles iriam assumir; e, na verdade, eles não estavam para assumir gerência, eles estavam para vir fazer parte da equipe. E, com o passar do tempo, normalmente, isso iria acontecer, porque ninguém é eterno nos cargos e nem tampouco... até porque a SAD estava, e está, com um contingente de pessoas que estão todos chegando próximos da aposentaria. Essa coisa toda, então, foi um momento, eu acho que propício para acontecer, porque a gente precisava oxigenar, precisava renovar, precisava de pessoas novas; agora esse relacionamento, eu não tenho visto assim, eu sempre vi com bons olhos, mas, eu sinto que não está existindo aquela comunhão em algumas áreas, não são em todas, mas, algumas áreas em específico. Hoje, tem um AGAD lá na minha área, na GEASE, que eu amo de paixão! Uma pessoa que eu tenho maior confiança e que me ajuda muito, colaboradora, honesta, encara o trabalho com muito amor, tem a mesma paixão que eu tenho; então, a gente se encaixou muito bem, graças a Deus! Eu não tive problema com ninguém, eu não tenho problema com ninguém. Mas, no geral, eu percebo a resistência, que é natural, não deixa de ser um pouco natural, porque as pessoas se sentem “os da casa”, “os donos da casa”, “os que sempre reinaram na casa”, e se sentem muitas vezes preteridos por posturas que às vezes acontecem, que não são, assim - talvez eu não possa, não sei dizer se são - deselegantes, talvez não seja esse o termo, mas, sem falta de algum, de tato e de sensibilidade talvez até para mexer com essa coisa, entendeu? que eu acho que tem que haver por parte dos gestores, essa sensibilidade, entendeu? No trato, e nessa transição de, que a SAD está vivendo, entende? Então, talvez seja isso; e eu acho que, inclusive, tem algumas áreas que a gente sente que não tem mais os problemas que outras áreas tem. Agora depende muito de quem está na frente, de engajar, de unir as pessoas, de as pessoas não se sentirem escanteadas, não se sentirem marginalizadas, as pessoas se sentirem como parte do todo, isso é muito importante. E eu acho que também os AGADS tem essa parcela de, de, de... colaboração. Deve dar essa parcela de colaboração, porque alguns, a gente não pode dizer que são todos, mas alguns se isolam, se... fazem o seu grupo e as pessoas que estão ao redor não convivem com eles, eles não abrem a convivência com o grupo dos antigos que fazem essa secretaria e que tem a história dessa secretaria. Então, eu acho, assim, que seria uma forma inteligente de “vou me juntar a eles porque eles vão me ensinar, porque eles vão”. Não é o ensinar em termos de que “não, eu não sei de nada”, não, porque você sabe ler, você hoje... a tecnologia hoje é muito forte, essa questão, você vai pro computador e você descobre tudo que quer, não é? Mas, a experiência, a vivência, fala muito, não é? A vivência faz muito para que aconteça essa mudança, para que essa mudança aconteça, essa transição, esse processo aconteça, sem ferir, sem ferimentos, entendeu. Eu acho assim.

Teve um momento que você referiu que alguns órgãos demonstraram resistência na chegada dos analistas. Como foi isso?

Alguns órgãos não queriam, não queriam, e os servidores, e os AGADS, foram rejeitados, e eles reclamavam, alguns deles, e os próprios gestores não gostariam de ter, resistiram muito. A SAD

trabalhou muito esse lado, de fazer com que eles entendessem que eles não estavam lá, naqueles órgãos, para tomar o lugar de ninguém; que eles estavam lá para ajudar, para trazer subsídios pra SAD, do trabalho das áreas, porque eles estavam lá conhecendo o trabalho deles para que a SAD tomasse consciência e pudesse fazer, dar prosseguimento à reforma que a SAD estava propondo a fazer. Então, foi difícil em algumas áreas, em algumas secretarias, mas, hoje, eu não sei como é que estão, se ainda tem alguns AGADS lá, em alguns órgãos ainda tem, alguns poucos.

Mas eu acho que é uma coisa de certa forma natural, entre aspas, é uma coisa natural, de transição. Porque não pode deixar de existir problemas na transição, não é? de jeito nenhum! Não pode deixar de existir insatisfação, de um lado, não pode deixar de existir. Agora, cabe a nós, gestores, trabalharmos a equipe nova e a antiga para que, de repente, todos se sintam um corpo só. Porque a gente só dá, a gente só produz, a gente só apresenta um trabalho eficaz se nós estivermos unidos, porque é muito fácil para pessoas chegarem, da forma como os AGADS chegaram, para começar com um salário altamente diferenciado, e os outros que foram tentando progredir, tentando crescer, e nunca conseguiram, nunca conseguiram, e de repente as pessoas chegam e o choque começa daí. Porque - você sabe - que mexeu no bolso do servidor, mexe com tudo, não é? Então, para que isso não existisse deveria também existir uma política que favorecesse um pouco mais as pessoas que estavam na casa. Mas, quem somos nós para resolver isso? Porque eu não sou nenhuma *expert* nesse assunto; pelo contrário, eu sou leiga nessa área. Mas, a crise começou por aí, a crise começou por aí. Mas, eu vejo assim de muito bons olhos todo o trabalho de vocês, todo o empenho do governo do estado de querer e de precisar de uma crítica nesse... porque nós estamos em fim de carreira, nós estamos em fim de carreira e vocês estão florescendo, vocês estão florescendo. E não tem uma coisa ruim para o estado; pelo contrário, eu vejo como uma coisa muito benéfica. O que falta, ou faltou, foi exatamente essa sensibilidade de se lidar com o novo e o antigo. Eu acho até que o próprio nível social das pessoas que chegaram, que é social, intelectual, porque o servidor hoje está sendo treinado, mas o servidor nunca foi treinado. “Tem um curso ali, vai fulano. Eu vou nada”. E ficava por isso mesmo. Para melhor lhe dizer, eu aqui na gerência, eu fiz três vezes o curso de atendimento ao cidadão, ao público, três vezes o curso, mas eu não fiz porque não me sentia preparada, eu fiz para poder levar comigo meus servidores. “Não, eu vou com vocês”. Pega dois, três, e ”não porque eu não posso, porque eu tenho isso, eu tenho aquilo. Mas você vai comigo, remarque seu médico, remarque o que você ia fazer, deixe para a outra semana, você vai fazer o curso comigo. Eu vou com vocês”. Então, eu levei por várias vezes funcionários a fazer cursos comigo para poder incentivá-los, porque não era uma cultura do estado, entendeu? Então, hoje, até essa vantagem existe, entendeu? Ninguém era treinado em nada, aprendia na marra. Então, o nível social, o nível intelectual, tudo isso foi, teve sua parcela de colaboração para que existisse essa distância, esse distanciamento do servidor novo e do servidor antigo.

Sujeito: S4 Servidor “novo” Idade: 28 anos

Fale a respeito da sua experiência no estado como servidor público, desde seu ingresso até o momento atual, explanando qual a sua percepção sobre a carreira do AGAD e o modelo integrado de gestão:

Então, inicialmente, a carreira de analista em gestão administrativa era mais uma como qualquer outra no serviço público, não é? Eu vinha estudando para concurso público e não imaginava, especificamente, o que me esperava, até porque eu não sou da área de gestão; eu sou, eu tenho formação em história, então, era um concurso que exigia um nível superior pra qualquer área. Fiz o concurso, fui aprovado, entrei no estado, então, um pouco ainda sem saber. Esperava que fosse chamado pra Secretaria de Educação e aguardava ainda que a relação da carreira com o próprio, com a própria gestão, seria finalístico também. Por isso que eu esperava ir pra Secretaria de Educação trabalhar com a área de educação, já que era uma área que eu era mais afim, já que eu tinha vindo de uma licenciatura em história na universidade.

Então, eu fui surpreendido de certa forma, conhecendo um novo mundo, não é? um novo cenário para mim, essa área de gestão, administrativa principalmente. Entrando, descobri que o nosso cargo, especificamente dentro do modelo integrado de gestão, ia trabalhar mais com a área meio; então, me identifiquei logo de início com a área em que fui colocado, que é a área de gestão de transportes, gestão de frota do estado, licitações, contratos, no geral, patrimônio também, não é? que até a parte de frota minha especialização é patrimônio.

Então, inicialmente, a gente tinha uma atuação muito... Eu tinha uma atuação muito focada na Secretaria de Educação, era muito particularizado; então, era meio restrito, a gente não tinha uma visão maior do que era até por estar um pouquinho afastado da SAD. Quem foi analista e começou atuando em setorial talvez não tinha uma ideia muito forte, talvez, do que seria este modelo integrado de gestão. Até porque o modelo, ele estava muito talvez ainda em teoria, era uma briga para se implementar; talvez tivesse implementado em nível estratégico, mas a gente não sentia que nos níveis tático ou operacionais havia um conhecimento, não é? uma sintonia entre o que pensava o núcleo estratégico e o que pensava em quem estava mais embaixo.

Mas aí, retornando para a SAD e me aproximando mais do, da própria SAD, que é uma integrante do modelo integrado de gestão, e se aproximando mais de atividades fins de nossa carreira, não é? saindo um pouquinho da parte, daquele operacional que a gente lidava muito na setorial, a gente começa a ter um pouquinho de conhecimento do que vem a ser o modelo integrado de gestão e do que ele deveria ser, não é? porque, na verdade, a gente observava. Quando eu vim pra cá, em 2011, não é? (eu entrei em 2010, fui para a Secretaria de Educação e, início de 2011, eu vim pra cá) a gente percebia que não existia uma atuação integrada. Então, existia essa perspectiva lá naquela lei que foi criada para isso, de que houvesse esse núcleo forte de gestão; talvez, uma tentativa maior de profissionalização, de tentar blindar essa área um pouquinho do... da interferência política, que é o super comum na... no... na administração pública. Mas, existia um trabalho muito separado, inclusive a gente ouvia muitos questionamentos daqueles poucos que tinham contato ou trabalho semelhantes às áreas de controladoria, da Secretaria de Controladoria, e da Secretaria de Planejamento que havia retrabalho; então, não havia essa comunicação forte estabelecida, não havia esse elo ainda criado para se chamar de modelo integrado. Então, a gente tinha aí uma ideia e uma tentativa de criação desse modelo, não é? de implementação do que foi pensado; mas, acho que, em 2011, pelo menos inicialmente, não existia ainda. Acho que foi ficando mais tarde, o analista, eu acho que os analistas de uma maneira geral foram se conhecendo melhor, vindo para que vieram, quais seriam os limites que, no caso, quais seriam os desafios que a carreira impunha para cada um e

fomos, aos poucos, junto obviamente com o poder, o núcleo estratégico, que tinha intenção de criar esse modelo integrado. Mas, ainda por algum motivo, não tinha conseguido, não é?

Hoje, já em 2013, a gente... eu enxergo pelo menos um modelo mais próximo do integrado. A gente... essa criação do projeto 3ODC, foi uma, um... digamos assim, uma novidade que trouxe mais uma vez a oportunidade de aproximar essas três secretarias. A gente tem três secretarias, mas, e ainda a Fazenda que não participa, no caso, destas três carreiras novas de analistas que vieram para realmente tocar esse modelo integrado, para dar corpo, não é? corpo técnico qualificado para, para implementação desse modelo. E se aproximou realmente, a gente começou a ver... começou-se a repensar essa questão do... da divisão dos trabalhos, do... de verificar onde cada uma está atuando. E eu observo que existem ganhos, pelo menos na situação da... do ponto de vista de implementação desse modelo integrado de gestão.

Quais são os ganhos?

É aproximação das três carreiras, aproximação das três secretarias mais especificamente, falo das três carreiras por, até pela experiência de associação que tive, não é? dos diálogos que tive com analistas de outras carreiras, o que também me deu uma visão mais abrangente.

Quando você diz associação, você pode explicar?

Associação do... Eu presidi, durante o ano de 2012, início de 2012 até início de 2013, a Associação de Gestores Administrativos do Estado de Pernambuco. E à frente dos AGADS, no caso nesse processo... no caso, de integração das carreiras, de negociação junto ao governo, pude aumentar mais, não é? o meu... a minha visão a respeito do modelo integrado de gestão, conhecendo o que é que os outros analistas na SEPLAG, na secretaria de controladoria, vinham fazendo; quais são os desafios que eles vinham quebrando; quais são os desafios que ainda eram gigantes na frente deles, não é? que eles precisavam ainda de passos longos para chegar. E essa troca de diálogo, de experiências, talvez tenha servido bastante para quem hoje está diretamente neste projeto 3ODC, que é capitaneado pela controladoria, mas tem participação das três secretarias onde estão os três grupos de analistas.

Então, a gente tá fechando, acredito eu... O governo Eduardo Campos, que implementou a lei desse modelo integrado de gestão, que está no seu penúltimo ano agora, deve ter enxergado um êxito nessa situação; e eu acredito que, de certa forma, ele funcionando a pleno vapor, é um ganho em geral para a administração pública. Acho que quando você tem aquele núcleo forte, que pensa no estado independentemente do viés político, da questão eleitoral mesmo, e com carreiras fortes, estáveis e profissionalizadas que vão trabalhar com a gestão, com a coisa pública da maneira devida, como a sociedade espera, sem sombra de dúvidas é um ganho. Acho que pensando no futuro agora, já que a gente falou um pouquinho agora do... da nossa experiência como analista, como integrante desse modelo integrado de gestão, acredito que tende a fortalecer. A gente espera muito que o próximo governo não tenha a intenção de modificar essa perspectiva de... de existir esse núcleo profissional de gestão, e que as três carreiras, que são elas que vieram para dar corpo, para que esse projeto, para que esse pensamento se tornasse realidade, que elas consigam se integrar cada vez mais e que o modelo se torne forte. Acho que a sociedade espera muito uma gestão profissionalizada, uma gestão séria, transparente e isso é essencial pra o que a gente entende da administração pública como algo que responda os anseios da sociedade.

Hoje, o modelo está dando passos, não é? acho... Como eu falei, na minha perspectiva, o projeto 3 ODC foi o primeiro grande projeto assim a nível estratégico que aproximou os três grandes grupos, as três grandes secretarias, agora em 2013. Eu não vi nenhum projeto a nível estratégico que tivesse pelo menos esse desejo de aproximação, de integração, não é? com o objetivo muito forte, nesta redução de 400.000.000,00 milhões nas despesas correntes, não é fácil! Eu trabalho... não trabalho diretamente no projeto 3 ODC, mas, como o trabalho da gerência geral de infraestrutura é ligado aos serviços com que a gente trabalha, que a gente fiscaliza, é bem ligada a essa questão de despesas correntes, como combustível, manutenção de veículos, energia elétrica dos prédios, telefonia móvel que deu um *upgrade* muito grande agora, não é? com o PE Conectado, não é? O trabalho da gente, a gente vê como é difícil a gente fazer essa contenção de custos, como existe uma grande resistência ainda dos órgãos entenderem que é possível fazer, continuar um trabalho de qualidade, sem precisar estar gastando o que vem sendo gasto. Então, a partir disso, dessa integração, eu espero que novos projetos venham, que o 3ODC seja uma coisa contínua, que não seja um programa momentâneo, um programa para 2013, porque a gente sabe que o estado tem assim, falando em termos populares, tem gordura para queimar, tem gastos que podem ser mais enxugados e esse dinheiro, não é? que tá sobrando, não é? nessa despesa ruim, entre aspas, que é a despesa corrente, seja revertida em investimento em educação, saúde; que a sociedade sinta os benefícios dessa profissionalização do modelo, não é? dessa força do modelo integrado de gestão.

Sujeito: S5 Servidor “novo” Idade: 40 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Eu entrei na administração pública, em 1997, é como cargo comissionado, na Secretaria de Saúde. Trabalhei lá por 10 anos. Trabalhei, inicialmente, numa gerência administrativa, como assistente, e depois ingressei na comissão de licitação, na comissão especial de licitação, que licitava obras de engenharia para o estado. É, trabalhei lá durante estes 10 anos; depois eu saí, voltei para a iniciativa privada e retornei à administração pública 1 ano após, através de um processo seletivo na Controladoria Geral do Estado, onde eu assumi a chefia, onde eu fui chefe da unidade de auditoria lá. Trabalhei por 10 meses, passei no concurso público que agora eu estou, de analista em gestão administrativa aqui na Secretaria de Administração. Entrei como gerente administrativo e, após 2 anos, fui promovido agora pra superintendente de gestão.

É... é perceptível a mudança de paradigma quando do meu ingresso na administração pública pra agora, não é? Onde não se via muito a questão da meritocracia, não é? era mais. A gente via o pessoal que estava nos cargos de chefia, eles sendo mais indicações políticas do que tecnicamente é, reconhecidos. Isso vem melhorando, não é? Acho que, desde 2007, 2008, isso, isso, ah, eh... vem sendo, de uma maneira positiva, tem sido dado ênfase aí à questão da meritocracia, não é? Eu digo isso porque, na controladoria, eu entrei por um processo seletivo, estava fora, né? Estava na iniciativa privada, e fiz um processo seletivo e entrei, não é? Um processo seletivo simplificado. E agora com o ingresso nesse concurso, não é? Ou seja, a questão efetiva mesmo

agora, através de concurso público, você vê que não só eu, mas, muitas pessoas do cargo da gente de analista em gestão administrativa estão assumindo cargos gerenciais, não é? Então, é uma mudança de paradigma quanto ao serviço público porque efetivamente, tecnicamente, quem está assumindo são pessoas que têm passado em concurso público. Isso eu acho que, para a administração pública, esse modelo de gestão é fundamental, e a gente tem colhido aí os resultados, não é?

Eh... quanto à questão da... do modelo integrado de gestão, não é? e, especificamente, da carreira nossa de analista em gestão administrativa, eu vejo com muito otimismo por conta exatamente disso, desse histórico que eu venho já há 15 anos, 16 anos na administração pública e vendo toda essa trajetória aí, essa, essa valorização de... dos concursados, não é? Então, eh... , vejo com o maior otimismo, acho que as coisas hoje em dia são feitas com muito mais responsabilidade exatamente porque pessoas técnicas estão aí, não só pessoas que estão para passar um tempo e depois saírem da administração pública, que eram só cargos comissionados e depois fica para que nós, agora AGADS, tenhamos que resolver; então, acho fundamental a maneira como a carreira da gente foi criada e como tá sendo aproveitada. Então, desde o início, foi se dando oportunidade a que nós estivéssemos exercendo cargos gerenciais. A gente tem aqui vários exemplos de gerentes gerais, eu estou numa superintendência, mas temos pelo menos 3 ou 4 pessoas que são gerentes gerais que são analistas, não é? Como eu, superintendente, tem um outro superintendente, não é? E a outra superintendente também é de concurso, só que é de APOG, que também é superintendente, que também é concursada.

Então, é notória essa mudança assim, é impressionante como uma carreira pode mudar a visão, inclusive, de uma secretaria e de um estado como um todo, porque você vê vários resultados aí que a Secretaria de Administração tem trazido para o estado, não é? A questão de gastar bem, gastar menos e gastar com qualidade, não é? Então, está tendo um certo resultado, está havendo uma economia... é, principalmente, no que a gente chama de despesas correntes, não é? que são, que é o gasto tido, entre aspas, como o gasto ruim do estado, que é para manter a manutenção de toda a máquina pública; mas, mesmo assim hoje em dia isso é feito com muita responsabilidade, não é?

Então, a perspectiva que eu vejo do cargo da gente é a melhor possível. Obviamente que o poder executivo, ele passa pelas nuances da questão eleitoral; então, assim, pode ser que daqui a um tempo, com um novo governante, não é? que se haja um... uma quebra nisso, é verdade, pode acontecer, né? Mas aí vai, eh... pra isso acontecer, eu acho que os analistas em gestão administrativa tem que estar muito desarticulados, porque você vê o exemplo aí da Secretaria da Fazenda que os auditores lá comandam, então aqui só vai ser diferente se a gente deixar. Eu acho que, porque tecnicamente é reconhecido o trabalho da Secretaria de Administração, especificamente dos analistas em gestão administrativa, então, vai depender muito da gente. A gente fica suscetível à questão política, fica; mas, eh... se a gente tiver uma associação forte, não é? E compromisso acima de tudo dos próprios servidores, dos próprios analistas em gestão administrativa, a gente consegue. É sempre estar numa posição de destaque na Secretaria de Administração e no estado como um todo. Assim é a minha percepção da nossa carreira, basta que a gente tenha o compromisso porque aí também todos os analistas tem que estar comprometidos com isso. Basicamente é isso.

E as relações de trabalho?

Aqui na superintendência de gestão, eu tenho 3 gerências vinculadas à superintendência, não é? A gente cuida aqui, trata aqui, da área meio da Secretaria de Administração, ou seja, a gente trata aqui de todo o processo da Secretaria de Administração interno e não para o corporativo, mas tudo relacionado à questão de execução financeira. A questão administrativa e de gestão de pessoas, todas elas estão vinculadas aqui à superintendência de gestão, não é? que é vinculada à gerência geral de planejamento e gestão, que fica acima da SUGET, da superintendência de gestão, e a gente faz com que essa máquina aí da Secretaria de Administração interna, toda ela, se movimente, desde a folha de pagamento, da parte da SAD interna, tudo voltado pros servidores da Secretaria de Administração propriamente dito a controle de veículos, de *voucher* e taxi, diárias, de passagens aéreas. Toda essa gama de serviços aqui - eu entendo com aqui, a superintendência de gestão como sendo a superintendência que cuida da secretaria, então, obviamente vinculada à gerência geral, que dá aí as coordenadas; assim como tem a movimentação de pessoal que cuida do estado, ou seja, corporativo, nós temos aqui que é ligado à superintendência de gestão para dar um exemplo, não é? Aqui nós realizamos as licitações também para os contratos para a Secretaria de Administração, interno, também tudo passa por aqui pela superintendência de gestão, não é? Existe uma comissão de licitação para realizar todos os processos licitatórios da SAD interno que também é vinculado aqui e à gerência geral de planejamento e gestão especificamente. É, é isso.

E a relação entre os servidores?

