

O ESTEREÓTIPO E O REAL: reflexões acerca das representações sociais *versus* a concepção de si do servidor público

Cristina Camila Teles Saldanha¹

Luciana Gelape dos Santos²

Ester Gomes Bernabé³

Cássia de Azeredo Coutinho⁴

RESUMO

A partir da representação social do servidor público construída no imaginário popular, o presente estudo teve o intuito de compreender qual a relação existente entre a imagem que o servidor público tem de si e os estereótipos difundidos pela sociedade sobre o funcionário público. Para tal, usou-se como fundamentação teórica os modelos de gestão na Administração Pública, com a coexistência de modelos antigos e mais recentes; a representação social como forma de compreender a percepção da população com relação ao trabalho desempenhado pelo servidor público e a concepção do trabalho pelo próprio funcionário público por meio da abordagem ergológica das dramáticas dos usos de si. Os dados coletados utilizaram duas técnicas de pesquisas, de maneira complementar as entrevistas semiestruturadas, os servidores públicos de um órgão estadual de saúde construíram desenhos para capturar a manifestação de sua dimensão mais subjetiva como forma de atingir a percepção que eles têm do próprio trabalho em detrimento da criação da imagem criada pelos cidadãos. Os resultados indicaram que houve divergências e

79

¹ Doutoranda em Administração pela UFMG (CEPEAD-UFMG). Mestre em Administração pública pela Fundação João Pinheiro. E-mail: cristina.c.t.saldanha@gmail.com

² Doutoranda na Faculdade de Educação - FaE/UFMG. Professora do SENAC-MG. E-mail: lugelape@uol.com.br

³ Mestranda em Educação Tecnológica pelo CEFET- MG. E-mail: esterbernabe@hotmail.com

⁴ Especialista em Psicologia da Educação pela PUC-MG. E-mail: aissac75@gmail.com

convergências entre as representações sociais difundidas no senso comum e as encontradas neste estudo.

Palavras-chaves: Administração Pública. Ergologia. Gestão de Pessoas. Representação Social. Servidor Público.

ESTEREOTIPO Y LO REAL: reflexiones sobre las representaciones sociales versus la autoconcepción del servidor público

RESUMEN

A partir de la representación social del servidor público construida en el imaginario popular, el presente estudio tuvo el propósito de comprender cuál es la relación existente entre la imagen que el servidor público tiene de sí y los estereotipos difundidos por la sociedad sobre el funcionario público. Para ello, se utilizó como fundamentación teórica los modelos de gestión en la Administración Pública, con la coexistencia de modelos antiguos y más recientes; la representación social como forma de comprender la percepción de la población con relación al trabajo desempeñado por el servidor público y la concepción del trabajo por el propio funcionario público a través del enfoque ergonómico de las dramáticas de los usos de sí. Los datos recolectados utilizaron dos técnicas de investigación, de manera complementaria a las entrevistas semiestructuradas, los servidores públicos de un órgano estadual de salud construyeron dibujos para capturar la manifestación de su dimensión más subjetiva como forma de alcanzar la percepción que ellos tienen del propio trabajo en detrimento de la creación de la imagen creada por los ciudadanos. Los resultados indicaron que hubo divergencias y convergencias entre las representaciones sociales difundidas en el sentido común y las encontradas en este estudio.

Palabras claves: Administración Pública. Ergología. Empleado estatal. Gestión de Personas. Representación Social.

STEREOTYPE AND THE REAL: reflections on social representations versus the public servant's self-conception

ABSTRACT

Based on the social representation of the public servant built on the popular imaginary, the present study aimed to understand the relationship between the public servant's image of himself and the stereotypes disseminated by society about the public official. For this purpose, the management model in Public Administration was used as theoretical foundation, with the coexistence of old and more recent models; social representation as a way of understanding the population's perception of the work performed by the public servant and the conception of work by the public official himself through the ergological approach to the dramatic uses of himself. The data collected used two research techniques, in a complementary manner to the semi-structured interviews, the public servants of a state health agency built drawings to capture the manifestation of their more subjective dimension as a way to reach their perception of their own work to the detriment the creation of the image created by citizens. The results indicated that there were divergences and convergences between the social representations disseminated in the common sense and those found in this study.