A relação entre os servidores é, hoje em dia, eu acho que ela, ela está mais adaptada, eh... Como eu sou da terceira leva desse concurso, o que eu escutei muito é que, no início, havia uma resistência muito grande de servidores antigos para os servidores, os analistas em gestão administrativa, não é? Que aí eu vejo dois, pelo menos dois aspectos, não é? Um é a questão da perda de espaço mesmo e a outra, é a questão da valorização do salário que os servidores antigos, eles, eh..., os salários, a gente sabe que foi, que foram servidores que foram muito sacrificados pelo estado, que ganham muito mal - se comparado aos analistas daqui do Governo do Estado de Pernambuco, não é? Que também não é, ainda, o ideal pelo trabalho que se é feito; basta você fazer um comparativo com os analistas em gestão administrativa que existem em outros estados, não é? Mas eu acho que tudo é um passo, é um começo, e com relação a, a... à relação interpessoal dos servidores, havia isso. É, hoje em dia você ainda vê alguns focos, algum tipo de resistência, não é? Quanto à questão aqui dessas pessoas que, nas quais eu sou o gestor, eu tento da melhor maneira possível quebrar essas arestas e nós conseguimos em grande parte do trabalho aí nestes dois anos, com esses dois anos e meio, gerência administrativa e superintendência, eh... quebrar essas arestas, não é? E não é uma relação fácil porque existe toda essa questão daí por trás, cultural, sabe? do pessoal que está aí há trinta anos e ganha muito pouco e existem também analistas de gestão administrativa que entraram aqui e que não trataram as pessoas aqui da maneira que deveriam tratar, não é? Existe também ..eh... A gente pensa que a resistência é só dos servidores antigos, mas dos próprios servidores, dos analistas em gestão administrativa, que a maioria está na faixa aí de vinte trinta anos, acredito eh... entraram aqui também com um outro pensamento, não é? como se fossem assim, a nata do governo do estado, e que isso não leva ninguém a nada, não é? Então, isso é às vezes imaturidade e às vezes por ser do caráter da pessoas mesmo, não é? E muitas pessoas também que entram, não, eu vou passar um chuva só, e

vou estudar pra outro concurso. Mas eh... quando se efetivamente começa a trabalhar, aí tem um pessoal querendo que a coisa dê certo, aí se vê que não é bem assim, não é? Ou seja, nas oito horas de trabalho, você tem que trabalhar as oito horas, se quiser estudar para concurso, você vai estudar fora desse horário até para a isonomia do processo com todos os analistas, não é? Aqui, todo mundo deseja galgar em suas carreiras, enfim. Mas, o que eu vejo é isso: que a relação, ela já foi bem mais complicada, ainda existem é, resquícios obviamente, é uma questão cultural e que a gente não vai resolver em dois três anos, não é? que é o tempo que a gente tá aqui. O tempo que eu digo, a gente, os analistas, não é? que, agora é que foi criado a primeira leva, que consegui aí a estabilidade, não é? Então, é uma coisa cultural; então, assim é: se a gente não cuidar muito bem, não tiver a cabeça muito focada no que, qual é nosso papel hoje aqui, amanhã seremos nós. A gente vai estar mais velho e, talvez, se não preparar a cabeça, a gente vai estar sofrendo o que a gente hoje fez sofrer, não é? Então, se a gente não pensar direitinho no papel da gente, pelo menos profissional, se não for pensar na vida como um todo, mas pelo menos profissional, tem que se pensar nisso, levar em consideração isso. Aí é uma mudança cultural e é uma cultura que tem que se mudar: de que, antigamente, os servidores não prestavam, como também não é agora que é às mil maravilhas, não é? Então, as pessoas tem que se preparar. Agora, é... a mudança é perceptível, tecnicamente, é perceptível. A gente tem vários elogios do Tribunal de Contas, da Procuradoria Geral do Estado, e até de outros poderes, Assembleia Legislativa daqui do estado tem elogiado muito o trabalho da Secretaria de Administração como um todo, dos analistas, não é? E aí, esse sistema integrado, não é? de gestão, você tem também os analistas em controle interno e os de planejamento, não é? Então, assim, é uma coisa muito interessante. Se houver a percepção do real papel da gente aqui, o estado pode dar uma crescida muito interessante, não é? independente de ideologia política, de quem esteja aí no poder.

E qual é esse papel?

O papel é esse, na minha, na minha concepção, o papel é, a gente trabalha para servir, certo? Então, servir internamente até nessa mudança de paradigma e de tratar as pessoas com respeito, quer tenham dois anos de atividade na administração pública ou trinta anos, não é? Mas, o papel fundamental é a gente servir ao estado; então, é a gente mudar essa cara, é a gente sempre trabalhar com lisura, com honestidade, não é? E esse papel, eu acho que em pouco tempo a gente está conseguindo fazer, mas não basta, até porque se todo dia a gente não pensar nisso, existe uma tendência muito grande de se voltar o que era antes, não é? de várias irregularidades, não é? Então, eu sou muito para processos, sabe? até mais do que para gestão de pessoas, e estou me requalificando para isso, mas sendo que como minha atividade na administração pública sempre foi muito processo, comissão de licitação, muito a questão da legalidade, então, eu sou muito voltado para essa questão aí. E aí é que eu volto a insistir, que assim, o papel da gente, a economicidade que a gente está conseguindo para o estado, a Secretaria de Administração com um todo, mas voltado aí SEADM, e SEPRI, é, um papel fundamental para que o estado cresça! Mas, o estado cresça que eu digo não é a questão de você estar elevando o seu comandante que está acima, isso é muito interessante, o governador por exemplo, isso é muito interessante, mas isso transcende, não é por aí. Não é a questão política, é a questão do servir bem o cidadão, não é? é a sociedade. Então, o meu papel, eu acho que o papel, nós viemos aqui, os analistas para isso, não é? para, para mudar, para melhorar toda essa gama de serviços que a gente presta à sociedade. Então, é nesse sentido que eu acho que a gente tem um futuro muito interessante - se a gente levar a sério isso, todos, todos, se todos levarem a sério, a gente tem um futuro muito

interessante. E o legado que fica aí para a sociedade, para o estado, é você servir bem à sociedade, que não é nada mais do que a nossa obrigação, não é que a gente esteja fazendo uma coisa fora do... isso é obrigação; mas o problema é que nem a obrigação se fazia, ou não se faz quando não se quer, independente do tempo, não é verdade? Então, as pessoas tem que se preparar muito tecnicamente para saber o que está fazendo e para saber principalmente para quem está fazendo; então, é nesse sentido aí; essas são minhas palavras aí.

Sujeito: S6 Servidor “novo” Idade: 31 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Bom, o ingresso aqui no cargo já foi meio conturbado, não é? porque a gente foi obrigado, como requisito do concurso, fazer aquele curso de formação, um curso de formação bastante demorado. E isso aí fez com que algumas pessoas não conseguissem eh... ter uma licença do trabalho para fazer o curso e depois voltar para o trabalho; muita gente ficou desempregada. Eu estava preocupado porque, quando você revela numa empresa, não é? que você passou num concurso, automaticamente, eh... a empresa já te olha como sendo uma pessoa que vai sair já já e aí algumas oportunidades que poderiam surgir, elas são fechadas, você fica dependendo da graça e da... do bom relacionamento que você, eventualmente, construiu com os diretores da empresa para você não ser posto para fora; você não ser substituído antes do tempo e fica naquela ansiedade pela nomeação. Felizmente, como eu tinha sido aprovado na primeira, entre os cem primeiros, e havia uma expectativa de nomeação até setembro, eh... eu só precisei sofrer um pouquinho até o início de janeiro, quando saiu realmente o... a nomeação; e a aí a gente foi tomar posse e tal.

A gente entrou no estado eh...e percebeu que a SAD ainda não estava preparada para receber a gente... eh... E aí isso envolve a questão física, envolve divisão do trabalho. A gente chegou, inicialmente, sem ter uma demanda específica, apesar da carreira ter sido pensada para a gestão, nós não fomos alocados em nada relativo à gestão. Ficamos fazendo algumas atividades de análise, algumas coisas operacionais, não é? e muito das atribuições que nós recebemos à época, das atividades que começamos a fazer ou eram propostas pelos próprios analistas - que tinham chegado e que tinham entendido por cima como era o funcionamento da SAD-, ora pelos próprios gerentes da gestão antiga, da... da... da gestão que vinha, que foi responsável pela elaboração do concurso e tal; e que tinha uma visão de gestão diferente do que a gente entende do conceito de nova gestão pública e tal. Então, assim, o primeiro ano foi um ano da gente propor o que fazer, da gente se meter em algumas atribuições que nem eram nossas, não é? e desenvolver algumas atividades operacionais, que não deveriam estar sendo feita por analistas remunerados no patamar que nós somos. E aí a gente começou a fazer alguns projetos sob demanda. Um determinado gerente pedia para a gente fazer uma análise de verba, era feita a análise de verba; um outro queria mapear um processo interno, foi proposto na realidade que fosse mapeado o processo lá na área, documentar certos processos porque isso estava na cabeça das pessoas, e não se tinha registro se, além de não se ter registro, tinha-se o risco muito grande e,

até hoje, ainda permanece uma parcela desse risco, de algumas atividades que foram desenvolvidas ao longo de vários anos, mas que foram passadas de servidor pra servidor, nunca foram registradas, aquele procedimento e tal. Num momento em que um servidor precisasse sair, aquela atividade ali, ela ficaria, eh... a mercê, eh... de alguém que lembrasse ou que soubesse como é que fosse aquilo ali, ou então, simplesmente, ser interrompida, repensada e ter todo um custo aí de... de... de repensar, replanejar, colocar para funcionar uma coisa que já havia sido feita e que não havia sido registrada.

Eh... então, foram feitas algumas demandas dessas de... de... de documentação de processo. Eh... tive a oportunidade de participar inicialmente de uma gerência operacional de folha. Lá, eu percebi como alguns processos eram feitos, tentei documentar algumas coisas, eh... mas, assim, eu percebi que a atividade ali, ela não saía muito da operação mesmo, da parte processual mesmo assim: pega um servidor que acabou de entrar, gera uma matrícula, aí alguém vai lá no sistema para implantar o pagamento desse cidadão e a atividade, por estar sendo feita do estado todo concentrada aqui na SAD, você tinha um monte de gente para poder conceder pagamento para o estado todo; então, você tinha um volume muito grande; ao mesmo tempo, você não está fazendo nada importante, você está apenas colocando alguém para dentro de folha. Então, é uma atividade extremamente operacional que deveria ser realizada por técnicos e que a gente acaba, acabou com a falta dos técnicos, que a SAD há muito tempo não tem concurso, na falta desses técnicos, a gente acabou suprindo, não é? com um quadro de perfil de alta qualificação para ficar realizando essas tarefas banais.

Eh... depois, a partir dessa experiência lá na GEFIP, eu tive oportunidade de trabalhar na outra gerência, não é? que era a GETEP, foi formada assim com mais corpo, não é? a GETEP para projetos; e aí nós desenvolvemos, com base na experiência de ter passado uma... um pedaço de nossa vida funcional na parte operacional, a gente percebeu que tinha algumas coisas a melhorar. E aí foram feitos alguns projetos. Nesse meio tempo, nós tivemos alguns treinamentos, tivemos um treinamento de PMBOK, eh... infelizmente, ele foi um treinamento mal conduzido, ou mal adquirido pela SAD; então, eram oitenta horas de treinamento que não... não tinham um foco voltado pro setor público. A gente fez o curso, passou aquelas oitenta horas ali à disposição, não é? do treinamento e, no final, a gente não teve nem vivência de projeto, não é? porque muitas vezes quando a gente quis estabelecer alguns projetos, alguns planos, a gente sempre esbarrava na... na questão da urgência da rotina versus a importância dos projetos estruturadores. Então, a gente tinha um conhecimento técnico, queria por em prática o conhecimento de projeto para melhorar determinados processos, e a gente não teve, assim, muita oportunidade porque a gente sempre estava competindo com a rotina, com o operacional. Então, alguns projetos que as gerências, ou o secretário executivo, ou as gerências gerais compraram, ou sentiram que era realmente importante, eles andaram e outros projetos, eles ficaram pelo meio do caminho e, até hoje, em reuniões que a gente participa, se ressuscita essas, esses temas, esses projetos lá do passado, dizendo: “ah, foi feito uma iniciativa e tal, era tão bom que se continuasse isso”, e na época, quando pôde se continuar se descontinuou. Eu estou falando isso do meu percurso enquanto primeira leva. Eu assisti à chegada da segunda leva e não foi muito diferente, em termos de adequação de pessoal; foi um pessoal, um quadro que pode repor algumas pessoas que já tinham saído do concurso porque chegaram aqui esperando um cargo de análise, de planejamento, de gestão, de desenvolvimento de projetos, de programas de políticas administrativas, aí se deparou com atividades operacionais, com os feudos, não é? Quais são as

áreas que tem mais cargo comissionado, que tem mais possibilidade de crescimento, quais não tem.... eh... e aí, nesse ambiente, chegaram o pessoal da segunda leva, alguns foram aproveitados na própria SAD; outros já começaram a ir para algumas setoriais com a desculpa de que nós tínhamos alguns projetos, eh... que nós gostaríamos que eles tocassem lá na... na... nas principais, não é? Saúde, Educação e Segurança Social; e aí acabou que esses projetos também não andaram como deveria. A gente conseguiu reunir algumas informações, mas eles também sofreram com a falta de hospitalidade, ou talvez de compatibilidade com os servidores que estavam lá e que também tinham ouvido falar de uma “raça” de novos servidores que eram uma “super raça”, não é? Eram altamente qualificados, eram extremamente jovens, eram metidos; então, foi feita toda uma propaganda negativa em cima desses cargos até porque, na nossa estrutura do estado, nós já tínhamos... eh... uma... um grupo ocupacional de gestão pública; e, na realidade lá atrás, pegaram todo o pessoal de nível superior e nível médio, enquadraram como assistentes, analistas em gestão pública e nunca investiram nesse pessoal; e nunca se teve realmente um investimento do estado em cima desse pessoal; e, hoje, eles se sentem, e, hoje, eles fazem parte da maior, da maior parcela de trabalho administrativo em todas as setoriais. Lá estão presentes os assistentes, que é o pessoal técnico e os analistas em gestão pública, eles é que rodam folha, geralmente são eles que tratam de questões de RH, e é, e aí chegam os analistas recebendo muitas vezes o dobro ou o triplo do que eles estão recebendo, na cabeça deles para realizar o mesmo trabalho, quando na realidade estes analistas vem com outras ferramentas, vem com outro conhecimento, outras habilidades para agregar e, como não estão tendo oportunidade de fazer isso, de colocar em prática esse conhecimentos, essas habilidades, e se desenvolverem também, ninguém chegou pronto, não é? Então, eles acabam competindo com o trabalho que esse pessoal já faz por muito menos e com uma jornada de trabalho menor.

Então, assim, ao longo desse, desses três anos e quase meio ano aí, eu pude ver que a gente ainda está lutando para convencer as pessoas que estão acima da gente, de qual é o nosso papel, de quais são aquelas atribuições que estão na lei complementar de 2008, que até agora elas ainda não saíram do papel para muitos de nós. Quem conseguiu ao longo desse tempo um cargo comissionado, uma função gratificada, por conta do aspecto gerencial que essas funções, elas exigem, não é? de quem está ocupando, podem até estar desenvolvendo atividades de gestão, mas, eh... todos os demais, a maioria, a grande maioria, ainda estão envolvidos com atividades do tipo: cadastro de fornecedor, elaboração de folha; é, enfim, parte processual mesmo, pura, protocolo de SIGEPE, essas coisas, e isso não é o tipo de choque de gestão que foi vendido para a gente, antes do concurso, durante o concurso, no curso de formação, e quando a gente chegou. A gente não está fazendo, a gente não está fazendo, talvez, 20% do que poderia.

Mas, não é só coisa ruim. Alguns de nós conseguiram patrocínio dos agentes políticos daqui, conseguiram com seus secretários executivos, com seus gerentes gerais, conseguiram apresentar trabalhos interessantes, trabalhos relevantes, e realmente há de se esperar que, num período de três anos, nós também tivéssemos várias conquistas, não é? Então, assim, eu tenho presenciado alguns projetos estruturadores, projetos interessantes que também vem vencendo a resistência do... do... dos outros servidores da gestão antiga. Muitos dos nossos AGADS passaram a ocupar cargos dentro da própria SAD, embora, talvez para que a gente pudesse fazer mesmo a diferença, o interessante seria que nós ocupássemos cargos fora da SAD, para que a gente pudesse levar as diretrizes da SAD para os órgãos, a gente pudesse gerir a parte de compras, a parte de contratos, a parte de pessoal, tudo que for administrativo, que for de competência da SAD é interessante que

nós tivéssemos analistas nas setoriais. Essa é minha visão, para que eles tivessem a oportunidade de gerenciar e não de ficar como um assessor, de ficar como um operador, de qualquer unidade que seja numa setorial como aconteceu com o pessoal no passado.

Eh... em relação à relação de trabalho, eu sempre fui muito bem recebido por onde cheguei, mas, profissionalmente, nas discussões de projetos, nas discussões relativos aos planos operativos, a mudanças, não é? A gente sempre encontra resistência e a gente sempre encontra alguém fazendo referência à experiência que tem de anos de estado, de que alguma coisa não vai funcionar, de que para onde você está apontando, apesar de ser uma banalidade no mundo corporativo, na esfera privada às vezes você dá uma sugestão e a pessoa faz referência, alusão: “ ah, não, porque tentaram fazer isso no passado, num sei o que, ah, esse pessoal chega aqui novo, querendo mudar, parece que a gente aqui estagnou no tempo e que a gente nunca teve boa ideia. A gente teve boa ideia! A gente era igual a vocês, mas oh, como é que a gente está aqui, tal”, e assim, nas relações de trabalho, eu vejo isso. Eh... quando os resultados começaram a aparecer, a gente começou a ter mais respeito. Enquanto os gerentes deram voz aos analistas, nós conseguimos mais respeito dos demais, na parte profissional. Na parte do dia a dia, nas relações de trabalho, eu não sinto nenhum tipo assim de preconceito, de... mas, na parte profissional, às vezes a gente quer implementar alguma coisa e a gente... sendo o pessoal puxando para trás, para não fazer. Isso em relação aos servidores normais, assim, operacionais, e servidores gerentes, alguns gerentes também tem alguns, algumas reservas em relação aos analistas, mas no trato do dia a dia, eu não percebo nenhum tipo de discriminação não, pelo menos comigo.

Como é essa reserva?

Essa reserva é em relação a... é como se os analistas, eles tivessem trazendo, novas ideias, novas ferramentas, novas propostas de trabalho, de processo e tudo, e isso faz com que eles percam um pouco do domínio que eles tem sobre aquele processo. Muita gente, que hoje ainda se mantém em cargo de chefia, de liderança, vem de uma época em que deter o conhecimento sobre aquilo ali, deixar aquele conhecimento restrito, não é? E a pessoa ser a única pessoa que consegue fazer aquilo, a única pessoa que sabe em detalhes um determinado processo, isso é o que fazia a pessoa subir e se manter onde estava. E aí a gente está brigando por informação; é como se a gente tivesse desconstruindo isso, querendo documentar as coisas, querendo melhorar, mudar, e nesse momento elas perdem o controle, não é? Se um analista chegar numa gerência e conseguir convencer a mudar o processo, e esse gerente não conseguir acompanhar essas mudanças, certamente que, na cabeça dele, ele vai perder o prestígio, o poder, o espaço que ele tem na secretaria, e o analista ele vai ganhar visibilidade. É por isso que eu defendo que os analistas não precisariam estar disputando espaço dentro da SAD, porque a SAD é pequena demais pra 300 analistas. Eu acho que a gente deveria estar nas setoriais, fazendo essa mudança nas setoriais.

Pessoalmente, participando do dia a dia de algumas unidades operacionais aqui eu nunca tive, eu nunca senti, preconceito, preconceito de ser escanteado, de não poder participar dos eventos, assim, pessoalmente eu não senti isso. Mas, no dia a dia do trabalho, eu sinto que, como boa parte desses servidores, que até a gente entrar estavam em algum cargo de chefia, de supervisão, de gerência, de gerência geral, como, até a gente chegar, esse pessoal tinha o domínio sobre seus processos, o domínio sobre as suas unidades e ao longo dos anos foi esse domínio que o manteve por lá. Com a chegada dos analistas, houve uma ameaça desse poder, desse espaço que eles

conquistaram. Muitos deles tem remunerações entre 1.500,00 reais e 2.500,00 reais, e pra essas pessoas uma função gratificada, uma representação de cargo comissionado, uma gratificação de folha, ou qualquer outra, uma gratificação de incentivo qualquer, ela faz diferença no orçamento, não é? Então, quando elas se veem perante um quadro de servidores qualificado como o nosso (nível superior), mas, alguns já com especialização, com mais de um idioma, com... altamente atualizados na questão de sistemas de informação, de informática; enfim, tantas ferramentas e habilidades pra colocar em prática, e são tantas ideias novas pra colocar em prática, eles se sentiram, não é?... E a gente percebe isso, percebeu isso ao longo de algumas reuniões, alguma resistência. Resistência quando a gente propõe alguma ideia nova, então, eles se sentem logo pressionados: “oxente, eu estava aqui esse tempo todo, nunca tive essa ideia, aí chega esse jovem e diz que tem essa ideia e realmente parece que vai funcionar, eu tenho que recobrar, então, a minha experiência”. E aí, fazendo alusão à experiência que tem, de que nunca funcionou, de que vai ter dificuldade, de que, geralmente colocando a culpa nas setoriais, “ah, mas é lá, isso você está querendo fazer, porque aqui isso é bonzinho de fazer, quero ver você fazer isso lá na setorial”. Então, assim, a gente percebeu, ao longo de alguns projetos, que existe essa resistência de mudar, essa resistência de mudar, resistência de mudar pra um processo melhor, resistência de mudar algum procedimento que estava sendo feito sem a tecnologia, sem... um procedimento manual, um procedimento que estava artesanalmente realizado, e aí chega uma ideia de “ah, então vamos cortar essa parte aqui do processo, vamos, vamos agora confiar na informação que vem de lá, e com isso a gente não vai ter que, não vai ter que esperar vinte dias, trinta dias pra que um documento chegue por aqui”. Então, é nesse sentido, resistência de mudar, resistência de... de adotar uma novidade e perder o seu espaço - o espaço que conquistou ao longo dos anos, que vai ser uma perda de espaço associada a uma perda de remuneração. Alguns deles estão aqui como extraquadro; e nas setoriais, também, muitos que fazem função administrativa estão na parte, estão atuando nesta parte administrativa com extra quadro, então perder aquela função é voltar para o seu órgão de origem, é perder o orçamento, tem uma série de coisas envolvidas, e, em relação à resistência, eu acho que foi isso que eu percebi assim nesse período.

O que eu penso do modelo. É, o modelo integrado, ele foi pensado um pouco depois de um cargo que estava previsto pra 2007, que era o de gestor governamental. A ideia era ter um grupo de servidores, uns cinquenta servidores, que tivessem formação nas áreas mais diversas, uma equipe multidisciplinar, pra pensar políticas públicas, planejar, fazer algumas análises e tudo, e com isso contribuir para a nova gestão pública. Esse cargo, ele foi, ele não chegou nem a... a...a fazer concurso. Eu estava acompanhando esse concurso, e aí foi proposto nessa nova gestão, de 2007, foi, foi proposto em 2008, o modelo integrado de gestão. Com as carreiras dos analistas em gestão administrativa, de controle interno e os de planejamento. A ideia do modelo integrado, da gente ter um núcleo de gestão, da gente ter sistemas de gestão administrativa, de planejamento, de controle interno eh...eh... a gente trazer a prática do ciclo do PDCA, ou seja, as práticas de administração para dentro do serviço público, é bastante interessante. As atribuições do nosso cargo são muito interessantes. Eh... quem é concursado, tem algumas carreiras que assim, que vislumbram, não é? Como alvo, como meta, que são aquelas carreiras que remuneram melhor. Algumas pessoas, como eu, se preocupam com o conteúdo do cargo, e o conteúdo do cargo AGAD para mim é, com as suas atribuições, com as suas atividades, com o que está previsto lá na lei que a gente deveria estar fazendo, o perfil profissional, esse daí é que seria um cargo que me satisfaria pessoalmente de estar trabalhando. Se a gente tivesse uma remuneração melhor, se a gente tivesse uma qualidade de vida no trabalho melhor, eu certamente não consideraria nunca

sair daqui. Porque talvez a gente tenha uma parcela de contribuição com a sociedade nesse caso, porque tudo que se critica da função estado, da administração pública, passa pelo que a gente faz. Então, se a gente ouve uma denúncia de licitação fraudulenta, se a gente percebe que tem quadro de servidores que não frequentam o trabalho e recebem, tudo isso passa pela função administrativa e a gente poder agir sobre isso, a gente evitar que tenha gasto público indevido, isso é que é, dentro de tudo o que eu poderia fazer dentro do serviço público, pela minha formação, o que eu gostaria de atuar. É justamente na carreira de analista em gestão administrativa. De poder otimizar os gastos, otimizar para onde que o dinheiro está indo, tentar melhorar os processos para que a administração seja eficiente, seja mais econômica e a gente possa devolver para a sociedade uma qualidade de vida bem maior, um índice bem maior pelo real que ela paga de imposto de contribuição.