81

Keywords: Public Administration. Ergology. People Management. Social Representation. Public Server.

1 INTRODUÇÃO

Perante os cenários atuais de constantes mudanças, permanente evolução das práticas administrativas e de grandes descobertas tecnológicas, observa-se a mobilização do setor público na busca

pela implementação de estratégias administrativas de gestão de pessoas (CRUZ; QUEIROZ; SAMPAIO, 2013). Entretanto, a representação social negativa do servidor público parece persistir na sociedade.

Os estereótipos socialmente difundidos a respeito do servidor público devem ser amplamente estudados, pois segundo França (1993), citada por Cruz, Queiroz e Sampaio (2013), a falta de estudos sistemáticos que voltados para o aprofundamento teórico e metodológico nas Ciências Sociais seria, possivelmente, a grande responsável pela persistência de mitos e lugares-comuns sobre o funcionário público. Embora tais estereótipos possam corresponder em diferentes graus e formas ao funcionamento de alguns aparelhos estatais e seus servidores, é importante ressaltar que eles têm dificultado a possibilidade de um estudo não tendencioso desta categoria, como afirma França (1993). O surgimento de representações sociais ou do senso comum não ocorre de modo fortuito ou desarticulado do contexto social e político (CRUZ; QUEIROZ; SAMPAIO, 2013). Geertz (1998) define o senso comum como um sistema cultural dotado de validade por aqueles que dele partilham. O saber de senso comum é uma forma de apreensão da realidade baseada em um conjunto organizado de pensamentos deliberados, consolidado por meio das experiências.

No setor público, as severas críticas infligidas ao servidor acabam por intervir na percepção de si e de seus pares, tendo em vista os diversos aspectos de uma representação, matriz do funcionalismo, que está posta inclusive aos próprios funcionários (VENEU, 1990). Essa representação assume um caráter pejorativo, acarretando “a elaboração, por parte destes, de contra-representações que passam a competir com a primeira” (VENEU, 1990, p.12).

O cenário em questão demonstra a importância de se compreender qual é a percepção que o servidor público tem de si próprio em

contrapartida às representações provenientes do imaginário popular.

A percepção de si será compreendida a partir da concepção de *usos de si* e o *uso de si pelos outros*, conceitos elaborados pela abordagem ergológica sobre o trabalho, desenvolvida pelo teórico Yves Schwartz, e as representações sociais do servidor público serão analisadas a partir da Teoria das Representações Sociais de Serge Moscovici.

REFERENCIAL TEÓRICO-BIBLIOGRÁFICO

1.1 Os dilemas do funcionalismo público

Antes de adentrar no histórico gerencial da Administração Pública, vale identificar quem são os *servidores públicos* referidos neste estudo. De acordo com Di Pietro (2004), servidor público é o termo utilizado para designar as “pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos” (DI PIETRO, 2004, p.433). Isso abrange as pessoas que trabalham nas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

83

Após essa definição de servidor público, cabe observar que a história da Administração Pública brasileira apresentou diversos modelos de gestão, porém nenhum desses foi completamente superado. Há três formas ou modelos de Administração Pública descritas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRESSER PEREIRA, 1995): a Administração Pública Patrimonialista, a Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial. Os pesquisadores Silva, Pereira e Alcântara (2012) realizaram estudos com o objetivo de compreender a Administração Pública a partir das abordagens teóricas do capital social e do institucionalismo. Esses autores perceberam que não houve rupturas definitivas de modelos organizacionais antigos, mas sim readaptação/reestruturação

das instituições que seguem novas tendências organizacionais e gerenciais (SILVA; PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012).

Ainda segundo estes autores, há uma relação entre os principais modelos de gestão adotados na Administração Pública brasileira – o patrimonialismo, o modelo burocrático e o modelo gerencial. Apesar de esses modelos estarem historicamente situados no percurso político do Brasil, as práticas e políticas governamentais brasileiras são caracterizadas por um hibridismo, pois persistem elementos desses três modelos na Administração Pública (SILVA; PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012).