Então, assim, por enquanto, eu não me vejo em outra carreira, não estou procurando sair daqui, tenho meu foco aqui na carreira, sempre me questiono se o que eu estou fazendo atualmente está lá na lei, para que eu não me afaste do que é a essência do cargo, para que, e tenha também que fazer, sempre que possível, nas sugestões em reunião, ou em algumas oportunidades até fora do trabalho, de valorizar a carreira. Incentivar as pessoas que estão por aqui a permanecer na carreira, tentar ver formas, de propor formas da gente conseguir fortalecer a carreira, que cada um, aos poucos, possa começar a soltar e se desvencilhar daquelas atividades operacionais e passarem a desenvolver atividades mais voltadas para o nosso cargo. E eu tenho também ciência de que assim é a carreira; ela só vai decolar se houver um esforço conjunto de todos os analistas, se a gente continuar apenas com alguns analistas satisfeitos, porque conseguiram algum tipo de gratificação, algum tipo de função, e a gente tiver toda a base da carreira minada pela operacionalização das funções, pela falta de perspectiva de crescimento, pela falta de horizonte, mesmo gostando da carreira, e tudo isso aqui vai virar um cargo morto e a gente vai acabar perdendo a oportunidade de saber onde é que esse cargo pode chegar por conta da falta de investimento da gestão, né? da alta gestão na nossa carreira.

O modelo integrado, com o planejamento das políticas públicas sendo realizado, a gestão das políticas públicas sendo feita pelos AGADS e o controle de tudo que tinha sido planejado, para saber se está chegando onde deveria chegar, isso daí é imprescindível para que as três carreiras se firmem. E, infelizmente, hoje também a gente percebe que são poucas as iniciativas, as oportunidades da gente ter um trabalho integrado, tal como foi pensado no modelo integrado de gestão. Foram pouquíssimas as oportunidades de interação, não é? até agora, com as outras carreiras. Então, existe aí uma necessidade da gente aproximar os analistas e as atribuições da lei complementar que criou o cargo, ou seja, do conteúdo do nosso cargo, e existe também a necessidade de fazer esse modelo integrado de gestão funcionar, trazendo mais pra perto as outras carreiras, não é? os AGADS. Eles ficam bem no meio da política, então, trazer o planejamento mais para perto dos AGADS e trazer também os analistas de controle interno para dar o *feedback* para o que tá sendo planejado. Hoje, cada carreira está querendo defender a sua própria existência. Então, o pessoal de planejamento quer fazer um bom planejamento, mas não interage com os AGADS para saber se o que eles estão planejando dá para executar. É, os ACIS tão preocupados em trazer economias, mostrar que conseguiram auditar alguma coisa e que reduziram custos, tal, tal, tal... mas, não necessariamente, eles estão apontando para aquelas políticas, como os programas aí, de pacto pela vida, e tal, não estão necessariamente apontando para isso e dando *feedback* para os APOGS e para os AGADS. Então, a gente hoje tem um

modelo integrado que ao meu ver ainda não está, não está nem funcionando, não vou nem dizer não está plenamente funcionando, não está nem funcionando como modelo integrado. Nós temos funções administrativas esparsas, cada uma correndo atrás da sua própria valorização; e não existe, da alta cúpula, um direcionamento para que trabalhos, grupos de trabalho, equipes sejam montadas em conjunto para que a gente possa dar um resultado integrado, um resultado mais consistente, e que fortaleça, não é? que respalde todo o investimento que tem sido feito encima esse modelo.

Em relação ao momento atual e ao medo, a incerteza, não é? sobre o futuro da carreira. Quando a gente entrou, não é? e até em decorrência desse relacionamento com o pessoal antigo, não é? Eles disseram que “oh, a gente está aqui, a gente entrou no concurso da ATI, nós éramos o pessoal de nível superior, o pessoal mais qualificado da época, o pessoal que tinha as novas ferramentas de gestão, e que tinham formação multidisciplinar, e veja hoje como, hoje em dia, como o nosso cargo ainda é sucateado, a gente recebe menos do que vocês, tem uma jornada igual a de vocês etc e tal”. Por outro lado, os analistas em gestão pública e os assistentes também vieram de várias formações e foram todos aglutinados nessas classes aí do grupo ocupacional gestão pública e também não tiveram muito investimento do estado, seja de capacitação, seja uma oportunidade de crescimento, seja um desenvolvimento gerencial, enfim.

Então, assim, hoje a gente já tem a primeira turma estabilizada; então, é uma carreira que dificilmente vai ser extinta, mas ela pode ser sucateada. E a minha preocupação é de que, quanto menos AGADS estiverem realizando atividades operacionais, vai ser menor o nosso risco da nossa carreira ser sucateada; quanto mais próximos das atribuições da nossa lei, mais valorizada será a nossa carreira porque nós estaremos, o objeto do nosso trabalho é justamente o coração da gestão. Então, até para que a gente possa ter uma equipe técnica bem capacitada, formada pra executar, para fazer a máquina pública funcionar, independente dos governos que vierem a nossa carreira, as carreiras do modelo integrado, elas são essenciais. Mas, ao mesmo tempo, elas podem entrar em conflito com uma nova organização política que vier, um novo governo que não esteja muito interessado em profissionalizar a gestão, porque quando a gente profissionaliza a gestão, a gente reduz a possibilidade de desvios, a gente aumenta o controle da sociedade, a gente aumenta o controle interno para os gastos; e aí, assim, um outro governo que venha e tudo, ele pode, sucatear a nossa carreira, até que cada um, aos poucos, vá se... vá conseguindo um cargo comissionado em algum lugar, vá fazendo algum outro concurso para sair e isso enfraqueça a essência da carreira, sucateie e a gente não consiga ampliar nossa remuneração, melhorar nossa qualidade de vida, e conquistar mais espaço e reconhecimento no estado perante a sociedade, tudo isso dentro desse sistema faz, contribui pra que a gente possa lá na frente ser valorizado como as principais carreiras que são meta de vida para alguns concurseiros, mas que conseguiram uma boa remuneração, uma jornada de trabalho diferenciada, porque estavam próximas da gestão, porque foram valorizadas, porque tiveram algum tipo de relação de negociação de igual pra igual junto com o governo. A gente só vai ter isso se a gente tiver próximo da nossa, da essência do nosso cargo, na minha visão.

Sujeito: S7 Servidor “antigo” Idade: 58 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Eu entrei no estado muito cedo, não é? em 1979. Gravei muito esse ano porque foi quando eu perdi a minha mãe. Bom... e minha experiência no estado, eu considero muito rica; eu aprendi muito, trabalhei desde centro social urbano, dentro de favela, até gabinete do governador, como assessora; então, eu conheci do estado um pouco. Não posso dizer que conheci tudo, mas conheci todas as formas de trabalho, um trabalho mais sofisticado, com mais recursos, como no gabinete do governador, como em centro social urbano, sem quase recurso, mas funcionava. Dessa visão, eu não me arrependo de ter me dedicado, embora eu tenha um salário vergonhoso, entendeu? porque o estado nunca propiciou nada pro servidor. Quer dizer, eu entrei no estado com 18 anos, eu não podia ter um curso superior, eu me formei, posteriormente, em universidade pública, e nunca houve nenhum concurso interno para eu me promover, porque você continua prestando um trabalho qualificado, mais qualificado, e sendo remunerado como nível médio, entendeu? É claro que você tem que ficar triste, nãoé? com um negócio desse porque você vive de gratificações que você não leva quando se aposenta. O salário é realmente muito, muito pequeno.

Aí, bom, não adianta reclamar porque isso nunca foi visto... Agora, com o advento dos analistas de gestão, não é? foi um choque para todos. O sentimento geral, se você fizer uma enquete aqui, as pessoas se sentem um nada, porque na verdade, a ideia é de se somar, a experiência do velho, não é? e não digo a capacidade dos novos, não, porque os antigos são tão capazes quanto, entendeu? Eu digo somar, justamente, a vivência que nós temos, com vocês que estão chegando, que precisam conhecer o estado, porque não conhecem claro! Ou vieram de iniciativa privada, ou vieram de canto nenhum; é o primeiro emprego tal... Quer dizer, o estado é muito particular, a média do servidor não é celetista, é estatutário, então, tem as particularidades do estado, que claro, quem está chegando não tem obrigação de conhecer. Só vai conhecer se for nessa parceria, que de fato não existe, não existe. Parceria, quando um grupo quer se sobrepor ao outro, não pode existir parceria. Parceria de igual para igual, mesmo que você ganhe 10 mil e pouco e eu ganhe 1, não é isso que pesa no âmbito geral. O que pesa é um grupo querer se sobrepor ao outro quando não tem bagagem para isso, entendeu? Isso incomoda a mim como a todos aqui dentro. A forma como está sendo tratado o servidor é diferenciada em tudo, em tudo, em tudo, em tudo. Entenda bem! Eu quero que fique bem claro! Eu não estou preocupada com quanto eu ganho, eu estou deixando isso à parte; isso é um velho problema meu no estado. No momento, eu tentei com a PGE, estou tentando na justiça, até meu cargo mudaram no estado, então, eu já sofri todas, digamos assim, já fui punida no estado de todas as formas, porque até meu cargo mudaram. Uma lei veio, que efetivou meu cargo, e queriam mudar meu cargo sem nem olhar a idade, por isso eu tenho essa mágoa do estado.

Agora, o momento agora, esquecendo tudo isso, esquecendo que a gente já é discriminado pelo salário... Não se concebe você ser um funcionário de trinta ou trinta e cinco anos de estado, quer dizer, que carregou o estado nas costas, para bom entendedor, durante esse tempo todo, e você tem uma pessoa de nível superior no estado de 1.500 contos estourando, de salário base, na referência duzentos, salário. Mais um grupo com um salário de 7.000 contos quase... Acho isso

um desrespeito com quem está na casa há anos, entende? é um desrespeito! Essa coisa foi mal pensada, na verdade, que ter um plano de cargo e carreira para quem tem um salário digno muito legal o plano, é muito bem feito, mas para quem tem um salário mínimo, avalie o servidor, sabe quanto gera pra ele no salário? Dá até revolta, 14 contos, 10 contos, entendesse? Quer dizer, é enganar as pessoas, sabe? Então, isso pode até ter um efeito contrário, eu vou me esforçar, para ser boa no que faço, é o que eu sinto dos outros, para o quê, para subir, para crescer no meu salário 14 reais, que a Funape leva? Então, é tudo muito troncho, sabe? Eu queria entender esse modelo de governo porque eu não entendo. Como é que nós todos somos regidos pelo estatuto, e esse grupo é regido por uma legislação à parte? “Ah, é porque está no edital”. E daí? É legal, é, mas é imoral.

Isso vai fazer eu trabalhar menos, não, porque isso é o meu perfil. É o meu nome que eu fiz ao longo de muito trabalho, sabe? Eu não vou mudar porque eu ganho menos e porque chegou um grupo que ganha 5 vezes o que eu ganho. Isso não muda o meu perfil, porque as pessoas tem o entendimento de que: “ah, porque o servidor está exigindo o privado porque ganha pouco”, não, isso é mentira. Eu sempre ganhei pouco, mas eu sempre tive compromisso com o meu trabalho, entendeu? Eu acho que o compromisso não está nisso. Está se você ainda cumpre o seu afazer com prazer, com responsabilidade, eu nunca botei uma cara feia para ninguém, deixei de atender muitíssimo bem porque não estou satisfeita. Agora, a essa altura do campeonato, o pessoal com mais de 50 anos de idade vai para onde? Trabalhando oito horas por dia. Vai estudar pra concurso público em que horário? Vai concorrer com uma moçada que está saindo agora, que está com a cabeça fresca, que vem estudando há anos, não tem como... Então, é tudo muito delicado, sabe? Agora, eu não aceito e nunca vou aceitar que esse grupo se sobreponha a mim. Porque eu respeito todo mundo e eu exijo que a recíproca seja verdadeira. Talvez se os meus colegas tivessem a mesma postura que eu a coisa não tivesse tomado esse rumo. Existem dois grupos, isso é horrível, isso enfraquece a secretaria, é ruim pra secretaria. Mas, pensando em nada pessoal, isso já tá lá na reserva. Eu vou tentar meu processo na justiça nos caminhos que eu já vinha tentando trilhar há anos, vou continuar, né? Mas, dizer a você que eu acho certo, sabe? Se criar uma cultura de que só esse pessoal último concursado tem valor no estado, é “a bola da vez”, que é isso minha gente! Eles são tão servidores quanto a gente. A gente já é punido salarialmente, e moralmente também é?! NÃO. Eu quero ver um analista que tem o compromisso de trabalho que eu tenho hoje e sempre tive na vida, duvido. Nunca! Porque primeiro pelas pessoas, acho que quando você é servidor o seu entendimento tem que ser esse, você tem que servir ao público, ao usuário, a quem lhe procura, um pobrezinho que não entende nada, que nunca abriu um estatuto na vida, o que eu posso fazer, eu faço porque eu acho que é minha obrigação. Eu madrugo aqui, quando tem posse, improviso. Nessa última posse mesmo que teve da SDS, nós não tínhamos o auditório, porque não foi uma coisa que a gente tivesse conhecimento antes para poder reservar. O que aconteceu, ora nós tínhamos o auditório, ora não tínhamos, botava o pessoal no refeitório, vinha reclamação, e eu tentando conciliar tudo e nunca houve uma queixa, nunca vi ninguém na mídia reclamando de posse, já? Porque agora trabalhamos num prédio bonito, trabalhávamos da forma mais precária do mundo. Mas, nós trabalhávamos atendendo bem, e não só eu como minha equipe toda, porque eu não aceito que seja diferente. Você não tem nada a ver com meu problema. “Minha gente, eles fizeram um concurso, não sei por que esse medo”. Eles tem que ser respeitados do mesmo jeito que a gente tem respeito por toda gente. Mas isso não tá acontecendo. A gente tá vendo que não. É como se fossem duas classes, sabe? E isso é horrível; isso é coisa pra nazista, eu não aceito, não vou me subordinar, não aceito que esse grupo venha se sobrepor porque eu não vou aceitar.

Acho que tem que dar um basta nisso, sabe? Vai ter que parar, porque não foi o governador quem quis isso, o governador apenas assinou, autorizou uma seleção que foi feita. Você acha mesmo que o governador foi se atentar a cada detalhe? Você acha mesmo que o governador tem conhecimento que, por exemplo, um analista de gestão, o servidor nível médio ganha 10% do que ele ganha? Você acha que o governador sabe disso? Sabe não! Infelizmente, nossa cultura é de um povo pacífico, brando, entendeu? Pague! Tire o servidor daqui de dentro e deixe os analistas aqui apra ver se funciona?! Eu acho que não funciona. Mas, eles não estão tendo essa visão, entendeu? É como se nós fôssemos a escória. Então, crie dispositivos para a gente ir embora, bota essas gratificaçõeszinhas que não valem nada, a gente leva e vai embora e tchau, não é? já que a gente não serve mais, porque quando eu tenho um sapato que já não me serve, que me incomoda eu jogo ele fora. Nisso o estado está sendo muito cruel com os servidores, entendeu?

Então, se você quiser fazer uma enquete, aqui, pode fazer, é melhor que fosse secreto porque as pessoas tem medo de falar. Faça uma enquete para você ver o nível de insatisfação das pessoas. As pessoas se sentem muito mal, e com razão, não é regra geral, não, entendeu? Claro! Neste grupo aqui, eu conheço muitos rapazes e muitas meninas muito legais, legal que eu digo mas, eu não tenho nem intimidade, mas são tratáveis, como o que você vê no estatuto, o dever de urbanidade: “ bom dia, boa tarde!”. Tem gente que passa com a cara para cima, parece que tem o rei na barriga, por isso eu digo: quer se sobrepor e não vai, a mim, nunca. Não vai.

Eu tenho certeza que se o secretário presenciasse certos comportamentos aqui, ele não iria acatar, porque ele pelos menos mostra que tem educação, ele cumprimenta, as poucas vezes que eu estive com ele, ele é um homem tratável. Agora a gente vê, desculpe a expressão, “um Zé Mané”, que parece que tem o rei na barriga. Oh, rapaz, eu fico muito indignada, sabe? O que ofende mais, claro que a questão salarial já chateia, mas você ainda é punido porque não tem concurso, vai fazer o que não tinha?! Até 1990, não se tinha concurso, até um auditor desse não é concursado porque não tinha concurso! Ele é auditor porque alguém indicou, chegou lá e virou auditor, porque não existia concurso. Como se nós fôssemos punidos por uma época em que não havia concurso e ninguém tem culpa disso. Então, vão tirar um monte de gente do estado, porque se você calcular o percentual, o grande percentual não é concursado. O pessoal mais velho não é concursado, de certeza. Então, a gente está sendo punido pelo que pelo amor de Deus?! Porque um grupo tem que se sobrepor a gente? Eu não tenho subordinação. Eu tenho subordinação, sim, à gerente, porque são cargos comissionados, e existe a hierarquia e eu acho que tem que ter. Isso não existe rapaz, o respeito, não existe mais nada. O povo dessa sala é carente. Não é um povo americano, um povo de outra cultura, que chega, que é fechado, se senta ali, faz seu trabalho. Nosso povo é diferente. Patotinha, essas baboseiras, não pode funcionar. Olha o atrito que é dentro da sala. Muitos não gostam de mim porque eu vivo pedindo silêncio, porque meu trabalho é bobo, não é? Mas precisa de concentração, é trabalho de atenção. Então, deixa rir solto, botar para quebrar, todo mundo rebolando. Ah, não! Então para falar a verdade, o que os próprios colegas dizem, de mil novecentos e antigamente: “olhe, não fale assim”, eu digo: “minha gente, eu estou falando o óbvio”, o povo faz xixi, não dá descarga, deixa a porta aberta, deixa a outra porta aberta, eu não vou gostar, quem tá perto do banheiro sou eu. Tá me incomodando. Não é para falar, não, mas eu falo. Tudo que me incomoda, eu falo porque eu não estou aqui incomodando ninguém. É claro que eu não sou perfeita, eu estou muito longe disso, mas eu tento ser cordata, eu tento tratar meu colega bem, eu tento ouvir, tento apoiar quando precisa, e também na hora de ser dura, eu sou dura. Eu acho que o trabalho está em primeiro lugar. A parte

de informática daqui também é outro fracasso. A informática fica na mão de um só, que segura a informação, que não dá acesso, e quando sair ou morrer como é que vai ser? Não passa para ninguém, como é que deixam, rapaz?! Um tamanho de secretaria dessa na mão de uma pessoa, porque a informática é a memória, é tudo de uma instituição. A gente dava posse antigamente, se chegasse alguém com um dígito errado, a gente não tinha autonomia para corrigir, tu acredita? Acredite se quiser. Aí um dia cansei de ficar calada e a gente ia fazer uma posse descentralizada, em 5 polos, até Caruaru, eram 5 mil e tantos nomeados. Numa reunião de cúpula, eu digo, é agora: “ eu acho que essa posse vai truncar”. “Por quêee?”. “Por que? Porque tu imagina tudo atrás de uma pessoa na hora do almoço, porque a posse é seguida, a gente vai ter que ligar de Caruaru, Petrolina, para concertar um dígito?” Aí a gerente ligou e resolveu na hora, porque eu fui e encarei, porque era necessidade. Era barrado, mas vinha esbarrar em mim. Se eu quiser um relatório de quem fez a posse eu não tenho, só fulana. É assim.

Sujeito: S8 Servidor “antigo” Idade: 59 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Eu entrei aqui em 1984; antes, eu já tinha um ingresso no estado como professora, desde 1970, e quando eu entrei aqui e já tomei conta nesse período, com pouco tempo de serviço prestado ao estado, acompanhei a ficha funcional e já entrei como contratada, porque naquela época não tinha concurso, então entramos como contratadas e eu entrei como assessora jurídica. Foi quando pela Lei Complementar número 3, o regime jurídico único, todos nós fomos efetivados. Mas, antes disso, eu já tive oportunidade de trabalhar no jurídico. No jurídico, eu já trabalhei com licitação, trabalhei com contratos, já presidi comissão de licitação, já trabalhei em inativos, vim para o departamento jurídico, já trabalhei na comissão de acumulação de cargos, aí voltei. Fui convidada a trabalhar aqui na Gerência Geral de Controle e Movimentação de Pessoal, desde 2001, que eu estou aqui nessa chefia, assumi o lugar a convite da então gerente geral de pessoal, que era Dra. Lenira Magalhães, ela que me convidou.

E eu fiz o possível para honrar o convite, a confiança e a responsabilidade que eu tenho pela confiança que foi me dada. E procuro cada dia, dentro das minhas possibilidades, levar isso a sério, de uma maneira, assim, que a gente tem comprometimento com tudo que nós fazemos, porque, afinal de contas, nós trabalhamos com equipe, e essa equipe tem que ser entrosada, como se fosse uma corrente: cada um de nós somos um elo que forma a secretaria. Sem essa união, sem esse entrosamento, o serviço não anda. Chegue governador, secretário, isso tudo, independentemente de quem esteja gerindo, quem vai levar a secretaria à frente somos nós que somos servidores públicos. Porque isso é uma passagem, depois que eu já estou aqui, trinta anos quase, quantos já passaram? E a gente continua sempre fazendo nosso serviço com comprometimento, com responsabilidade, levando a sério, tudo o que o servidor precisa.

Quanto a relacionamento, eu acho que existe, assim, uma certa falta de interação, porque, nós servidores da antiga, estamos, assim, mais vivência, mais experiência, no trabalho. Acho ótimo o ingresso destas pessoas que estão aqui chamados gestores. O que eu acho difícil, o que eu acho que ainda falta, é o entrosamento, a interação, porque existe uma distância como se fossem dois grupos, um grupo nova gestão e um grupo dos antigos, quando na realidade esse grupo não pode caminhar sozinho. A gente precisa de quê? Do agregar e eu não sinto essa agregação aqui, essa interação, melhor dizendo. Há momentos que você entende, assim, que tem que trabalhar, você está aqui trabalhando comigo, mas você chegou, está verdinha, não sabe ainda como a gente realiza as nossas atividades. Se você não tiver um colega, mesmo que não tem, assim, em termos culturais o equivalente ao nível superior que você tem, mas ele não deixa de ter uma informação para lhe dar que isso vai agregar também, ajudar a enriquecer a sua nova gestão, vai servir de ajuda para você providenciar os seus projetos, independente de ser um funcionário de escalão menor e a pessoa mantenha, assim, um nível um tanto quanto os novos gestores; mas, eu acho que essa diferença, que esse afastamento, eu não acho que seja uma boa. Como se trata de uma secretaria, todos nós estamos num mesmo barco, o objetivo maior qual é? O estado de Pernambuco. É o quê? Mostrar o que a gerência pode oferecer dentro do que nos é oferecido, do que a gente pode dar, de uma maneira conjunta... Eu penso assim. Grupos isolados, eu acho que não se agrega. É lógico, evidente, é óbvio, porque “uma andorinha só não faz verão”, você só trabalha bem se tem uma equipe estruturada, se você não tiver essa simplicidade, essa humildade, ao ponto de você congrega, vai ficar mais difícil pra gente trabalhar. Minha opinião é essa.

Eu acho que já foi cogitado isso algumas vezes, isso não é coisa nova não, foi feita uma pesquisa o ano passado e a gente passou, depois isso cai no esquecimento. Roda, roda, volta mesma coisa. Há momentos que há uma agregação, há outros momentos que tudo isso cai, é como se a gente tivesse dois grupos: um grupo A e um grupo B; o grupo A, os antigos, os velinhos (risos), o grupo B, a nova geração, “a classe A”, porque eu não acho isso porque não me acho, como é que se diz, inferior nem superior a ninguém. Acho que estamos aqui num nível de igualdade, isso pra mim é coisa boba, mas, como a gente vê os comentários, e acho que a gente, eu não tenho assim nenhum problema com nenhum deles, porque me dou bem com todos, tenho um bom relacionamento, mas como as pessoas às vezes sentem essa dificuldade e essa carência de convivência. Então, eu sinto que, se houvesse mais entrosamento, a coisa ia fluir melhor, sabe? em termos de convivência, de harmonia, de agregação do próprio trabalho certo.

Existe dois grupos, esse grupo A e esse grupo B. Esse grupo A é sempre voltado para o grupo, se reúne, não existe, assim, uma convivência direta com o grupo B. Vamos dividir assim: A e B, você vê assim, fica um grupinho lá, outro aqui; é muito difícil uma pessoa daqui ir pra lá. Você já viu alguém conviver com o grupo de lá? Não. É muito difícil, então, sempre que existe, assim, essas pessoas percebem, assim, essa certa, vamos dizer, não se é, vamos dizer assim (hesitando), dificuldade, porque não existe dificuldade quando a gente quer. Eu acho que eles se sentem, assim, relegados, sabe? diferentes, porque no grupo antigo, mesmo com pessoas mais simples se entrosam bem, independente de nível, de se tratar de um nível simples, de um nível médio ou superior, não existe essa diferença. Não estou querendo dizer que não foi bom o relacionamento com a nova gestão, aqui. Eu acho que a nova gestão tem que modificar, tem que gerir de maneira mais prática, mais objetiva, a gente tem que progredir, a gente não pode viver no passado. Concordo plenamente, foi ótimo. Foi muito bem vindo. Agora, que eu acho, assim, tem isso, da parte humana, da parte de, vamos dizer, de comportamento, eu sinto essa distância, sabe? como

se fosse a classe A e B. Não só eu sinto isso como o convívio que a gente tem as pessoas demonstram isso. Não sei se talvez falta de harmonia, só se reúne, assim, num aniversário, numa confraternização, mas fora isso, são grupos isolados. Não existe uma interação no ambiente de trabalho. Eu acho que isso é péssimo, porque pra você levar um trabalho à frente, você tem que conviver com tudo e com todos, a gente tem maior produtividade, eu penso assim.

Aqui a gente trabalha de uma maneira, assim, levando a sério, como eu já falei, e repito, com comprometimento, de uma maneira muito responsável, sem precisar ninguém estar pressionando pra fazer o trabalho. Existe, assim, comprometimento e responsabilidade, tanto é que tem momentos que a gente não tem muita coisa porque chega um processo a gente providencia e faz. A gente não tem coisas pendentes e, se tem, a gente procura alguma coisa, que independe da nossa vontade ou talvez até de uma orientação maior a gente tem contato com as gerentes que são maravilhosas, graças a Deus, a gente teve uma boa gerência; então, a gente não tem nenhuma dificuldade em relação ao pessoal. Qualquer coisa que a gente precisa para agregar algum conhecimento, ou então dialogar, fundamentar algum processo que esteja necessitando de orientação maior, a gente sempre tem acesso para poder resolver as coisas.

A parte de convivência, interação, agregar o grupo, eu acho assim muito separado. Se a gente não tiver essa harmonia, esse entrosamento e essa acolhida, até porque tenho conhecimento de causa nesse sentido. Em 2004, eu tive um problema muito sério com minha mãe. Ela passou muito mal, passou três meses fazendo hemodiálise e eu tive o carinho, o apoio e o aconchego dos meus colegas. Como se fossem minha segunda família, que me ajudou bastante. Então, é isso que eu digo, quando a gente tem o apoio dos colegas, dos amigos, a gente se sente mais fortalecida, não é? Porque em casa, você já tem a família, mas você passa boa parte do tempo aqui, seis horas ou mais. Há momentos que eu passo mais de seis horas aqui, oito, dez horas, então, se a gente não tiver apoio, amizade, uma interação com o grupo, fica triste “O que foi que houve?”, você não sabe o que ele está passando, às vezes ele não vai produzir tanto quanto produziu no dia anterior. Mas, se você chegar perto : “não, porque eu estou doente, estou com um parente assim, parará”, isso você vai ver, dá aquela força, aquela palavra amiga, e para que você possa produzir muito mais do que você produziu naquele dia, porque você encontrou um apoio, encontrou um colo, melhor dizer, para dialogar, porque hoje as pessoas são muito escravas da tecnologia, da internet, e você não tem tempo de ouvir uma pessoa porque está no celular, está no *facebook*, isso afasta muito o convívio das pessoas, eu penso nesse sentido. Para a gente conviver bem, a gente tem que conviver inteiro e não pela metade, ou é inteiro ou não existe. Você saiu dali, no outro ano, você nem se lembra que aquela pessoa existiu. Você fez por uma mera formalidade, e o que vale é ser autêntico, é ser real, verdadeiro, e amizade não existe essas divergências, amizade é partilha. A partir do momento que eu estou dando apoio a você, estou conversando com você, você está tendo a confiança de conversar comigo, você chega em casa bem, você diz: “aquilo tocou em mim, como foi interessante aquela palavra, eu estava até querendo ficar mais triste mas ela levantou o meu astral, por quê?” Nós somos seres sociais, nós não somos uma ilha não, nós vivemos em sociedade e a sociedade precisa de quê? De entrosamento, de apoio, de convivência, é uma troca, uma troca, você não pode ficar isolada, porque você sozinho não é ninguém, seja lá quem for, isso no sentido genérico. Você sozinho não faz nada, você tem que viver em sociedade, os animais insetos, gente, tudo, vivem agregados, é ou não é? Você vê a formiguinha, faz ali tudo juntinho, ali ela faz, levanta aquela folhinha e bota em algum lugar, ela sozinha não podia, mas com aquela caminhada agregada as outras formiguinhas, daquilo ali ela faz um todo.

Sujeito: S9 Servidor “novo” Idade: 27 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Eu entrei no estado aqui em 2010, via concurso que foi realizado em 2009. Eu fui da primeira turma dos analistas em gestão administrativa. Acredito que o curso de formação foi em setembro, e ... eh.... eu entrei aqui na gerência técnica de pessoal, uma gerência que praticamente abarcou todo mundo que estava, que tinha passado nesse concurso. Hoje em dia fazem, saí de lá, passei acho que 1 ano e meio mais ou menos, e estou há 1 ano e meio aqui, ou um pouco mais, 1 ano e 8 meses na GGPOP, que é gerência de política de pessoal, aí é bom...

Eu acho que o modelo integrado de gestão até hoje não foi implementado, não é? Você ter três carreiras que foram feitas irmãs, que deviam trabalhar em conjunto, em atividades do governo, central, determinação do governo, faria ser um grupo de trabalho baseado nas três carreiras e estas três carreiras desenvolveriam todo o trabalho realizado, inclusive a carreira foi formada em cima do ciclo de PDCA, não é? Planejamento, Desenvolvimento, enfim... E, nunca, foi, nunca foi utilizado, esse negócio, acabou que cada, cada secretaria pegou seus analistas e colocou nas atividades meio ou fim da secretaria, e um plano integrado de gestão do governo, de melhoria dos processos, melhoria dos controles nunca foi implementado. E, não vejo a curto prazo nenhuma modificação em relação a isso, até porque as pessoas já estão dentro de uma rotina de serviço, para tirar agora vai ser muito mais complicado. Bom.... Eu acho que só um novo modelo realmente que poderia trazer benefícios. O atual já, já comprometeram as pessoas nas atividades.

Como você percebe o AGAD no Modelo?

Bom, teoricamente o AGAD, ele faria parte da execução, não é? do modelo. Participaria da execução dos planejamentos que foram realizados, não é? E, mas, hoje em dia, não, o AGAD acabou. Ele entrou dentro de uma rotina da Secretaria de Administração. Cada AGAD, hoje em dia, ele tem uma rotina diária de atividade e não trabalha mais em projetos, não é? trabalha em rotinas, é isso.

Sujeito: S10 Servidor “novo” Idade: 29 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Ok. O serviço público sempre me atraiu, desde sempre. Minha mãe é servidora pública, meu pai não era, aí lá em casa eu via essa diferença, e naturalmente optei por entrar no serviço público e o

concurso era o caminho natural, não é? Não escolhi a carreira de analista. Fiz a carreira porque era mais um dos concursos que eu estava fazendo. Inclusive nesta seleção, especificamente, tinha um cargo de controle interno que era o que eu almejava, de fato. Eu só concorri pra ser o gestor público, o AGAD, porque houve a possibilidade de eu fazer também essa prova, não é? Foi disponibilizado na época a gente poder fazer, concorrer a mais de um cargo; então, em virtude disso, foi que eu virei analista em gestão administrativa.

Bom, ao entrar no estado a expectativa era muito grande. O curso de formação deu a gente uma visão, não é? um entendimento do cargo de que a gente seria um diferencial para o estado, de que seria um destravador, um desbravador de searas que ainda não tinham sido exploradas, que seria o desatador de nós, não é? no serviço público. E, naturalmente, assim que a gente entra, a gente entra com esse ímpeto, a gente novo, a gente num cargo novo, com uma remuneração razoável, e a gente começa achar que vai poder, não é, fazer essa diferença no outro dia. Apesar de eu já ser do serviço público antes de ser analista, eu me esqueci completamente de como a máquina é lenta, de como os processos não são tão rápidos quanto a gente deseja, em função de legislação, em função de decisões que precisam ser tomadas, e em função também de política. Infelizmente, a parte técnica não é a única que manda no serviço público.

Eu vejo o cargo como um, uma ótima ideia. Não só o modelo integrado, quanto o cargo. De fato, o estado precisa de técnicos que dominem a área pública. Não são muitas pessoas que tem *expertise* no serviço público, na área de gestão, sobretudo. A gente quando entrou aqui teve que fazer muitos cursos de capacitação, que eram ofertados principalmente por empresas privadas e a gente percebia que as pessoas, os instrutores, as pessoas que nos davam as orientações não tinham a *expertise* do serviço público. Muitas das coisas que eles comentavam, a gente já não conseguia trazer para a nossa realidade porque é uma coisa peculiar, é uma coisa à parte. E esse grupo de analistas é que seria, então, uma mão de obra capacitada com o que é ter esse conhecimento e *expertise*. E de fato hoje, três anos depois que eu estou aqui (estou completando o terceiro ano em agosto), a experiência que eu já tenho no estado, nestes três anos, foi fundamental para o meu dia a dia, para o meu cotidiano, para que eu entendesse essa máquina, entendesse como se dão as mudanças aqui dentro. Mas, ainda lamento o estado não perceber para que a gente veio. O estado não sabe nos usar ainda. Tem uma mão de obra potencialmente muito forte que é alocada principalmente em cargos de gerência, em cargos de comissão, não é? cargos gerenciais, mas que mesmo alocados em cargos gerenciais, mas não tem explorado o seu potencial extremo. A pessoa que entra em um cargo gerencial desse, ela acaba entrando na estrutura do estado atual, ele não entra com muita... muita... muito espaço, muita... muita... espaço, muita oportunidade de promover uma melhoria, de promover uma mudança de visão. E quem está na base operacional não tem oportunidade, também, por às vezes não ter o ferramental, por às vezes não haver o interesse político ou estratégico de explorar aquela seara, de fazer essa mudança acontecer, de... de... de tentar buscar esse novo, não é? tentar mudar essa concepção.

É, hoje está muito melhor o nosso cenário aqui dentro, mas ainda tem muito caminho a percorrer. O estado ainda tem muito a mudar para abrigar a nossa carreira dentro do estado. Ele não está preparado. Os servidores antigos não estão preparados para esta mudança de mentalidade, de produtividade, houve, até hoje ainda há, muitos choques entre os que são antigos no quadro e esses AGADs, esses gestores novos, não é? pessoal novo que entrou, e não..., e em virtude de não, não haver um trabalho bem feito do estado, e fazendo um *mea culpa*, se hoje entrassem

novos analistas, eu não sei se mesmo a gente estando aqui dentro, a gente ia ter conseguido preparar o estado para eles chegarem. Acho que eles iam se deparar com a mesma realidade que a gente se deparou há três anos atrás, apesar do estado já conviver há três anos com 300 analistas que foram empossados, nesse período.

Então, realmente, hoje, o sentimento que eu tenho da carreira é esse, de que se nós não conseguirmos, aí num prazo de, curto prazo, não é? até o final do ano que vem, ou até nos próximos dois ou três anos, mudar alguma coisa significativa vai ser mais difícil com o passar do tempo, a gente já acostumado com a estrutura do estado, já acostumado com a rotina, passando o tempo, a gente já sem muita, interesse de mudar algumas velhas questões, essa carreira deslanchar, essa carreira ter um espaço que ela merece dentro da estrutura, assim como você vê em outros órgãos da... de outros estados da federação, e da própria união, não é? a figura do EPPGG⁵³. Então, é isso! Do ingresso para cá essa é a visão que eu tenho do meu sentimento e do que eu vejo da carreira como um todo.

Sujeito: S11 Servidor “novo” Idade: 28 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

A princípio eu sou um jovem adulto, tenho 28 anos, sou casado, na ocasião de minha entrada que foi por meio de concurso público eu estava buscando uma maneira de ter estabilidade financeira. O meu concurso foi..., o edital foi em 2008..., final de 2008, e ele foi feito no começo de 2009, acho que fevereiro de 2009 foi feito o concurso, mas eu só vim a ingressar no concurso..., só vim ingressar..., só vim entrar em exercício, em agosto de 2011..., de... 2010. Eh... Estou..., estou no mesmo cargo ainda. O cargo é Analista em Gestão Administrativa, é um dos 3 cargos das carreiras trigêmeas do Modelo Integrado de Gestão. Esse Modelo foi apresentado a nós como sendo um modelo..., eh..., pioneiro, eh..., como sendo um modelo que iria trazer a administração gerencial pro governo do estado de Pernambuco. Houve um discurso, houve um..., a informação..., assim, que foi passada pelos meus oficiais, bem como a informação de edital, né, como as atribuições do cargo, eram..., são, atribuições..., atribuições bem de linha gerencial, atribuições estratégicas, ah..., ah..., própria carreira, as próprias carreiras trigêmeas elas são carreiras bem estratégicas, é uma carreira de analista administrativo, que é a minha, uma carreira de planejamento, de analistas de planejamento e analistas de controle interno. Que a princípio trabalhariam juntos, né, num..., numa mesma frente de trabalho integrada, que teriam contato entre si, que ocupariam, eh..., posições decisórias, posições estratégicas, posições de planejamento, e, foi assim que foi apresentado a nós. Por todos os meios oficiais, e também pelo edital, bem como o curso de formação, que foi a segunda etapa do certame, do processo seletivo, onde todos os professores referendaram muito, tanto a celeridade do processo, que nós iríamos ser chamados tão logo, porque o Estado precisava MUITO da gente, e nós muitas vezes fomos

⁵³ Especialista em políticas públicas e gestão governamental.

informados que nós iríamos de uma certa maneira salvar o Estado, dar uma guinada no Estado, trazer um pensamento novo ao Estado, que iríamos ter autonomia, que iríamos ter poder decisório, que enfim..., iríamos ter responsabilidades, enfim..., fomos apresentados dessa forma. Quando eu entrei no Estado, na verdade o que eu percebi, quando eu ingressei no estado..., o sentimento que eu tive, bem como o sentimento de toda minha turma, de toda minha leva, foram 3 levas que entraram, foram aprovados a princípio 300 analistas e foram entradas de levas de 100 em 100. A minha turma, que foi a segunda turma né, de 100 a 200.

Quando eu entrei, na minha primeira lotação no estado, né, deu pra perceber que o estado não..., não fazia muita ideia do que ele queria comigo. Eu fiquei por alguns meses numa lotação em que não se fazia nada, porque não se dava nenhum trabalho pra gente, a gente cobrava, a gente cobrava alguma atribuição e essa atribuição não vinha, ou então vinham atribuições que notoriamente para nós, eh..., não representavam nada, era apenas pra manter a gente, pra nos manter ocupados. Depois fui para minha segunda lotação, foi em outra secretaria, mas ainda vinculado a Secretaria de Administração, fui para a Secretaria de Defesa Social, onde também não se sabia o que fazer com a gente. Então fiquei lá, coisa de 6 meses, na Secretaria de Defesa Social, impedido de fazer as atribuições da Secretaria de Defesa Social, porque eu estava indo lá em nome da..., e o que nos orientaram é que estávamos indo lá em nome da Secretaria de Administração, para realizar projetos da Secretaria de Administração, mas que, nós não poderíamos entrar no chamado operacional, no trabalho de rotina, no trabalho administrativo, técnico, que era da Secretaria de Defesa Social, que o tempo todo ficou nos cobrando isso e a gente impossibilitado de fazer porque “teoricamente” nós deveríamos estar encabeçando projetos que iriam vir pra nós, pra gente desenrolar, e iria vir da Secretaria de Administração, vugo SAD. Então estes projetos nunca chegaram. Ou, os poucos que chegaram, eles..., logo nas primeiras etapas foram impedidos de ser concretizados por fatores que diziam de outros setores da Secretaria de Administração, ou porque outras gerências já estavam encabeçando projetos semelhantes, ou por questões burocráticas, questões de sistema, eh..., não iria ser possível realizar e fomos esquecidos, fomos largados, eu tava numa turma de coisa de 4 a 5 pessoas e fomos largados por lá. Ficamos lá neste momento uns 6 meses, acredito que se nós não tivéssemos pedido para voltar ainda estaríamos lá. E aí, ou seríamos eventualmente engolidos pela Secretaria de Defesa Social, e estaríamos SIM fazendo o operacional, né, que fomos muito treinados a não fazer, eh..., orientados a não fazer né..., ou então estaríamos lá ainda, sem fazer nada. Pedimos pra voltar, eu pedi pra voltar, pois a situação estava me incomodando, e eu voltei, fui para uma outra gerência da Secretaria de Administração, onde realizei um trabalho que sim, seria um trabalho rotineiro da Secretaria de Administração.

Ainda com esse pensamento que trouxeram pra mim, que meu cargo era pioneiro, que meu cargo era para trazer novas ideias, propor melhorias no estado de uma maneira geral, aí eu tentei enxergar problemas, propor melhorias, questões inovadoras, mas assim, muito rapidamente eu percebi que não seria possível implementar, que eu não tinha autonomia, não tinha autoridade, sempre chegava num determinado departamento que impedia a continuidade da..., da..., do..., do..., de qualquer projeto que se propusesse. Então, fiquei nessa gerência fazendo a rotina da gerência. Implantei melhorias, mas melhorias muito técnicas, muito internas, melhorias de controle interno, melhorias de enfim, de planilhas, de Excel, de planilhas internas de controle mesmo, rotineiro, de processos. Então, eu saí dessa gerência, entre outros motivos por questões de equipe. Desde o primeiro momento eu senti um incômodo da parte de certas pessoas dessa

equipe, que eram compostas de pessoas antigas e que não eram da Secretaria de Administração. Na verdade, existe muito pouco pessoal da Secretaria de Administração, são sempre extra quadro ou são cedidos de outras secretarias. Então são pessoas que estão lá, há dez..., vinte..., trinta anos trabalhando na Secretaria de Administração. Esse meu cargo seria..., foi um cargo da casa, e eu senti que houve..., houve muita..., uma resistência da parte da minha chefia, da minha gerência, e que por essa resistência, em algum momento não foi possível continuar lá, por problemas de relação, de interação, enfim.

Então, eu também tive que me mobilizar para sair, e estou hoje em outra gerência, que eu percebo que existem outros AGADS como eu, e as pessoas não são..., não há problema de equipe, mas o que estou fazendo hoje é sinceramente o operacional. Na verdade, o meu trabalho hoje eu posso resumir..., é controlar..., controle de processos. Tudo aquilo que estava como atribuições do cargo, no nosso edital e que foi passado nos nossos 45 dias de curso de formação, que nós iríamos fazer..., que nós iríamos assumir..., eu não percebo isso. Eu percebo que os AGADS que por ventura assumem processos gerenciais, assumem um lugar gerencial, são aqueles AGADS que por ventura, por indicações, ou por mérito mesmo, são AGADS que ocuparam cargos em comissão. Então, eles estão dentro dessa..., desse..., dessa práxis, não por serem AGADS, mas por estarem ocupando cargos de gerência, cargos de gerência geral, de supervisão, cargos de indicação, que podem ser indicados para qualquer pessoa sendo servidor ou não. Então eles estão ocupando..., estão realizando as atribuições que a princípio seriam do cargo SIM, mas não por serem efetivamente do cargo, e sim por estarem ocupando cargos em comissão.

Então assim..., do ponto de vista do meu cargo, eu acho que..., num sei, enfim..., acredito que não houve uma adequação da própria secretaria em receber o meu cargo. Haja vista a quantidade de pessoas que foram, a quantidade de vagas que se abriu para este concurso, foi coisa de 300 vagas, depois se abriu para mais 50 pros AGADS contadores, fora os APOGS, que são os analistas em planejamento, orçamento e gestão e os analistas de controle interno também, foram muitos cargos, e eu acredito que não houve efetivamente, um aproveitamento efetivo deste contingente. Eu sou um desses casos que até hoje bem dizer eu não sei exatamente o que o Estado quer de mim. Eu vou completar 3 anos de efetivo exercício no segundo semestre deste ano, estou prestes a ser efetivado, e eu sinceramente não sei realmente o que o estado quer de mim, o estado me paga, eu posso dizer, um bom salário pra eu fazer algo que não precisaria de um cargo de um bom salário assim, de um salário tão bom quanto esse.

Quando eu entrei nessa gerência, assim que eu voltei da SDS, eu voltei para a SAD, para a Secretaria de Administração, então, nessa gerência em questão que eu não vou citar nomes, a gerente, que era minha chefe naquele momento, não a minha chefe imediata, mas que era chefe da gerência, eu sei que num primeiro momento que eu entrei nessa gerência foi por intermédio de uma gerência geral, de uma pessoa que estava acima dessa gerente que me queria, que queria um AGAD naquela gerência, uma gerência que até então não tinha AGAD nenhum. Era uma gerência muito pequena, tinha coisa de 5 pessoas na equipe e não tinha AGAD. E como tava num momento de até distribuir os AGADS pela Secretaria de Administração, era uma gerência que não tinha um AGAD e eu tava saindo da SDS, era conveniente colocar um AGAD lá. Então, terminou eu indo pra lá. Ou seja, a equipe não solicitou um AGAD. A equipe em si, a gerente, não solicitou um AGAD, e ela, no decorrer, deu pra perceber que ela tinha um discurso de que não queria AGADS na gerência dela. Então, eu até soube que por um primeiro momento ela,

quando soube da minha entrada, ela chamou a equipe dela, e fez uma reunião, e toda equipe dela depois me confessou isso, e ela fez uma reunião dizendo: “olhe, vai chegar um AGAD aqui, ele é uma pessoa da Secretaria de Administração mesmo, que ocupa um cargo da Secretaria de Administração, um cargo da casa, nenhum de nós aqui é da casa, nós somos cedidos de outros cargos, então possivelmente ele vai querer os cargos da gente!”. Eram todos cargos em comissão, eram todos servidores, mas todos ocupavam cargos em comissão.

Então ela teve receio de que eu viesse a pleitear o cargo dela ou o cargo de qualquer outra pessoa. Então a orientação dela inclusive foi: “não repasse nenhuma informação pra esse rapaz, não diga nada de relevante pra ele e deixe ele fazer um trabalho burocrático qualquer aí, mas não passe, nenhum tipo de informação a ele, porque ele pode usar essa informação contra a gente!”. E eu, em nenhum momento de fato quis o cargo de ninguém, de maneira alguma!. Saí de lá inclusive porque um dos cargos vagou, uma pessoa pediu pra sair, pediu exoneração, a única pessoa que não era servidora, então ela era totalmente do setor privado e estava ocupando o cargo por indicação política, e ela pediu pra sair e por acaso ela era a chefe do núcleo ao qual eu estava lotado. A equipe era eu e ela dentro desse núcleo e esse núcleo se reportava a gerência. E aí eu já estava lá há 1 ano, já. Efetivamente quem trabalhava no núcleo era muito mais eu do que ela, eu tava tomando conta de todos os processos daquele núcleo, já tinha feito melhorias internas em todos estes processos, e aí houve a indicação de outra pessoa pra ocupar o cargo, aí então eu me vi numa situação um pouco desconfortável de ter que ensinar o meu novo chefe a ser meu chefe acreditando que quem tinha merecimento e mérito de ocupar aquele cargo era eu. Então eu pedi pra sair de uma maneira SUPER diplomática, sem brigar com ninguém, mas eu digo que houve um problema de relacionamento por conta disso.

E assim, todo esse ano foi perpassado, eu senti uma certa engronha..., eu senti uma certa resistência sempre da parte dessa gerência para comigo. Ela eh..., ela..., eh..., eu sentia que ela fechava um pouco o cerco, pro meu trabalho. Eu sempre senti isso. Sempre levei da melhor maneira que podia, da melhor maneira possível, “engoli alguns sapos”, como todo mundo engole no seu trabalho, mas nesse momento foi um momento que pra mim foi demais, eu realmente... eh... porque, ela havia dito que iria me indicar ao cargo, que eu era a pessoa mais indicada ao cargo, só que quem efetivamente ocupava o cargo de fato e não de direito era eu, mas na hora que foi trazer, a pessoa que iria ocupar esta chefia de núcleo, foi outra pessoa.

Isso causou uma certa revolta, uma certa decepção, e uma ... eu tentei transformar isso numa motivação, para estudar para outro concurso público. E hoje assim..., estou bem certo na minha vida que eu quero uma estabilidade financeira, mas nos 2 primeiros anos que eu estive na Secretaria de Administração eu realmente apostei nesse cargo. Era um cargo que eu iria tentar me aposentar nesse cargo, fazer minha carreira nesse cargo. Hoje, por conta dessas historias e de outras, de outros colegas, de outros conhecidos de outras pessoas queridas que passaram por situações muito desagradáveis, eh..., nesse encontro dos novos servidores com os antigos, é um encontro conflituoso, e que ...

Os antigos tem uma visão muito pautada no favorecimento político, no apadrinhamento, no poder pelo poder, muito apegados a processos antigos, fazem há 20 ou 30 anos as coisas do mesmo jeito, então eles não querem ouvir um proposta de mudança, eles não se sentem confortáveis com pessoas que tem ou conhecimentos de tecnologia que eles não tem, são pessoas antigas mesmo,

são pessoas de idade, pessoas velhas, que muitas vezes não sabem mexer num Excel, que não sabem mexer num pacote Office, que muito mal sabem o que é computador... Na gerência que eu trabalhei essa gerência que eu to comentando em questão, os..., os..., era uma gerência que ela controlava uma área fim, os chefes da área fim até coisa de 3 anos atrás não man... não passavam e-mail, eles não queriam saber de email, não gostavam de email e só passavam as coisas no papel, então qualquer comunicação que eles queriam fazer, de lugares, inclusive do interior do estado de Pernambuco, eles mandavam via papel. Então foi até a minha chefe de núcleo que com muita LUTA, convenceu essas pessoas a passarem email. Então assim..., são pessoas assim..., que não tendem a ver o novo como algo positivo, tendem a ver o novo como algo ameaçador, até porque eles estão ocupando cargos de confiança, cargos em comissão. Cargos que não são deles, eh..., não há uma garantia de que eles vão permanecer nele, então, sempre que mudar uma gestão, sempre que mudar o secretariado, eles ficam temerosos de perder esses cargos. Então, eles tendem a ver, o AGAD principalmente, porque é um cargo da casa, e, eh..., eu acho que é o único cargo da casa de nível superior, como pessoas que estão lá para acabar com o cargo deles, para roubar o cargo deles, o que muitas vezes não é verdade. Nós só estamos lá para realizar um trabalho. Acho que todo mundo quer um reconhecimento financeiro, um reconhecimento do trabalho, mas pelo menos, pelo que eu tenha consciência, ninguém foi lá com esse pensamento, mas é o que a gente percebe. É um conflito, que o AGAD já parte de um lugar muito desconfortável, por que ele está diante de pessoas que muitas vezes não tem uma formação técnica como a dele, que muitas vezes não tem, posso até dizer, competência pra realizar aquele trabalho, às vezes são menos competentes do que ele para realizar o trabalho, ou muitas vezes são pessoas que estão ali por que tem um poder formal, que foi dado a eles por meio de indicação política, por meio de ser amigo de um político, de ser parente de um político, ou então de já ter trabalhado com um político em outro lugar, em outro contexto, que funcionava este contexto há algum tempo atrás, e, eles estão lá, e muitas vezes estão lá, e muitas vezes partem do pressuposto de que nós estamos lá para ameaçar, e que eles tem poder formal, e usam esse poder formal, no mero exercício do poder formal, no mero exercício do poder, no mero exercício de usar. Cheguei a presenciar algumas situações muito desagradáveis com meus colegas, desse uso do poder desenfreado, de, eh..., cheguei até a presenciar situações de assédio, assédio moral. Mas aí, casos isolados realmente, mas no geral, percebo que esses servidores antigos que ocupam cargos em comissão (...).

De gestores com analistas, não foi só um que eu vi não, foi alguns casos, de gestores com analistas que se sentiram ameaçados, eh..., por esse analista, que se sentiram ameaçados por esse analista, e que, ao invés de trazer este analista para a equipe, e colocar esse analista do lado, para poder até enriquecer o trabalho com ele, mas de tentar, de exercer um poder, para poder, de uma maneira perversa, para poder se enaltecer em cima desse analista, de botar esse analista pra baixo. Eu vi muito isso.

Por isso eu penso que o modelo integrado de gestão é um modelo muito bonito no papel, eu não acho que ele funcione, pelos menos comigo ele não funcionou. E com muitas pessoas que eu conheço. Se um modelo, se cria um cargo para esse cargo ser, por definição um cargo de autonomia, e um cargo, podemos dizer assim, de linha, e esse cargo depende de um outro cargo para poder efetivamente ter autonomia então..., então esse cargo, ele é uma mentira, ele é uma

ilusão, ele é uma quimera, eu acho que, eh..., ou foi um cargo em que se apostou muito nesse cargo, e não deu as ferramentas para esse cargo trabalhar, ou simplesmente foi um mero cargo de propaganda política.

Se é um cargo trigêmeo, a gente deveria ter contato..., mais contato, com os membros dos outros cargos, os analistas em planejamento, orçamento e gestão e os analistas em controle interno. Esse contato hoje é muito pouco, pra num dizer quase zero, eu, como analista, com o que eu faço hoje, eu não tenho contato nenhum com os membros das outras duas carreiras. Então assim..., não há que se falar em um modelo integrado né, se este modelo não está integrado. Inclusive do ponto de vista salarial, do ponto de vista de adicionais, foi uma conquista da associação igualar (...) Foi feita uma associação para negociação salarial. Como todo cargo no estado ele tem uma associação, um sindicato que representa os interesses do cargo nas negociações de mesa, nas negociações salariais, então também nós não somos diferentes, nós temos uma associação, assim..., como o analista em controle interno tem a sua associação e o analista em planejamento, orçamento e gestão também tem a sua associação. Os nossos vencimentos, os nossos adicionais, nossa remuneração hoje, desses três cargos está igualada por uma conquista, porque a princípio não era, eram cargos gêmeos mais que não recebiam..., não tinham o mesmo cálculo, o mesmo raciocínio para contabilizar os seus adicionais. Então, isso é uma coisa. Ter, efetivamente mais contato com as outras carreiras. Eu não sei hoje o que o analista em planejamento, orçamento e gestão está fazendo. Eu não sei hoje o que o analista em controle interno está fazendo. Se eu sei é porque eu me interessei em saber, não é porque foi..., não é porque foi..., é porque eu tenho amigos que também passaram nestes concursos, não é porque eu sou informado pelo meu cargo disso. Isso é uma coisa.

A outra, eu acho muito difícil, que agora depois de quase, 3 anos de cargo, porque a primeira leva já alcançou os 3 anos de efetivo exercício, eh..., você empoderar o cargo pelo cargo. Acho muito difícil. Esse cargo ou ele era empoderado no começo ou depois de 3 anos já se gerou uma cultura que esse cargo é apenas um cargo. Ele não é aquilo que esperavam dele. Então eu acho que agora, pra poder este cargo ter autonomia, que realmente um maior número de analistas possíveis ocupassem cargos de gerência, de liderança, de chefia dentro da SAD. Aí sim, esse cargo, ele pegaria emprestado, esse poder, de autonomia, para poder realizar as suas atribuições.

A gente pode ir aqui no edital do cargo e citar as atribuições do cargo, o que se esperava do cargo, que são atribuições gerenciais, é de realizar projetos estratégicos, identificar problemas dentro da Secretaria de Administração e dentro do estado como um todo, e propor soluções, propor melhorias, propor inovações, enfim..., realmente seria algo como limpar as más práticas do estado e trazer práticas modernas, trazer práticas novas, práticas estratégicas, práticas gerenciais. Apenas isso, (risos...) que é uma coisa quase que utópica do tamanho, de um tamanho do estado da gente né.

Entrevistador: Quando você diz limpar e trazer novas, isso tem algo a ver com esse conflito, de quando você fala, antigos servidores e novos servidores?

Certamente, certamente, porque os antigos servidores eles funcionam, eles retratam um modelo de pensamento de 30 anos atrás. Um modelo de gestão de 30 anos atrás. Tá preso neles isso, arraigado neles isso. Enraizado neles, é assim que eles aprenderam a trabalhar, não é que seja

culpa deles, não é que eles sejam vilões de uma história, é que eles aprenderam a trabalhar de um jeito né, e eles só sabem trabalhar desse jeito.

Eu acho que para propor uma mudança do tamanho que se esperou no modelo integrado deveria primeiro se preparar o estado e as pessoas que estavam lá, principalmente as pessoas que tem poder decisório, pra receber essa mudança. Eu acho que se colocou no cargo e nas pessoas que ocuparam este cargo expectativas muito altas pras poucas ferramentas que elas receberam. Então é como se quisessem que a gente construísse um prédio enorme, mas não tivessem dado pra gente cimento e tijolo, então a gente vai construir este prédio como ??? Muitas pessoas estão assim, muitos de nós fizemos “das tripas coração” para poder conseguir, alguns conseguiram, outros não. Os que conseguiram foi porque estavam no lugar certo e na hora certa e que conseguiram ocupar cargos gerenciais. Aí mais uma vez eu repito: não é por conta de ser um AGAD, e sim por conta de ocupar um cargo gerencial. Na verdade, enquanto houver a ideia de cargo e indicação, cargo gerencial, vai ser muito difícil colocar uma mudança efetiva, uma mudança que se traduza, eh..., no dia a dia, no labor, na práxis, do servidor público mesmo. Enquanto tiver um pensamento de um certo coronelismo, de quem for amigo do rei, ocupar cargo de liderança, é você tentar “tapar o sol com a peneira”, você contratar analistas para mudar essa visão. Eu acho que o problema ele está muito mais na raiz do que no cargo em si, eu acho que o problema esta na ideia de liderança que tem o estado e o serviço público como um todo no Brasil, eu acho que é isso.

Sujeito: S12 Servidor “antigo” Idade: 61 anos

Fale a respeito do seu percurso no estado, desde seu ingresso até hoje, as relações de trabalho e qual a sua percepção sobre o novo modelo integrado de gestão e a carreira do AGAD:

Bom..., eu entrei no estado como estagiário. Fiz uma seleção, para economia, meu curso foi de economia, no CONDEPE, que era o Instituto de Planejamento de Pernambuco que era um dos órgãos de planejamento mais famosos do Brasil. E fui selecionado, então fui lotado no projeto de SUAPE. Isso foi em 1975. Então eu fui aprovado nesta seleção que era uma garimpagem nas universidades, eles saiam garimpando as universidades e aqueles alunos que tinham a nota razoável eles chamavam pra essa seleção. Como eu tinha professores que eram funcionários do CONDEPE, a maioria eram funcionários do CONDEPE, então me ofereceram essa seleção, eu fiz e fui aprovado e fui lotado na Secretaria de Planejamento, na coordenadoria de projeto SUAPE, do projeto SUAPE. Então eu fazia o acompanhamento físico e financeiro do projeto de SUAPE, ainda no governo de Moura Cavalcanti. Passei 3 anos lá fazendo isso, no estágio. Quando terminei meu curso fui convidado a fazer uma seleção no próprio CONDEPE, para assumir a função de auxiliar administrativo, que era uma espécie de pré-técnico. Você passava um período de um ano, como se fosse uma observação, se fosse aprovado, você assumiria o cargo de técnico. Então passei também na seleção e fui para o CONDEPE. No CONDEPE, com 6 meses, eu fui designado, pelo desempenho, a fazer um curso de pós graduação. Passei 9 meses fazendo o curso de pós graduação. Voltei e recebi um convite de um dos professores para voltar para a Secretaria de Planejamento, para trabalhar na coordenadoria de planejamento. Então voltei

a SEPLAG e permaneci lá até mil novecentos..., até dois mil... e dez. E lá eu desempenhei funções na área de planejamento, de acompanhamento físico-financeiro, na análise de projetos, especificamente nos projetos da SUDENE, quem fazia a pauta, para o governador dos projetos da SUDENE, do Nordeste todinho era eu, elaborava a pauta. E já trabalhei na parte de orçamento também, e com programação financeira. No último período já do governo de Eduardo a gente estava fazendo o PPA. Elaboração, monitoramento e avaliação do PPA. No período do governo, de 2007 a 2011. Aí foi quando houve essa mudança do choque de gestão e nós fomos convidados a sair e entrou o pessoal concursado. E todos aqueles servidores que eram antigos, que eram servidores públicos, que faziam o planejamento, foram convidados a sair, com exceção do pessoal de orçamento porque o quadro é muito pouco. Então fui pra Secretaria de Administração. E lá atuando na área de planejamento, na gerência de planejamento. Foi dito claramente que o serviço de todo o grupo que era uns 12 funcionários não era mais necessário. Aí fomos devolvidos aos órgãos de origem, ou cada um escolhesse para onde queria ir. Foram..., os que assumiram essas funções, foram os concursados. Foi uma decepção total, decepção total..., porque uma equipe de 12 pessoas fazer todo o planejamento do estado e contrataram uma média de 60 pessoas para desempenhar a mesma função que essas 12 pessoas faziam. E todas sendo elogiadas pelos governos que se passaram. Me senti descartável. Com a idade me senti descartável. Coincidentemente todos estavam aproximadamente na mesma faixa de idade da minha. Hoje eu tenho 61 anos. Então eu não senti um choque de gestão no tipo de trabalho que você faz, na gestão pública, eu senti na mudança das pessoas que exerciam as funções.

Entrevistador: Na sua percepção, antes de haver o modelo integrado de gestão, as coisas funcionavam já com este molde de planejamento ou não?

Não, modificou um pouco. A mudança é que a gente passou a trabalhar sob uma base de dados e antes não se tinha uma base de dados. Hoje, qualquer informação que você vá à área de planejamento e orçamento, eles tem um dado histórico, que a gente não tinha. Então se você pede uma cota extra ele tem como confrontar o que você utilizou durante determinado “x” anos. Então você sabe se aquela cota será gasta ou não. Eles têm instrumentos para medir isso. Algumas ferramentas de monitoramento. O sistema de acompanhamento da fazenda, o e-fisco, que faz as liberações financeiras, ele tem um módulo de planejamento, e esse módulo de planejamento nunca foi desenvolvido. Já estou afastado há 7 anos, mas que eu saiba ainda continua desativado o módulo de planejamento dele. Você faz, da entrada nas propostas, mas o acompanhamento é feito por software. Um software que mede o desempenho financeiro de cada secretaria. Este novo modelo de gestão está mais voltado para índices e metas previstas, alcançar índices e metas o que não era um instrumento utilizado em outros governos. Você tinha que cumprir aquela sua atividade, você não tinha que cumprir metas, não tinha que atingir metas. Mas, na minha opinião, você introduziu novas ferramentas e não qualificou uma equipe que estava lá de servidores públicos, você treinou um grupo para exercer essa função. Mas aquelas pessoas que exerciam aquela função naquele momento não foram treinadas, foram descartadas. E não foi só na SEPLAG não, foi em todas as áreas. Em todo o governo. Eles alocaram esses novos concursados (MIG) em cada secretaria ao invés de treinar os servidores de cada secretaria. Eu entrei no governo porque achei que a minha área de contribuição para a sociedade seria maior do que trabalhando no setor privado. Mas me decepcionei muito com o setor público, porque ele não investe no servidor. Ele investe no quadro gerencial, que geralmente não tem vínculo com o estado, e quando muda o governo eles vão embora, o conhecimento adquirido se dispersa. Os

melhores treinamentos são mandados pros cargos gerenciais, que são, na sua maioria, não tem vínculo com o estado, termina o período do governo eles vão embora, levam o conhecimento. Você oferecer oportunidades de formas iguais. Você treinar o gerente mas você também treinar o servidor. Eu acho que a proposta ainda está incipiente em relação às novas tecnologias que estão sendo utilizadas na área de monitoramento. Ou você oferece treinamento gerencial, de monitoramento para um grupo de gerentes e não oferece para o servidor. Então, o gerente está falando uma coisa e o servidor não está entendendo. Porque ele não foi treinado para utilizar aquela ferramenta. Na minha opinião, o modelo de gestão de Eduardo Campos peca por isso. Ele entrou com novas metodologias mas não treinou devidamente quem iria utilizar. Ele utilizou ferramentas que possibilitou um banco de dados na tomada de decisões. O que eu acho que peca é no lado dos recursos humanos. Existe uma defasagem salarial muito grande entre estes novos concursados e os servidores antigos, que gera uma insatisfação muito grande do lado dos servidores. Vou dar um exemplo: Você tem um time de futebol com 12 jogadores, aí você põe um elemento lá dentro ganhando um valor estupidamente maior que todo mundo, você quebra a harmonia. Você passa a ter um time, não tem uma equipe. Porque você esta sentado ao lado de uma pessoa que está fazendo a mesma atividade sua e está ganhando 6 vezes menos, 5 vezes menos. Com o mesmo desempenho seu. Então nesse lado, eu acho que o modelo peca. Ele privilegiou algumas áreas em detrimento de outras. O servidor público, que é estatutário, do quadro antigo, ele permanece no mesmo nível e função que ele entrou na data de matrícula dele. Então, permaneço no mesmo nível e função de quando entrei no CONDEPE. Só mudou a SIGLA, pois cada governo muda uma sigla diferente. Você não tem avaliação, você não tem... Teve agora uma avaliação incipiente, que era da gerência para os subordinados que..., mas o valor era insignificante. Não dava cinco por cento da sua renda. Em todo o meu quadro funcional, nos meus 35 anos de estado, só fui avaliado uma vez, que foi agora. E o valor foi tão insignificante que muita gente não quis nem participar, nem fazer.

Você não tem a visão de futuro, enquanto os concursados eles tem uma visão de futuro, eles fazem curso e eles recebem remuneração pelo treinamento que adquiriram, pelas funções ocupadas, pelos cargos desempenhados. O servidor público não tem nada disso. Ele não remunera por nada. Ele pode fazer um mestrado ou um doutorado e o salário dele não muda. Só que ele criou dentro da categoria de estatutário, ele criou uma categoria fora, que trabalha 8 horas e tem uma remuneração diferenciada. Que tem critérios, metas, planos de cargos, leis específicas, tudo. Enquanto o servidor antigo é baseado no estatuto do servidor. Então ele chega simplesmente no final do ano ele diz eu não tenho receita e eu não dou. E para outra categoria ele é obrigado a dar por que tem uma legislação que ampara. Então você não quebra aquela visão de futuro do servidor antigo. Não adianta eu me esforçar por que eu não vou chegar lá nunca. Eu percebo claramente que não há interação entre os novos e os antigos servidores, eles não se comunicam. Você vai para um treinamento onde está este grupo novo que entrou, os chamados AGADS, e eles não interagem com os outros servidores. Não sei porque, eles não interagem. Não falam e só conversam entre si, criaram uma associação só para eles. Se reúnem só eles, é como se o resto dos servidores não existisse. Não há diálogo. Dentro da própria SAD. Isso é uma percepção minha e de outros colegas de trabalho. Que esboçam o mesmo sentimento, que se sentem invisíveis pra eles. A gente sente, não dão um bom dia, não dão um boa tarde, não dão um bom noite. A ética da educação eles não sabem. Quando você fizer um levantamento com outros servidores você vai chegar a mesma conclusão. No mesmo sentimento. E isso não é só na SAD não, na SEPLAG é a mesma coisa. Na SEPLAG houve uma reunião, com os recém-nomeados e

nessa reunião foi dito literalmente: “não interajam com estes servidores antigos que eles serão afastados”. Foi dito, por pessoas que ocupavam a gerência na época. “Não interajam com esses servidores que eles serão afastados”. Eles foram obrigados a usar uma roupa, uma roupa diferente, tudo de preto, paletó preto, as moças também, andavam de preto. E foi cortado, assim..., acesso a impressora, acesso restrito, aos softwares, não foi renovada a licença no e-fisco, pois a licença no e-fisco deve ser renovada anualmente, o acesso. Essa relação não é boa inclusive foi motivo de palavra do novo secretário (SAD) na posse dele (Jan\13). Ele iria cobrar mais interação entre o novo e o velho, se referindo ao quadro de funcionários. Ele deixou isso bem claro na, na, disse: “olhe, eu to aqui a poucos dias mas já percebi que não existe, que não se leva em conta a experiência dos mais velhos com a...”, como foi o termo que ele usou, que ele usou..., com a..., a..., “audácia e visão de futuro dos novos”. Foi uma reclamação que ele fez a equipe lá no auditório. Chega para você ser o operativo só. Chega da gerência: “execute tal tarefa”. Mas pra quê aquilo vai ser feito e vai ser utilizado, não passam para os servidores. Você é cobrado sobre a tarefa e quando você faz a análise de processos, você..., para ter conhecimento do todo precisa saber das partes. Se você não sabe, naquela engrenagem, qual é seu papel, você não pode ir, nem se sentir incluído naquele processo. Eu sei que tem um processo, mas não sei qual é, então não me sinto incluído nele, contribuo de alguma forma, mas não me sinto incluído nele. Mas foi uma mudança pra melhor na minha opinião. Quanto mais você tornar transparente a ação pública e monitorada, e acompanhada, a sociedade tem como cobrar melhor. Agora a forma como ele foi implantado, excluiu determinadas categorias de servidores. Então, nesse ponto de vista, tem que avançar na relação entre servidores e o governo. Ou inclui uma maior quantidade de pessoal ativo ou vem um novo governo, fora o de Eduardo Campos, e acaba com tudo isso, o que é uma constante no governo. O novo governo que assume deleta o que foi passado. Pra que isso não ocorra uma alternativa seria profissionalizar o quadro público. Você tem um órgão hoje no estado que você não consegue ingerir a política de estado sobre ele. É a Secretaria da Fazenda. Hoje você só ocupa cargo na fazenda se você é fazendário. Só do quadro da fazenda. Raramente eles aceitam um secretário adjunto, raramente. Mas tem que ser de lá. Tem que ser do quadro deles e qualificado por eles. Entra governo e sai governo, e é aquela mesma equipe, e eles sabem o que fazem, e tem um planejamento para frente. O que não é o caso de qualquer secretaria dessa, que o governo diz: “não, eu não quero mais uma secretaria dessa, não quero mais essa Secretaria de Planejamento, não quero mais o CONDEPE”. Se extinguiu o CONDEPE. Como já aconteceu. “Eu não quero mais o CONDEPE”. Acredito que este novo modelo ele já está implantado, depende agora da visão do novo governo que vem aí. Se for da mesma linha política de Eduardo Campos eu acredito que mantém, mas se for de outra linha política vai acabar com tudinho, vai começar tudo do zero. Porque no governo, no estado, no Brasil todo é assim, se faz planejamento de 4 em 4 anos. Isso significa zerar. Extinguir órgãos, criar novos órgãos. Então quem sabe se vira um novo governo e diga: “eu não quero mais AGADS?” Não pode extinguir porque tem legislação, mas congela, transfere para um órgão lá, como foi feito com o CONDEPE. Quando eles querem fazer, o político quando quer gerir o estado ele encontra ferramentas pra isso. Então, na minha opinião, é um modelo que deve ser adotado, para os próximos governos, agora, precisa mudar MUITO, evoluir muito, principalmente no quadro técnico, renovar a profissionalização no serviço público, porque renovar como determinadas áreas, como orçamento não está se renovando, não tem concurso, a Secretaria de Administração, já sente falta de contadores, já sente falta de gente especializada em planejamento, e que não está havendo treinamento. E não é num cursozinho de 40 hs que você treina uma pessoa em planejamento, tem que ter uma certa

experiência, só para utilizar o e-fisco, é um treinamento longo, e o principal instrumento do planejamento de hoje é o e-fisco. Você usar a ferramenta do e-fisco é um treinamento longo. E só é dado pela Escola Fazendária. Então tem muito o que investir em treinamento, em concurso, profissionalização do serviço público, se não, este modelo não vai pra frente não. Houve uma mudança muito grande, um choque semelhante no governo de Moura Cavalcanti. O governo de Moura Cavalcanti foi o primeiro governo a utilizar em Pernambuco técnicos para ocupar funções técnicas então ele foi da secretaria da fazenda e tirou muita gente de lá da Secretaria da Fazenda. Por exemplo, Gustavo Krause era fazendário, o secretário de planejamento também era fazendário, Luiz Otávio, ele utilizou quadros técnicos para preencher funções técnicas. Não por política, e se criou muitos projetos, o projeto de SUAPE mesmo teve um desenvolvimento excepcional com o governo de Moura Cavalcanti. Porque ele usou técnico numa função técnica. E político na função do político. Ainda tem muito político na gestão técnica. Infelizmente tem. Você tem médico sendo secretário. Você tem advogado trabalhando na área de planejamento. Técnicos que são políticos gerenciando órgãos públicos com funções bem técnicas como EMTU, CTTU, você bota um político para gerir um órgão desse, a secretaria de infraestrutura você não nomeia um engenheiro?! Um cara que entenda de construção civil?! Na gerência de arquitetura você não põe um arquiteto?! Se você tem uma empresa você contrata um médico para gerir sua empresa ou contrata um administrador de empresas??? A ingerência política ainda é muito forte no estado.

ANEXO 1

LEI COMPLEMENTAR Nº 141, DE 3 DE SETEMBRO DE 2009.

Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. O GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO: Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

TÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES Art. 1º Fica instituído o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, composto pelos seguintes sistemas: I - Sistema de Controle Social; II - Sistema de Planejamento e Gestão; III - Sistema de Gestão Administrativa; IV - Sistema de Controle Interno. Art. 2º O objetivo do Modelo Integrado de Gestão é a racionalização do uso dos recursos disponíveis e ampliação do desempenho geral do Governo do Estado na entrega de bens e serviços à sociedade, com a qualidade necessária. Art. 3º O Modelo Integrado de Gestão é a organização sistêmica das funções relacionadas com os instrumentos formais de planejamento e ferramentas de gestão adotadas pela Administração Pública Estadual. Parágrafo único. Para os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como: I - instrumentos formais de planejamento: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA; II - ferramentas de gestão: metodologias e práticas gerenciais desenvolvidas nas áreas da ciência da administração, aplicáveis ao setor público. Art. 4º O Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco será coordenado pelo Núcleo de Gestão, subordinado diretamente ao Governador do Estado e composto pelos titulares dos seguintes órgãos: I - Vice-Governadoria; II - Secretaria da Casa Civil; III - Procuradoria Geral do Estado; IV - Secretaria de Planejamento e Gestão; V - Secretaria da Fazenda; VI - Secretaria de Administração; VII - Secretaria Especial da Controladoria Geral do Estado; VIII - Chefia de Gabinete do Governador. Parágrafo único. Integrarão o Núcleo de Gestão a Secretaria Especial de Articulação Social e a Secretaria Especial de Articulação Regional, quando a pauta incluir deliberações sobre o Sistema de Controle Social. Art. 5º Caberá ao Núcleo de Gestão o acompanhamento da integração entre os Sistemas, de que trata o art. 1º, adotando as providências para garantir a articulação entre as ações de formulação, estruturação, execução, divulgação e controle do processo de planejamento e gestão do Governo do Estado. § 1º As reuniões com pauta específica para avaliação do funcionamento e dos resultados de cada Sistema previsto no art. 1º deverão ter periodicidade semestral, em caráter ordinário, ou a qualquer tempo, extraordinariamente. § 2º As avaliações de que trata o § 1º serão consolidadas em capítulo específico no Relatório de Ação do Governo, apresentado à Assembléia Legislativa no início de cada legislatura.

TÍTULO II DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DOS SISTEMAS **CAPÍTULO I DO SISTEMA DE CONTROLE SOCIAL** Art. 6º O Sistema de Controle Social será responsável por: I - coordenar, articular e mediar as relações do Governo na implementação de suas políticas públicas com os diferentes setores da sociedade civil organizada; propor a criação, promover e acompanhar a implementação de instrumentos de consulta e participação popular de interesse do Governo do Estado; atuar no relacionamento e articulação com as entidades da sociedade civil; promover a descentralização e desconcentração das ações de governo; subsidiar o Governo do Estado com informações obtidas junto à população e a

entidades representativas sobre a execução das políticas públicas e o funcionamento dos serviços públicos; II - coordenar a criação e o funcionamento dos comitês de articulação municipal e de articulação regional; promover a participação de representantes das regiões, no Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social, influenciando no processo de elaboração do planejamento e acompanhamento das políticas públicas; promover o debate das políticas estaduais para cada região e da integração das economias regionais. Art. 7º O Sistema de Controle Social deverá garantir os espaços formais de interlocução com a sociedade e disponibilizar canais de divulgação, atendimento presencial e remoto ao cidadão, viabilizando a transparência das ações do Governo do Estado e democratizando o acesso a informações e serviços públicos. Art. 8º Fica criado o Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social – CEDES, nos termos do art. 9º, § 1º, desta Lei Complementar. Art. 9º O diálogo com representações dos segmentos da sociedade e representações regionais será organizado nos seguintes Conselhos e Comitês: I - Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social – CEDES; II - Comitês de Articulação Regional; III - Comitês de Articulação Municipal. § 1º A estruturação e funcionamento do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social são aqueles estabelecidos no Decreto nº 30.313, de 27 de março de 2007. § 2º A estruturação e funcionamento dos Comitês de Articulação Municipais e dos Comitês de Articulação Regionais são aqueles estabelecidos na Lei nº 13.363, de 13 de dezembro de 2007. § 3º Os Conselhos e Comitês referidos no caput não substituirão aqueles criados para políticas públicas e áreas de atuação específicas, que permanecerão com suas atribuições e funções já estabelecidas. Art. 10. Os canais de divulgação, atendimento presencial e remoto ao cidadão, serão organizados nos seguintes instrumentos, sem prejuízo de outras iniciativas e formas de interlocução: I - Ouvidoria Geral do Estado; II - Portal da Transparência; III - Publicações oficiais em meio físico e digital. § 1º A estruturação e funcionamento da Ouvidoria Geral do Estado são aqueles estabelecidos no Decreto nº 32.476 de 14 de outubro de 2008. § 2º A estruturação e funcionamento do Portal da Transparência são aqueles estabelecidos no Decreto nº 30.236 de 02 de março de 2007. § 3º Para os fins de que trata a presente Lei Complementar, consideram-se publicações oficiais em meio físico e digital os documentos produzidos para cumprimento das normas de controle da administração pública estadual e demais publicações estabelecidas nas normas que detalharem e regulamentarem o disposto neste artigo. **CAPÍTULO II DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO, DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E DE CONTROLE INTERNO** Art. 11. O Sistema de Planejamento e Gestão deverá estruturar as atividades de planejar, desenvolver e acompanhar ações que visem ao desenvolvimento territorial, econômico e social do Estado de Pernambuco; coordenar o processo de planejamento governamental, inclusive o plano plurianual; coordenar a descentralização das ações governamentais; normatizar os procedimentos relativos ao processo de elaboração, execução e acompanhamento da legislação orçamentária do Estado; coordenar o processo de elaboração das diretrizes orçamentárias e os orçamentos estaduais; coordenar a gestão estratégica do Governo, desenvolver e aperfeiçoar o modelo de gestão e sistematizar o gerenciamento dos projetos estratégicos do Governo do Estado. Art. 12. O Sistema de Gestão Administrativa deverá estruturar as atividades de planejar, desenvolver e coordenar os sistemas administrativos de gestão de pessoal, desenvolvimento organizacional e modernização administrativa aplicados à Administração Pública Estadual; promover, supervisionar e avaliar a execução de planos e projetos de tecnologia da informação; desenvolvimento de normas disciplinadoras dos procedimentos relativos a patrimônio, materiais, transportes e comunicações internas; sistematização da política de compras e aquisições de serviços, estabelecendo critérios

gerenciais e disciplinadores às regras e procedimentos dos processos de licitações e contratos, aplicados à Administração Pública Estadual. Art. 13. A operacionalização dos Sistemas de Planejamento e Gestão e Gestão Administrativa deverá observar as atividades descritas nas Leis Complementares nº 118 e 117, de 26 de junho de 2008, respectivamente. Art. 14. O Sistema de Controle Interno compreende, no âmbito do Poder Executivo, as atividades relacionadas com a defesa do patrimônio público, o controle interno, a auditoria pública, a prevenção e combate à corrupção, o incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública estadual e o apoio ao controle externo no exercício de sua missão institucional. § 1º Entende-se por Sistema de Controle de Interno o conjunto de órgãos, funções e atividades, articulado pela Secretaria Especial da Controladoria Geral do Estado, como órgão central de coordenação, orientado para o desempenho das atribuições de controle interno indicadas na Constituição e nesta Lei Complementar. § 2º Para atendimento de suas finalidades o Sistema de Controle Interno deverá abranger, dentre outras, as seguintes funções: I - Ouvidoria - quando recebe, registra e trata denúncias e manifestações do cidadão, encaminhadas pela Ouvidoria Geral do Estado, nos termos do § 1º do art. 10 desta Lei Complementar, sobre os serviços prestados à sociedade e a adequada aplicação de recursos públicos, visando à melhoria da sua qualidade, eficiência, resolubilidade, tempestividade e equidade. II - controladoria - quando orienta e acompanha a gestão governamental para subsidiar a tomada de decisões a partir da geração de informações, de maneira a garantir a melhoria contínua da qualidade do gasto público. III - auditoria governamental - quando examina a legalidade e legitimidade e avalia os resultados da gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial quanto à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado. IV - correição – quando apura os indícios de ilícitos praticados no âmbito da Administração pública, e promove a responsabilização dos envolvidos, por meio da instauração de processos e adoção de procedimentos, visando inclusive ao ressarcimento nos casos em que houver dano ao erário. § 3º As funções de que tratam os incisos II e III são exercidas, plenamente, pela Secretaria Especial da Controladoria Geral do Estado e seus núcleos setoriais. § 4º As funções de que tratam os incisos I e IV são exercidas por órgãos definidos na estrutura orgânica do Poder Executivo Estadual. § 5º A operacionalização do Sistema de Controle Interno deverá observar as atividades descritas no art. 7º da Lei Complementar nº 119, bem como as atividades relacionadas com as funções do Sistema de Controle Interno, descritas no §2º deste artigo. § 6º A Procuradoria Geral do Estado integrará o Sistema de Controle Interno devendo, no exercício de suas atribuições institucionais previstas na Lei Complementar nº 2, de 20 de agosto de 1990, adotar medidas preventivas, promover a responsabilização de agentes públicos pela prática de atos ilícitos e o ressarcimento dos danos ao Erário deles decorrentes. Art. 15. Os Sistemas de Planejamento e Gestão, de Gestão Administrativa e de Controle Interno serão organizados com estrutura em rede, compostos, cada um, por unidade central e núcleos setoriais. § 1º As unidades centrais referidas no "caput" deste artigo: I - serão localizadas, respectivamente, na Secretaria de Planejamento e Gestão, na Secretaria de Administração e na Secretaria Especial da Controladoria Geral do Estado; II - deverão estabelecer padrões únicos de funcionamento que serão adotados por todos os núcleos setoriais. § 2º Os núcleos setoriais referidos no "caput" deste artigo: § 2º Os núcleos setoriais referidos no caput deste artigo: (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 189, de 7 de dezembro de 2011.) I - serão localizados nos órgãos da administração direta do Poder Executivo Estadual, aos quais estarão subordinados administrativamente; I – serão localizados nos órgãos da administração direta do Poder Executivo

Estadual, estando subordinados administrativamente à Secretaria de Planejamento e Gestão, à Secretaria de Administração ou à Secretaria Especial da Controladoria Geral do Estado, de acordo com o sistema a que pertencam; (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 189, de 7 de dezembro de 2011.) II - ficarão sujeitos à orientação normativa e à supervisão técnica da unidade central do Sistema a que pertença. Art. 16. A regulamentação dos processos de trabalho, os procedimentos e competências formais dos Sistemas de Planejamento e Gestão, Gestão Administrativa e Controle Interno deverão obedecer a uma padronização de metodologias visando à qualidade dos produtos e serviços destinados diretamente à sociedade ou a outras áreas da administração pública estadual. § 1º Os processos de trabalho do Sistema de Planejamento e Gestão deverão conciliar a elaboração e revisão anuais dos instrumentos formais de planejamento com o monitoramento mensal da execução dos programas, projetos e atividades e a avaliação quadrimestral dos resultados da ação governamental. § 2º Os processos de trabalho do Sistema de Gestão Administrativa deverão padronizar os procedimentos administrativos relativos à gestão de pessoas, patrimônio, estoques, compras, licitações e contratos promovendo agilidade na tramitação dos processos e redução de custos operacionais, sem prejuízo dos controles e exigências das normas específicas. § 3º Os processos de trabalho do Sistema de Controle Interno deverão ser orientados para uma abordagem preventiva dos erros e desperdícios na aplicação dos recursos públicos, visando a melhoria da qualidade dos produtos e serviços gerados, com acompanhamento permanente e orientação regular aos gestores e operadores nos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual. § 4º A unidade central de cada Sistema deverá manter programa de formação continuada com vistas à padronização tratada no caput deste artigo. Art. 17. Fica instituído o Relatório de Gestão Social, a ser publicado nos mesmos prazos do Relatório de Gestão Fiscal, estabelecido pela Lei Complementar Federal nº101/2000, contendo a avaliação quadrimestral dos resultados da ação do governo em análise qualitativa e quantitativa das áreas de atuação ou objetivos estratégicos descritos no Plano Plurianual. § 1º Para a elaboração do documento disposto no caput deste artigo, serão observados os indicadores finalísticos e medições previstos no instrumento, de que trata o art. 20 desta Lei Complementar, devendo mostrar a evolução de, no mínimo, um indicador finalístico para cada uma das seguintes áreas: I – educação; II – saúde; III – segurança; IV – cidadania; V – atividade econômica; VI – mercado de trabalho; VII – investimentos do governo. § 2º Os indicadores finalísticos referidos no § 1º serão apresentados com a última atualização disponível de acordo com seu período de apuração. § 3º O conteúdo dos relatórios estabelecidos no caput deste artigo será consolidado anualmente no Relatório da Ação do Governo, apresentado na Mensagem do Governador no início da Sessão Legislativa. § 4º O Relatório de Gestão Social será assinado pelo Governador do Estado e pelos membros do Núcleo de Gestão. Art. 18. O Núcleo de Gestão, de que trata o art. 4º desta Lei Complementar, como instrumento de coordenação e integração administrativa, terá como principais finalidades e atribuições: I - estabelecer as diretrizes para a formulação das políticas públicas, de acordo com as estratégias e orientações gerais do Governo; II - apreciar, ajustar e encaminhar para decisão do Governador as propostas de políticas apresentadas pelas Secretarias de Estado; III - promover a articulação e integração entre as diversas Secretarias de Estado na formulação e execução das políticas, planos e programas de ação; IV - acompanhar a evolução dos indicadores sociais, econômicos e institucionais no âmbito do Estado, avaliando os resultados e efeitos das políticas, planos e programas governamentais sobre os mesmos e propondo ajustes e modificações para maior efetividade, eficácia e eficiência da ação de Governo; V - acompanhar as atividades finalísticas, administrativas e financeiras das empresas

públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações públicas, através da análise dos balanços e relatórios de gestão; VI - analisar e emitir parecer prévio sobre as alterações nos regulamentos, estatutos sociais e regimentos internos, bem como sobre a estrutura organizacional das entidades estatais; VII - discutir as propostas para a formulação e operacionalização da Política de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado; VIII - analisar as questões relacionadas com o desenvolvimento, implantação e operacionalização do Governo Digital; IX - exercer outras atribuições voltadas para a coordenação e integração das políticas e gestão pública que lhes forem atribuídas. § 1º Fica criada, no Núcleo de Gestão, a Câmara de Programação Financeira, presidida pelo Secretário da Fazenda, que incorpora as atribuições do Conselho de Programação Financeira - CPF, instituído pelo art. 48 da Lei nº 7.741, de 23 de outubro de 1978, e alterações, observada a respectiva regulamentação. § 2º Fica criada, no Núcleo de Gestão, a Câmara de Política de Pessoal, presidida pelo Secretário de Administração, que incorpora as atribuições do Conselho Superior de Política de Pessoal - CSPP, instituído pelo art. 16 da Lei nº 10.133, de 08 de junho de 1988, e alterações, observada a respectiva regulamentação. TÍTULO III DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO Art. 19. O Núcleo de Gestão, sob orientação técnica da Secretaria de Planejamento e Gestão, coordenará, anualmente, o processo de definição das Metas Prioritárias do Governo dentre os Projetos, Atividades e Operações Especiais constantes da Lei Orçamentária Anual promulgada para o exercício seguinte, considerando como insumos: I – o PPA – Plano Plurianual; II – as manifestações da sociedade consolidadas através dos Conselhos e Comitês que compõem o Sistema de Controle Social; III – os convênios e operações de crédito contratados; IV – o monitoramento das Metas Prioritárias e o acompanhamento da realização físico-financeira dos demais Projetos, Atividades e Operações Especiais constantes da Lei Orçamentária Anual. § 1º Os resultados a serem alcançados com a execução de cada Meta Prioritária definida no caput deste artigo, os prazos de entrega de produtos, as metas quantificáveis de execução e o detalhamento da cobertura orçamentária serão definidos pelo Núcleo de Gestão, em comum acordo com os órgãos executantes. § 2º Os resultados da execução das Metas Prioritárias serão alvo de acompanhamento e monitoramento, realizado ao longo do ano, através de processo coordenado pelo Núcleo de Gestão. Art. 20. Os Secretários de Estado e os titulares de Secretarias Especiais, com interveniência dos Diretores-Presidentes de Entidades da Administração Descentralizada (Autarquias, Fundações Públicas, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) a eles vinculados e do Secretário de Planejamento e Gestão, celebrarão, com o Governador do Estado, Pactos de Resultados relativos à execução das Metas Prioritárias. § 1º Os pactos de resultados deverão definir e especificar, a cada ano, os produtos a serem entregues, visando o cumprimento das diretrizes, medidas e planos governamentais. § 2º O inteiro teor dos pactos de resultados deverá estar disponível em meio digital, no sítio eletrônico do Portal da Transparência. § 3º O disposto neste artigo e em seus parágrafos se aplica a cada órgão da administração direta a partir do primeiro exercício posterior à lotação dos servidores da carreira de planejamento, orçamento e gestão de que trata a Lei Complementar nº 118, de 26 de junho de 2008. § 3º Caberá à Secretaria de Planejamento e Gestão definir os parâmetros, conteúdos e cláusulas dos Pactos de Resultados, considerando, total ou parcialmente, o conjunto de resultados a serem obtidos ou produtos a serem entregues, cuja implementação esteja sob responsabilidade das Secretarias de Estado a cada ano. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 189, de 7 de dezembro de 2011.) Art. 21. O disposto nos arts. 19 e 20 deverá observar os seguintes prazos: I – definição das Metas Prioritárias do Governo: até o último dia no mês de fevereiro de cada ano; II – assinatura dos Pactos de Resultado: até 31 de março de cada

ano. TÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS Art. 22. As entidades da administração indireta adequarão sua estrutura, procedimentos e normas internas para atender ao disposto nesta Lei Complementar. Art. 23. O parágrafo único do art. 1º, o art. 3º, o inciso II do art. 5º e o art. 6º da Lei nº 11.741, de 11 de janeiro de 2000, passam a ter a seguinte redação: "Art. 1º Parágrafo único. A qualificação de que trata este artigo dar-se-á mediante decreto, por provocação do Secretário de Estado a que se vincula a entidade, mediante anuência do Núcleo de Gestão, em virtude do atendimento, pela entidade, dos seguintes requisitos: "Art. 3º. O contrato de gestão, celebrado após análise e aprovação do Núcleo de Gestão, cujos integrantes o assinarão na qualidade de intervenientes, constituirá o instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho da entidade, devendo conter as seguintes especificações, além de outras estabelecidas em regulamento: "Art. 5º II - poderá ser delegada competência ao Secretário de Estado a que se vincula a entidade, ouvido o Núcleo de Gestão, para: "Art. 6º. A desqualificação da autarquia ou fundação como Agência Executiva dar-se-á por decreto, mediante iniciativa do Secretário de Estado a que se vincule a entidade, com anuência do Núcleo de Gestão, sempre que não haja renovação do contrato de gestão ou se dê qualquer interrupção no plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional." Art. 24. O §2º do art. 1º, o art. 8º, o art. 12 e o art. 18 da Lei nº 11.743, de 20 de janeiro de 2000, alterada pela Lei nº 12.793, de 26 de dezembro de 2005, passam a ter a seguinte redação: "Art. 1º § 2º O Sistema Integrado de Prestação de Serviços Públicos Nãoexclusivos será implantado por Grupo Especial de Trabalho, designado especificamente para esse fim, vinculado diretamente ao Núcleo de Gestão." "Art. 8º Parágrafo único. Recebido o requerimento previsto no caput deste artigo, o Núcleo de Gestão, decidirá deferindo ou não o pedido." "Art. 12. Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Núcleo de Gestão decidirá deferindo ou não o pedido." "Art. 18. O Termo de Parceria a ser firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ouvido o Núcleo de Gestão, discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias." " Art. 25. O parágrafo único do art. 68, da Lei Complementar nº 49, de 31 de janeiro de 2003, passa a ter a seguinte redação: "Art. 68º Parágrafo único. Os cargos e funções, de que trata este artigo, serão alocados às Secretarias de Estado e órgãos equivalentes, Autarquias e Fundações através de regulamentos aprovados por decreto, por proposta da Secretária de Administração do Estado." Art. 26. Fica extinta a Comissão Diretora de Reforma do Estado, criada pela Lei nº 11.629, de 28 de janeiro de 1999, e instituída pelo Decreto nº 21.287, de 05 de fevereiro de 1999. Art. 27. Fica extinta a Comissão de Reforma do Estado, unidade de suporte técnicooperacional da Comissão Diretora de Reforma do Estado, conforme o disposto no art. 4º do Decreto nº 21.287, de 05 de fevereiro de 1999. Art. 28. Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação. Art. 29. Revogam-se as disposições em

contrário, especialmente os arts. 10, 12, 15, 16, 38 e 66 da Lei Complementar nº 49, de 31 de janeiro de 2003; a Lei nº 11.292, de 22 de dezembro de 1995; os parágrafos 1º e 2º do art. 22, da Lei nº 11.743, de 20 de janeiro de 2000, alterada pela Lei nº 12.973, de 26 de dezembro de 2005. Palácio do Campo das Princesas, em 3 de setembro de 2009.

EDUARDO HENRIQUE ACCIOLY CAMPOS Governador do Estado LUIZ RICARDO LEITE
DE CASTRO LEITÃO DJALMO DE OLIVEIRA LEÃO BRENO JOSÉ BARACUHY DE
MELO GERALDO JÚLIO DE MELLO FILHO FRANCISCO TADEU BARBOSA DE
ALENCAR JOSÉ RICARDO WANDERLEY DANTAS DE OLIVEIRA

ANEXO 2

LEI COMPLEMENTAR Nº 117, DE 26 DE JUNHO DE 2008.

Dispõe sobre a criação da Carreira de Gestão Administrativa e seus cargos, fixa sua remuneração, e dá outras providências. O GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO: Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES Art. 1º Fica criado no Quadro Permanente de Pessoal da Secretaria de Administração do Estado – SAD a Carreira de Gestão Administrativa, composta de 300 (trezentos) cargos de Analista em Gestão Administrativa, de provimento efetivo, de nível superior, estruturados na forma do Anexo Único desta Lei Complementar. (Quantidade alterada pelo art. 5º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008. Novo quantitativo: acréscimo de 50 (cinquenta) cargos.) Art. 1º Fica criada, no Quadro Permanente de Pessoal da Secretaria de Administração – SAD, a carreira de Gestão Administrativa, composta de 350 (trezentos e cinquenta) cargos de Analista em Gestão Administrativa, de provimento efetivo, de nível superior, estruturados na forma do Anexo Único, assim distribuídos:(Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) Art. 1º Fica criada, no Quadro Permanente de Pessoal da Secretaria de Administração – SAD, a carreira de Gestão Administrativa, composta de 350 (trezentos e cinquenta) cargos de Analista em Gestão Administrativa, de provimento efetivo, de nível superior, estruturados na forma do art. 4º, assim distribuídos: (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) I - 300 (trezentos) cargos de Analista em Gestão Administrativa; e (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) (Denominação alterada pelo inciso I do art. 4º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014 – Nova denominação: Gestor Governamental – Especialidade Administrativa.) II - 50 (cinquenta) cargos de Analista em Gestão Administrativa – Qualificação: Contador. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) (Denominação alterada pelo inciso II do art. 4º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014 – Nova denominação: Gestor Governamental – Especialidade Administrativa – Qualificação: Contador.) Art. 2º Fica aprovado o Plano de Cargos e Carreiras dos servidores da Carreira de Gestão Administrativa, obedecidas as disposições contidas nesta Lei Complementar.

CAPÍTULO II CARREIRA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA Seção I Disposições Gerais Art. 3º O Plano de Cargos e Carreiras dos servidores da Carreira de Gestão Administrativa contém os seguintes elementos básicos: I - carreira: é o agrupamento de cargos, estruturados em classe única ou série de classes, de natureza ocupacional semelhante, dispostos em ordem crescente, segundo o grau de complexidade e a responsabilidade das atividades que lhe são inerentes; II - cargo público: conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades de natureza permanente, cometidos ou cometíveis a um servidor público, com denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, de provimento em caráter efetivo ou em comissão; III - classe: conjunto de cargos da mesma natureza funcional e semelhantes quanto aos graus de complexidade e nível de responsabilidade; IV - referência: nível vencimental integrante de faixa de vencimentos fixado para a classe e atribuído ao ocupante do cargo efetivo em decorrência do seu progresso salarial; V - vencimento: retribuição pecuniária básica fixada em parcela única mensal devida ao servidor

pelo exercício de cargo; V - vencimento-base: valor da parcela pecuniária atribuída mensalmente ao cargo público ocupado, para cada uma das referências das classes; (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) VI - remuneração: o vencimento do cargo, acrescido de todas as vantagens pecuniárias, permanentes e transitórias, estabelecidas em lei. VII - matriz: conjunto de classes e referências salariais sequenciadas, estruturadas segundo a formação, habilitação, titulação ou qualificação profissional com respectivos valores nominais de vencimento base; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) VIII - progressão horizontal: correspondente à passagem do servidor, decorrido o lapso temporal do estágio probatório, de uma referência de vencimento base para a imediatamente superior, dentro de uma mesma classe, na estrutura do cargo que ocupa, em decorrência de critérios de desempenho; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) IX - progressão vertical: correspondente à passagem do servidor da última referência salarial da classe em que se encontre para a referência inicial da outra imediatamente superior, motivada por critérios de desempenho e/ou tempo de serviço, observado, para essa última hipótese, o disposto no parágrafo único deste artigo; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) X - progressão por elevação de nível de qualificação profissional, titulação ou escolaridade: mudança de matriz, respeitada a classe e referência anteriormente ocupadas, condicionada à comprovação da titulação, qualificação profissional ou escolaridade exigida. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) Parágrafo único. Após a efetivação da progressão prevista no inciso IX do caput, haverá progressão vertical automática por tempo de serviço para o servidor que permanecer, por mais de 10 (dez) anos consecutivos, em efetivo exercício numa mesma classe, referência e matriz de vencimento base, independentemente da referência na qual esteja enquadrado. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) Art. 4º Os cargos integrantes da Carreira de Gestão Administrativa, do Quadro Permanente de Pessoal da Secretaria de Administração do Estado – SAD, ficam organizados em classe única com 15 (quinze) referências. Art. 4º Os cargos integrantes da Carreira de Gestão Administrativa, do Quadro Permanente de Pessoal da Secretaria de Administração do Estado – SAD, ficam organizados em duas classes. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) § 1º A grade de vencimento base da carreira referida no caput será composta de 02 (duas) matrizes, correspondentes a níveis de formação, titulação ou qualificação profissional, sequenciadas hierarquicamente, cada uma integrada por 02 (duas) classes em ordem crescente, identificadas pelos numerais romanos de "I a II" e subdivididas, em referências salariais, num total de 08 (oito) cada, representadas pelos algarismos de "1 a 8" e de "9 a 16", respectivamente. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) § 2º As matrizes referidas no § 1º são ordenadas em graduação e pós-graduação, esta última correspondente à conclusão de pós-graduação lato sensu ou stricto sensu. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) § 3º Os intervalos entre as referências salariais, definidas no § 1º, para ambas as matrizes, serão de 2% (dois por cento), da referência "1" até a referência "4", de 5% (cinco por cento), da referência "4" até a referência "8", de 20% (vinte por cento), da referência "8" até a referência "9", de 2% (dois por cento), da referência "9" até a referência "12", de 5% (cinco por cento), da referência "12" para a referência "13", e de 2% (dois por cento), da referência "13" até a referência "16", cujo valor inicial, referência salarial "I-1", da matriz de vencimento de graduação, fica fixado em R\$ 5.200,00 (cinco mil e duzentos reais), e para a mesma referência da matriz de vencimento de pós-graduação, fica fixado em R\$ 7.280,00 (sete mil, duzentos e oitenta

reais). (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) Art. 5º O exercício dos cargos da carreira de Gestão Administrativa dar-se-á na Secretaria de Administração do Estado – SAD e nos órgãos e entidades da Administração Direta Estadual, integrantes do Sistema Estadual de Gestão Administrativa. Art. 5º O exercício dos cargos da carreira de Gestão Administrativa dar-se-á na Secretaria de Administração do Estado - SAD e nos órgãos da Administração Direta Estadual, integrantes do Sistema Estadual de Gestão Administrativa. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 172, de 7 de junho de 2011.) Parágrafo único. A definição do exercício de que trata o caput será estabelecida por ato do Secretário de Administração. Art. 6º Os servidores ocupantes dos cargos que integram a Carreira de Gestão Administrativa ficam sujeitos à jornada semanal de 40 (quarenta) horas de trabalho. Seção II Atribuições e Vedações Art. 7º São atribuições dos cargos integrantes da Carreira de Gestão Administrativa: Art. 7º São atribuições dos cargos integrantes da Carreira de Gestão Administrativa: (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) I - coordenar e executar, no âmbito do Poder Executivo Estadual, as atividades de: I - coordenar e executar, no âmbito do Poder Executivo Estadual, as atividades de: (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) I - Para os cargos de Analista em Gestão Administrativa e Analista em Gestão Administrativa - Qualificação: Contador, coordenar e executar, no âmbito do Poder Executivo Estadual, as atividades de: (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) a) planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas administrativas, formulando e promovendo a articulação de programas e parcerias estratégicas; a) planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas administrativas, formulando e promovendo a articulação de programas e parcerias estratégicas; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) b) desenvolvimento e implementação de programas, projetos, processos, sistemas, produtos e serviços para o Poder Executivo Estadual, cujas soluções implicam em níveis elevados de complexidade, articulação e tecnicidade e que possam contribuir para a governabilidade e sustentabilidade da administração estadual; b) desenvolvimento e implementação de programas, projetos, processos, sistemas, produtos e serviços para o Poder Executivo Estadual, cujas soluções implicam em níveis elevados de complexidade, articulação e tecnicidade e que possam contribuir para a governabilidade e sustentabilidade da administração estadual; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) c) supervisão, coordenação e execução trabalhos especializados e aqueles referentes ao suporte de gerenciamento da administração pública estadual; c) supervisão, coordenação e execução trabalhos especializados e aqueles referentes ao suporte de gerenciamento da administração pública estadual; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) d) análise de processos e emissão de pareceres fundamentados técnica e legalmente com fins de orientar decisões; d) análise de processos e emissão de pareceres fundamentados técnica e legalmente com fins de orientar decisões; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) e) elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos e outros que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes à sua área de especialização; e) elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos e outros que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes à sua área de especialização; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) f) planejamento, organização, direção e controle de sistemas, programas e projetos que envolvam recursos humanos, financeiros, previdenciários, materiais, patrimoniais, informacionais e estruturais de interesse do Estado; f)

planejamento, organização, direção e controle de sistemas, programas e projetos que envolvam recursos humanos, financeiros, previdenciários, materiais, patrimoniais, informacionais e estruturais de interesse do Estado; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) g) implementação de projetos visando ao aperfeiçoamento da SAD; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) h) desenvolvimento dos recursos humanos e da tecnologia da informação relacionadas à área da SAD; e (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) i) outras atividades correlatas que lhes sejam atribuídas. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) II - executar projetos visando ao aperfeiçoamento da Secretaria de Administração – SAD; II - executar, na Unidade Gestora na qual tiver exercício, as atividades referentes a: (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) II - Para o cargo de Analista em Gestão Administrativa – Qualificação: Contador: (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) a) classificação e escrituração dos fatos relativos ao patrimônio e suas variações, de acordo com as normas de contabilidade geralmente aceitas; (Acrescido pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) a) coordenar, supervisionar e organizar as atividades de natureza contábil, no âmbito do Órgão Setorial de Contabilidade no qual tiver exercício, observando os Princípios Fundamentais da Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade; (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) b) efetivação periódica das conciliações de contas, observando os Princípios Fundamentais da Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade; (Acrescido pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) b) prestar informações sobre as normas e procedimentos relacionados à gestão orçamentária, financeira e patrimonial e de custos; (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) c) apoio na elaboração das prestações de contas obrigatórias; (Acrescido pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) c) elaborar e analisar balanços, balancetes e demais demonstrações contábeis das unidades gestoras vinculadas ao Órgão Setorial de Contabilidade no qual tiver exercício, de acordo com a legislação vigente; (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) d) realizar a conformidade contábil dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) e) apoiar a elaboração das prestações de contas obrigatórias; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) f) acompanhar os trabalhos de execução orçamentária, financeira e patrimonial das unidades gestoras vinculadas ao Órgão Setorial de Contabilidade, no qual tiver exercício; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) g) representar o Secretário ou Gestor do Órgão nas situações de responsabilidade solidária com a Gestão, definidas em lei, quando estiver responsável pelo Órgão Setorial de Contabilidade; e (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) h) executar outras atividades correlatas que lhes sejam atribuídas. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) III - executar atividades relacionadas à área da Secretaria de Administração – SAD, especialmente quanto ao desenvolvimento de recursos humanos e à tecnologia da informação; III - acompanhar os trabalhos de execução orçamentária, financeira e patrimonial da Unidade Gestora na qual tiver exercício; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) III - (REVOGADO) (Revogado pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) IV - executar outras atividades correlatas que lhes sejam atribuídas. IV - elaborar balancetes,

balanços e demais demonstrações contábeis da Unidade Gestora na qual tiver exercício, de acordo com a legislação vigente; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) IV - (REVOGADO) (Revogado pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) V - prestar informações aos administradores da Unidade Gestora na qual tiver exercício, relativamente à situação econômica e financeira do mencionado órgão; (Acrescido pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) V - (REVOGADO) (Revogado pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) VI - executar projetos visando ao aperfeiçoamento da Secretaria de Administração – SAD; (Acrescido pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) VI - (REVOGADO) (Revogado pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) VII - executar atividades relacionadas à área da Secretaria de Administração – SAD, especialmente quanto ao desenvolvimento de recursos humanos e à tecnologia da informação; (Acrescido pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) VII - (REVOGADO) (Revogado pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) VIII - executar outras atividades correlatas que lhes sejam atribuídas. (Acrescido pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) VIII - (REVOGADO) (Revogado pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) Parágrafo único. A critério da administração, aos ocupantes do cargo de Analista em Gestão Administrativa de que trata o inciso I do art. 1º, que possuam graduação em Ciências Contábeis, além das atribuições previstas no inciso I, podem ser conferidas as mesmas atribuições previstas no inciso II. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) Art. 8º É vedada a cessão de servidores ocupantes de cargos integrantes da Carreira de Gestão Administrativa, salvo para o exercício de cargo em comissão, e ainda, observado disposto no art. 39, incisos I, alínea "i", e inciso III, desta Lei Complementar. § 1º A cessão de que trata o caput deste artigo dependerá, sempre, de prévia anuência do Secretário de Administração, respeitado o limite máximo de 5% (cinco por cento) do quantitativo de cargos efetivos ocupados. § 1º A cessão de que trata o caput dependerá, sempre, de prévia anuência do Secretário de Administração, respeitado o limite máximo de 10% (dez por cento) do quantitativo de cargos da Carreira de que trata esta Lei Complementar. (Redação alterada pelo art. 8º da Lei Complementar nº 220, de 7 de dezembro de 2012.) § 2º Quando exonerado do cargo a que se refere o caput deste artigo, o servidor retornará ao exercício do cargo de Analista em Gestão Administrativa, contando-se o período para todos os efeitos legais, com relação ao cargo efetivo, notadamente para efeito de desenvolvimento funcional. § 2º A cessão de integrante do cargo de Analista em Gestão Administrativa – Qualificação: Contador, previsto no inciso II do art. 1º, é dispensada do limite estabelecido no § 1º, desde que seja para exercer suas atribuições em Órgão Setorial de Contabilidade pertencente à administração direta do Poder Executivo Estadual. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) § 3º Quando exonerado do cargo a que se refere o caput, o servidor retornará ao exercício do cargo de Analista em Gestão Administrativa, ou de Analista em Gestão Administrativa - Qualificação: Contador, contando-se o período para todos os efeitos legais, com relação ao cargo efetivo, notadamente para efeito de desenvolvimento funcional. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 244, de 8 de outubro de 2013.) Seção III Deveres Art. 9º Os servidores ocupantes do cargo de Analista em Gestão Administrativa devem ter irrepreensível procedimento na vida pública, pugnando pelo prestígio da Administração Pública e velando pela dignidade de suas funções. Parágrafo único. São deveres dos servidores ocupantes do cargo de Analista em Gestão Administrativa, além dos inerentes aos

demais servidores públicos civis do Estado de Pernambuco: I - resguardar, em sua conduta, a honra e a dignidade de sua função, em harmonia com a preservação da boa imagem institucional; II - manterem-se atualizados com as instruções, normas de serviço e legislação pertinentes às atividades de controle interno; II - manterem-se atualizados com as instruções, normas de serviço e legislação pertinentes às atividades de gestão administrativa; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) III - cumprir, rigorosamente, os prazos estabelecidos para realização de auditorias, inspeções e outros trabalhos correlatos que lhes forem atribuídos; IV - aplicar o máximo de cuidado e zelo na realização dos trabalhos e na exposição de suas recomendações e conclusões, mantendo conduta imparcial; V - respeitar e assegurar o sigilo, relativo às informações obtidas durante seu trabalho, no que couber, não as divulgando, sob qualquer circunstância, para terceiros, sem autorização expressa da autoridade superior, mesmo após a conclusão dos trabalhos. Seção IV Sanções Disciplinares Art. 10. Aos servidores ocupantes do cargo de Analista em Gestão Administrativa serão aplicadas as mesmas sanções previstas no Estatuto dos Servidores Civis do Estado de Pernambuco. Art. 11. A suspensão será aplicada por infração ao disposto no parágrafo único do art. 9º, inciso V, e nos casos previstos no Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Pernambuco. Art. 12. A repreensão será aplicada no caso de violação do parágrafo único do art. 9º, incisos I a IV, e também nas hipóteses previstas no Estatuto dos Servidores Civis do Estado de Pernambuco. Seção V Concurso Público Art. 13. O ingresso na Carreira de Gestão Administrativa dar-se-á na classe única e referência inicial do cargo de Analista em Gestão Administrativa, mediante concurso público. Art. 13. O ingresso na Carreira de Gestão Administrativa dar-se-á na referência inicial da primeira classe na matriz graduação do cargo, mediante concurso público. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) § 1º O concurso público a que se refere este artigo realizar-se-á em duas etapas, tendo a primeira caráter eliminatório e classificatório, e a segunda, constando de programa de formação, com caráter eliminatório, que habilitará ou não candidatos para efeito de nomeação. § 2º As provas do concurso serão prestadas na forma do respectivo Edital, do qual constarão os programas das disciplinas, bem como outras disposições pertinentes à organização e realização do concurso, incluindo a etapa do programa de formação. Art. 14. Poderão concorrer aos cargos de que trata esta Lei Complementar os portadores de diploma de curso superior ou habilitação legal equivalente, reconhecidos pelo órgão competente, facultada a exigência de qualificação específica no Edital do Concurso. Parágrafo único. Havendo exigência de qualificação específica, também será requisito de provimento o registro regular no Conselho regional respectivo. (Acrescido pelo art. 7º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.) Art. 15. Somente aos candidatos classificados na primeira etapa do concurso público, dentro das condições e dos quantitativos estabelecidos em Edital, será assegurado o direito de participar da segunda etapa, prevista no § 1º do art. 13 desta Lei Complementar. Art. 16. O candidato aprovado na primeira fase do concurso público e matriculado no programa de formação terá direito, a título de ajuda financeira, a uma bolsa de 50% (cinquenta por cento) do vencimento base fixado para o padrão inicial da carreira, enquanto estiver participando do programa de formação. § 1º Aos Servidores da Administração Direta, Fundações e Autarquias e aos Militares do Estado de Pernambuco, inclusive aos que se encontrarem em estágio probatório, será concedido afastamento para participação no Programa de Formação de que trata a presente Lei Complementar, devendo haver, no ato da matrícula, a opção, pelo Servidor ou Militar do Estado, entre a bolsa e a remuneração do cargo efetivo, mantida a filiação previdenciária. § 2º As despesas correspondentes à opção do servidor pela remuneração do cargo, nos termos do

parágrafo anterior, correrão à conta do órgão ou entidade que o servidor tem o vínculo efetivo. § 3º O cálculo da contribuição previdenciária será feito de acordo com a remuneração do cargo efetivo de que o servidor é titular, independente da opção efetuada nos termos deste artigo. § 4º Fica vedada a percepção simultânea da bolsa de que trata o caput deste artigo com a remuneração paga pelo órgão ou entidade em que o servidor tem o vínculo efetivo, após a formalização da opção referida no § 1º deste artigo. § 5º O estágio probatório ficará suspenso na hipótese de Servidor ou Militar do Estado participar de programa de formação na forma do § 1º deste artigo, e será retomado a partir do término do afastamento. § 6º O candidato que não lograr aprovação na segunda etapa retornará ao cargo efetivo de que tenha se afastado. Art. 17. Considerar-se-ão aprovados na segunda etapa os candidatos que obtiverem desempenho satisfatório na forma do que dispuser o Edital do respectivo concurso. Seção VI Estágio Probatório Art. 18. O ocupante de cargo de Analista em Gestão Administrativa deve comprovar, durante o estágio probatório, que preenche as exigências e satisfaz os requisitos necessários à sua confirmação e permanência no Serviço Público Estadual. § 1º Durante o estágio probatório deve ser verificado o atendimento das seguintes exigências e requisitos: I - conduta idônea e reputação ilibada no exercício do cargo; II - aptidão para o exercício do cargo; III - disciplina; IV - pontualidade; V - assiduidade; VI - eficiência; e VII - dedicação ao serviço público. § 2º Deve ser exonerado do cargo de Analista em Gestão Administrativa o ocupante que, durante o estágio probatório, deixar de atender a qualquer das exigências e requisitos referidos nos incisos do § 1º deste artigo. § 3º A apuração quanto ao não atendimento, se for o caso, da exigência ou requisito a que se referem os incisos do § 1º deste artigo deve ser realizada em tempo hábil, de modo que a exoneração do servidor seja feita antes de findo o período do estágio probatório. Art. 19. Deverá ser instituída comissão específica com a finalidade de promover a avaliação especial de desempenho dos servidores em estágio probatório, nos termos definido em decreto. Seção VII Desenvolvimento Funcional Art. 20. O desenvolvimento funcional do servidor dar-se-á por progressão, nos termos disciplinados em decreto. § 1º A progressão funcional consiste na movimentação do servidor da referência em que se encontra para a outra imediatamente superior dentro da mesma classe. § 1º A progressão funcional consiste na movimentação do servidor da referência em que se encontra para a outra imediatamente superior. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) § 2º A progressão dar-se-á pelo critério de merecimento, aferido mediante avaliação do desempenho funcional do servidor, a ser disciplinada em decreto, e ao atendimento dos requisitos dos arts. 21 e 22. § 3º A progressão da última referência da Classe I para a primeira referência da Classe II de uma matriz dar-se-á pela habilitação do servidor na prova de competências, aplicada anualmente, após participação em curso de formação, cujos critérios e procedimentos serão definidos em decreto. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) Art. 21. O desenvolvimento funcional fica condicionado ao atendimento cumulativo dos seguintes requisitos por parte do servidor: I - estar em efetivo exercício funcional das atribuições do cargo, ou cedido nos termos do art. 8º desta Lei Complementar; II - não estar em disponibilidade ou no exercício de mandato eletivo, ressalvados os casos previstos na legislação; III - não ter estado, nos últimos 12 (doze) meses, em licença para tratar de interesse particular; IV - não ter sofrido pena disciplinar, nos últimos 02 (dois) anos; V - não ter faltado injustificadamente ao serviço, nos últimos 12 (doze) meses. Art. 22. A progressão fica também condicionada cumulativamente ao atendimento dos seguintes requisitos: I - cumprimento do interstício mínimo de 01 (um) ano de exercício efetivo na referência ocupada; II - participação, como docente ou discente, em cursos, na respectiva área de atuação, com no mínimo 60

(sessenta) horas-aula anuais, considerado o somatório das horas-aula referentes às duas formas de participação. Parágrafo único. As áreas dos cursos consideradas para efeito do inciso II do caput deste artigo serão definidas em decreto. Parágrafo único. (SUPRIMIDO) (Suprimido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) § 1º Os Analistas em Gestão Administrativa ocupantes de cargos comissionados com simbologia DAS, DAS-1 a DAS-5 ou de Funções Gratificadas de Direção e Assessoramento com simbologia FDA, FDA-1 a FDA-3 serão, para fins de progressão, dispensados do cumprimento do requisito exigido no inciso II, na seguinte proporção: (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) I - a cada 04 (quatro) meses de investidura, por exercício, serão dispensadas 20 (vinte) horas-aula; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) II - a cada 08 (oito) meses de investidura, por exercício, serão dispensadas 40 (quarenta) horas-aula; (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) III - a cada 12 (doze) meses de investidura, por exercício, serão dispensadas 60 (sessenta) horas-aula. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) § 2º As áreas dos cursos consideradas para efeito do inciso II do caput serão definidas em decreto. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) Art. 23. O quantitativo para progressão será em número equivalente a 80% (oitenta por cento) do total de servidores habilitados, observado o disposto no art. 28. Art. 23. O quantitativo para progressão será em número equivalente ao total de servidores habilitados, observado o disposto no art. 28. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) § 1º Serão habilitados à progressão os servidores que tenham obtido resultado satisfatório na avaliação de desempenho de que trata o § 2º do art. 20 e que tenham atendido aos requisitos dos arts. 21 e 22. § 2º Serão progredidos os servidores que obtiverem as melhores classificações na avaliação de desempenho, da maior para a menor nota, observado o disposto no caput deste artigo e respeitado o disposto no art. 28. § 2º A progressão da referência 2 (dois) para a referência 3 (três), no ano de 2014, será em número equivalente a 90% (noventa por cento) do total dos servidores habilitados, observado o disposto no art. 28. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) § 3º O critério para a progressão disposto no § 2º será aferido de acordo com a melhor classificação na avaliação de desempenho, da maior para a menor nota. (Acrescido pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) Art. 24. O servidor será progredido automaticamente quando se habilitar pela terceira vez na mesma referência sem ter sido progredido, respeitado o quantitativo definido no caput do art. 23. Art. 24. (REVOGADO) (Revogado pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) Art. 25. Nas progressões, havendo empate na classificação, serão adotados os seguintes critérios de desempate, sucessivamente: I - maior tempo de exercício na referência; II - maior tempo de exercício na carreira; III - mais idade; IV - maior prole. Art. 26. A progressão da referência 8 (oito) para a referência 9 (nove) da carreira fica condicionada à conclusão de pós-graduação lato sensu ou stricto sensu na respectiva área de atuação, respeitado o disposto no parágrafo único do art. 22. Art. 26. A progressão da referência 08 (oito) para a referência 09 (nove) da carreira fica condicionada à conclusão de pós-graduação lato sensu ou stricto sensu na respectiva área de atuação, nos prazos e áreas definidas em decreto. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 172, de 7 de julho de 2011.) Art. 26. A progressão por elevação do nível de qualificação profissional, da matriz graduação para a matriz pós-graduação, dar-se-á a qualquer tempo, mediante a conclusão de pós-graduação lato sensu ou stricto sensu na respectiva área de habilitação, nos prazos e áreas definidos em decreto. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei

Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) Art. 27. O Analista em Gestão Administrativa somente concorrerá ao desenvolvimento funcional após o cumprimento do estágio probatório. Art. 28. A totalidade dos ocupantes dos cargos de Analista em Gestão Administrativa, confirmados no cargo no qual realizaram estágio probatório, farão jus à progressão para a referência 2 (dois) da carreira, desde que: I - atendido o disposto no art. 22, inciso II; II - atendidos os requisitos do art. 21 na avaliação especial de desempenho, prevista no art. 19. Parágrafo único. A participação do servidor no programa de formação, constante da segunda etapa do concurso público, será considerada para efeito de atendimento ao requisito do art. 22, inciso II, no primeiro ano de efetivo exercício do cargo. Art. 29. Os processos de desenvolvimento funcional serão realizados anualmente por comissão de avaliação, nos termos e condições previstos em decreto. Art. 30. As progressões serão realizadas anualmente, em data definida em portaria do Secretário de Administração. Art. 31. O ato de desenvolvimento funcional será declarado nulo quando não observar as disposições pertinentes. CAPÍTULO III REMUNERAÇÃO Seção I Composição da Remuneração Art. 32. Compõe a remuneração dos titulares dos cargos de Analista em Gestão Administrativa o vencimento base, demonstrado no Anexo Único desta Lei Complementar, acrescido dos Adicionais de Desempenho Individual - ADI, Desempenho Institucional - ADIT e Incentivo à Qualificação Profissional - AIQP, de natureza variável. (Vide o § 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012 Extinção dos Adicionais de Desempenho Individual - ADI e Desempenho Institucional –ADIT, a partir de 1º/09/2012.) Art. 32. Compõe a remuneração dos titulares do cargo de Analista em Gestão Administrativa o vencimento base, demonstrado no Anexo Único, acrescido do Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional - AIQP. (Redação alterada pelo art. 4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) Art. 32. Compõe a remuneração dos titulares do cargo de Analista em Gestão Administrativa o vencimento base, demonstrado no art. 4º, acrescido do Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional - AIQP. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.) Art. 33. Fica instituído o Adicional de Desempenho Individual - ADI devido aos ocupantes dos cargos de Analista em Gestão Administrativa, atribuído em função da avaliação de desempenho individual anual, no percentual de até 30% (trinta por cento) incidente sobre o vencimento base do servidor. Art. 33. (REVOGADO) (Revogado pelo art. 7º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) Art. 34. Fica instituído o Adicional de Desempenho Institucional - ADIN devido aos ocupantes dos cargos de Analista em Gestão Administrativa, atribuído em função do resultado da avaliação de desempenho institucional anual, no percentual de até 50% (cinquenta por cento) incidente sobre o vencimento base do servidor. Art. 34. Fica instituído o Adicional de Desempenho Institucional . ADIT devido aos ocupantes dos cargos de Analista em Gestão Administrativa, atribuído em função do resultado da avaliação de desempenho institucional anual, no percentual de até 50% (cinquenta por cento) incidente sobre o vencimento base do servidor. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 172, de 7 de julho de 2011.) Art. 34. (REVOGADO) (Revogado pelo art. 7º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) Art. 35. Fica instituído o Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional - AIQP devido aos ocupantes dos cargos de Analista em Gestão Administrativa da Secretaria de Administração, atribuído na forma definida no art. 42, no percentual de até 20% (vinte por cento) incidente sobre o vencimento base do servidor. Art. 35. Fica instituído, a partir de 1º de setembro de 2012, o Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional – AIQP devido aos ocupantes dos cargos de Analista em Gestão Administrativa da Secretaria de Administração, atribuído na forma definida no art. 42, no percentual de até 50%

(cinquenta por cento) incidente sobre o vencimento base do servidor. (Redação alterada pelo art.4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) Art. 36. As normas pertinentes à percepção dos Adicionais instituídos nesta Lei Complementar serão estabelecidas em decreto. Art. 36. As normas pertinentes à percepção do Adicional instituído nesta Lei Complementar serão estabelecidas em decreto. (Redação alterada pelo art.4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) Art. 37. As parcelas remuneratórias de que trata o art. 32 serão incorporadas aos proventos da aposentadoria, realizando-se o cálculo de seu valor: Art. 37. O adicional de que trata o art. 35 desta Lei integrará os proventos da aposentadoria, realizando-se o cálculo de seu valor: (Redação alterada pelo art.4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) I - com base na média da remuneração variável da respectiva referência nos últimos 36 (trinta e seis) meses, na hipótese de o servidor aposentar-se com fundamento na regra contida no art. 6º da Emenda Constitucional 41, de 19 de dezembro de 2003 ou no art. 3º da Emenda Constitucional 47, de 5 de julho de 2005;II - conforme o disposto no § 3º do art. 40 da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional 41, de 19 de dezembro de 2003, na hipótese de o servidor aposentar-se com fundamento nas regras do citado artigo. Art. 38. Fica criada, junto ao Gabinete do Secretário de Administração, a Comissão Técnica da Carreira de Gestão Administrativa – CTCGA. Parágrafo único. A composição e as competências da Comissão a que se refere o caput deste artigo serão estabelecidas em decreto. Art. 39. Para efeito de concessão dos adicionais de que trata o art. 32, serão observadas as seguintes normas: Art. 39. Para efeito de concessão do adicional de que trata o art. 35 desta Lei Complementar, serão observadas as seguintes normas: (Redação alterada pelo art.4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) I - fica assegurada a fruição dos adicionais, aplicando-se o disposto no inciso III deste artigo, nas seguintes hipóteses: a) férias; b) convocação para júri, serviço militar e outros serviços obrigatórios por lei; c) licença para tratamento de saúde; d) licença prêmio; e) participação em comissão de inquérito e sindicância; f) licença gestante, licença paternidade e licença para adoção; g) licença para exercício de candidatura a cargo eletivo, nos termos da legislação eleitoral; h) frequência como docente ou discente em curso de interesse da Secretaria de Administração; i) cessão dos integrantes da Carreira de Controle Interno para exercício dos cargos em comissão de Ministro de Estado, Secretário de Estado, Secretário Especial, Secretário Executivo Estadual, Dirigente máximo de entidades da Administração Indireta do Poder Executivo Estadual e Secretário Municipal de Capital; i) cessão dos integrantes da Carreira de Gestão Administrativa para exercício dos cargos em comissão de Ministro de Estado, Secretário de Estado, Secretário Especial, Secretário Executivo Estadual, Dirigente máximo de entidades da Administração Indireta do Poder Executivo Estadual e Secretário Municipal de Capital; (Redação alterada pelo art. 6º da Lei Complementar nº 131, de 11 de dezembro de 2008.)i) cessão dos integrantes da Carreira de Gestão Administrativa para exercício dos cargos de Ministro de Estado, Secretário de Estado e Secretário Municipal de Capital e para os cargos de provimento em comissão pertencentes à estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, de direção e assessoramento superior, referentes aos símbolos DAS, DAS-1 a DAS-5. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 172, de 7 de junho de 2011.) i) cessão dos integrantes da Carreira de Gestão Administrativa para exercício dos cargos de Ministro de Estado, Secretário de Estado e Secretário Municipal de Capital e para os cargos de provimento em comissão de direção e assessoramento superior ou Funções Gratificadas de Direção e Assessoramento pertencentes à estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, referentes, respectivamente, aos símbolos DAS, DAS-1 a DAS-5 e FDA, FDA-1 a

FDA-3, ou do Município de Capital, com simbologias correlatas. (Redação alterada pelo art. 1º da Lei Complementar nº 249, de 26 de novembro de 2013.) II - o valor a ser percebido será considerado de forma isolada e autônoma, vedada a sua utilização para cômputo de qualquer vantagem ou indenização, independentemente de sua natureza ou denominação, exceto para cálculo de gratificação natalina e de abono de férias; III - o valor a ser percebido será o valor dos adicionais efetivamente pagos no mês anterior ao da ocorrência das hipóteses previstas no inciso I deste artigo. III - o valor a ser percebido será o valor do adicional efetivamente pago no mês anterior ao da ocorrência das hipóteses previstas no inciso I. (Redação alterada pelo art.4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) Art. 40. O valor do ADI e o da parcela do AIQP, de que trata o inciso II do art. 42, no primeiro ano de ingresso na carreira de Analista em Gestão Administrativa, serão vinculados ao resultado obtido pelo servidor no programa de formação, segundo critérios e condições previstos em decreto. Art. 40. O valor do AIQP observará o seguinte: (Redação alterada pelo art.4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) (Regulamentado pelo Decreto nº 33.708, de 27 de julho de 2009.) I - no primeiro e segundo exercícios de ingresso no cargo será considerado o resultado final do Programa de Formação do concurso público correspondente, nos termos do Decreto nº 33.708, de 27 de julho de 2009; (Acrescido pelo art. 4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) II - a partir do terceiro exercício de ingresso no cargo, será considerada a carga horária cumprida no exercício anterior. (Acrescido pelo art. 4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) Parágrafo único. Ficam vedados os pagamentos do ADIT e da parcela do AIQP, de que trata o inciso I do art. 42, no primeiro ano de ingresso do servidor na carreira. Parágrafo único. Fica vedada a utilização da mesma carga horária da ação de capacitação para mais de um período de referência para a percepção do AIQP. (Redação alterada pelo art. 4º da Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012.) Art. 41. O servidor ocupante de cargo integrante da Carreira de Gestão Administrativa que vier a ser nomeado para exercer cargo de provimento em comissão, de assessoramento ou direção, poderá optar pelos vencimentos integrais do cargo em comissão ou pela remuneração do cargo efetivo de que é titular, acrescida da gratificação de representação do cargo em comissão, observado o disposto no art. 39, inciso I, alínea "i", e inciso III, desta Lei Complementar. Seção II Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional Art. 42. O AIQP, instituído pelo art. 35, será calculado da seguinte forma: Art. 42. O Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional - AIQP, instituído pelo art. 35 desta Lei Complementar, será atribuído, na sua integralidade, ao servidor que possuir Ações de Capacitação, na condição de docente ou discente, que totalizem, pelo menos, 60 (sessenta) horas-aula, anualmente, em áreas definidas na forma do parágrafo único do art. 22 desta Lei Complementar. (Redação alterada pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.) I - 10% (dez por cento) do vencimento base, na comprovação de conclusão de curso de pós-graduação, lato ou stricto sensu, desde que atendidas as seguintes exigências: I - (SUPRIMIDO) (Suprimido pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.) a) início do curso após o ingresso no cargo; a) (SUPRIMIDA) (Suprimida pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.) b) correspondência com as áreas definidas na forma do parágrafo único do art. 22; b) (SUPRIMIDA) (Suprimida pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.) c) não ser utilizado para o desenvolvimento funcional previsto no art. 26; c) (SUPRIMIDA) (Suprimida pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.) II - 10% (dez por cento) do vencimento base, ao servidor que possuir Ações de Capacitação, na condição de docente ou discente, que totalizem,

pelo menos, 80 (oitenta) horas-aula, anualmente, em áreas definidas na forma do parágrafo único do art. 22. II - (SUPRIMIDO) (Suprimido pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.) § 1º Somente será computado 01 (um) título para efeito de percepção do percentual de que trata o inciso I do caput deste artigo. § 1º (SUPRIMIDO) (Suprimido pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.) § 2º Para efeito de percepção do percentual de que trata o inciso II do caput deste artigo, serão computadas as horas-aula utilizadas para o desenvolvimento funcional previsto no inciso II do art. 22. (Renumerado para parágrafo único pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.) Parágrafo único. Para efeito de percepção do percentual de que trata o inciso II do caput deste artigo, serão computadas as horas-aula utilizadas para o desenvolvimento funcional previsto no inciso II do art. 22. Parágrafo único. Para efeito de percepção do adicional definido no art. 35 e referido no caput deste artigo, serão computadas as horas-aulas utilizadas para o desenvolvimento funcional previsto no inciso II do art. 22 da presente Lei Complementar. (Redação alterada pelo art. 16 da Lei Complementar nº 181, de 22 de setembro de 2011.)

CAPÍTULO IV DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 43. Aplicam-se aos cargos de provimento efetivo da Carreira de Gestão Administrativa e aos seus ocupantes as disposições da Lei nº 6.123, de 20 de julho de 1968, e alterações, Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Pernambuco. Art. 44. Compete à Secretaria de Administração do Estado, após deliberação do Conselho Superior de Política de Pessoal – CSPP, autorizar realização de concurso para ingresso nas carreiras de que trata a presente Lei Complementar, fixando o quantitativo de vagas a serem preenchidas em cada certame. Parágrafo único. Dependerá, ainda, de autorização prévia do CSPP, a realização dos cursos de formação de que trata a presente Lei Complementar. Art. 45. Fica autorizada a contratação temporária de técnicos para exercerem as funções de gestão administrativa, mediante seleção pública simplificada, no percentual de até 20% (vinte por cento) do quantitativo de cargos criados por esta Lei Complementar. § 1º Os servidores contratados na forma do caput deste artigo, terão exercício nas Secretarias de Educação, Saúde, Defesa Social e Administração. § 2º As contratações autorizadas na forma do caput deste artigo deverão observar o prazo máximo de vigência definido na Lei nº 10.954 de 17 de setembro de 1993, e alterações, sendo rescindidas, obrigatoriamente, na data de nomeação dos Analistas em Gestão Administrativa de que trata esta Lei Complementar. § 2º (REVOGADO) (Revogado pelo art. 14 da Lei Complementar nº 140, de 3 de julho de 2009.) § 3º A remuneração da contratação temporária será composta de parcela única no valor de R\$ 2.200,00 (dois mil e duzentos reais) mensais. Art. 46. Ficam extintos os empregos públicos criados pelo art. 69, constantes do Anexo III, da Lei Complementar nº 49, de 31 de janeiro de 2003. Art. 47. As despesas decorrentes desta Lei Complementar correrão por conta das dotações orçamentárias da Secretaria de Administração, que serão suplementadas, se insuficientes. Art. 48. Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação. Art. 49. Revogam-se o § 3º do art. 5º da Lei Complementar nº 82, de 28 de dezembro de 2005, o § 3º do art. 34 da Lei Complementar nº 108, de 14 de maio de 2008 e as disposições em contrário. Palácio do Campo das Princesas, em 26 de junho de 2008.

EDUARDO HENRIQUE ACCIOLY CAMPOS Governador do Estado PAULO HENRIQUE SARAIVA CÂMARA LUIZ RICARDO LEITE DE CASTRO LEITÃO JOÃO SOARES LYRA NETO DJALMO DE OLIVEIRA LEÃO FRANCISCO TADEU BARBOSA DE ALENCAR

ANEXO ÚNICO TABELA DE VENCIMENTO BASE CARGO: ANALISTA EM GESTÃO ADMINISTRATIVA Classe Única Referência Vencimento Base (R\$) 1 R\$ 2.380,00 2 R\$

2.570,40 3 R\$ 2.698,92 4 R\$ 2.833,87 5 R\$ 2.975,56 6 R\$ 3.124,34 7 R\$ 3.280,55 8 R\$ 3.444,58
9 R\$ 3.720,15 10 R\$ 3.906,16 11 R\$ 4.101,46 12 R\$ 4.306,54 13 R\$ 4.521,86 14 R\$ 4.747,96 15
R\$ 4.985,35 ANEXO ÚNICO Tabela de Vencimento Base do Cargo Público de Analista em
Gestão Administrativa (Valores alterados pelo art. 1º e Anexo Único da Lei Complementar nº
213, de 31 de outubro de 2012, a partir de 1º/09/2012.) (Valores alterados pelo §1º do art. 1º da
Lei Complementar nº 213, de 31 de outubro de 2012. Novo valor: aplicação do índice linear de
6%, a partir de 1º/06/2013 e 1º/06/2014.) CLASSE ÚNICA Referência Vencimento base 1
3.708,52 2 4.264,79 3 4.478,03 4 4.701,93 5 4.937,03 6 5.183,88 7 5.443,08 8 5.715,23 9
6.172,45 10 6.481,07 11 6.805,13 12 7.145,38 13 7.502,65 14 7.877,78 15 8.271,67

ANEXO ÚNICO Tabela de Vencimento Base do Cargo Público de Analista em Gestão
Administrativa (Revogado pelo art. 6º da Lei Complementar nº 267, de 3 de abril de 2014.)