O modelo patrimonialista é uma herança da colonização portuguesa e estava fortemente presente nos primeiros anos da república brasileira. O gerenciamento da *coisa pública* era influenciado por relações de poder e dominação entre os *coronéis*, representantes da elite latifundiária, e os seus subordinados ou *apadrinhados*.

84

Nesse modelo, a legitimidade é proveniente dos costumes e das tradições patrimonialistas, pois as relações de dominação implicam em lealdade e protecionismo entre as partes dessa interação social. Quanto à gestão de pessoas, a confluência entre público e privado repercutia no quadro de pessoal da Administração Pública cujo recrutamento se dava por indicações políticas. Essa dominação tradicional e carismática seria mais presente nas regiões interioranas do país (SILVA; PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012).

A mudança organizacional na Administração Pública brasileira ocorreu pela necessidade da separação entre as esferas pública e privada e pela carência de uma burocracia pública especializada. Assim, em 1933, no governo de Getúlio Vargas foi implementado o Departamento Administrativo do Serviço Público Brasileiro (DASP), um símbolo e o difusor das ideias da burocracia no Brasil. A legitimidade no modelo burocrático decorre da obediência às normas

legais, não estando mais atrelada à pessoa. Os dirigentes têm sua autoridade baseada em procedimentos legais, dentro da dominação racional-legal. Esse modelo de organização do espaço público segue os princípios weberianos de burocracia como: a formalização das funções, fundamentação da unidade de comando na organização hierárquica, processo decisório centralizado como poder, profissionalismo, impessoalidade, dentre outros (SILVA; PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012).

Nas décadas de 1980-90 nos países latino-americanos, inclusive no Brasil, foram difundidos os modelos de gestão como o Gerencialismo, com a adoção de políticas neoliberais. O princípio norteador desse modelo era o *Estado Mínimo*, orientado pela não intervenção estatal nas questões econômicas e pelo enxugamento da máquina pública. A Reforma do Estado brasileiro ficou encarregada ao Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) cujo ministro era Bresser Pereira em 1995 o primeiro ano de governo de Fernando Henrique Cardoso. Conforme Bresser Pereira (1998, p.257), “o objetivo da Reforma do Estado foi tornar a Administração Pública mais moderna e eficiente, além de facilitar o ajuste fiscal”. Com a abordagem gerencial, foi proposto tornar o serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e orientado ao cidadão, aproximando-se ao mercado de trabalho privado (BRESSER PEREIRA, 1998). Algumas ferramentas utilizadas neste modelo gerencial foram as privatizações, o rígido controle fiscal, as terceirizações, entre outras. Nesse momento, detectou-se a necessidade de descentralização administrativa do Estado e, assim foi concedida maior autonomia aos demais entes federativos (Estados e Municípios) para controlarem seus recursos (SILVA; PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012).

85

No que tange a gestão de recursos humanos, segundo Schikmann (2010), a gestão de pessoas nas organizações públicas ocorre em conformidade com determinadas características de grande parte dessas organizações. Dentre essas, a autora cita: a “rigidez pela

legislação” (SCHIKMANN, 2010, p. 14), cujos impedimentos previstos em lei podem inviabilizar a soluções de problemas por parte do pessoal que atua na Administração Pública; a “desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público” (SCHIKMANN, 2010, p. 15) que para a autora as organizações públicas devem compreender que “o cidadão é a razão de ser da organização” (SCHIKMANN, 2010, p. 15). Adicionalmente e coerente com a concepção de estereótipos criados pela população, Schikmann (2010) ressalta que o cidadão é descrente quanto ao papel do serviço público na resolução dos seus problemas, algo “muito arraigado na cultura da população” (SCHIKMANN, 2010, p. 15). Seria preciso ter mudanças na mentalidade tanto do servidor público como da população.

86

As demais características comuns nas organizações do setor público mencionadas por Schikmann (2010) são: desempenho pouco enfatizado; desvinculação entre desempenho e remuneração; postura inovativa limitada devido a inércia gerencial decorrente das limitações da legislação; pouco planejamento e parca preocupação com a gestão haja vista a ênfase nos objetivos de curto prazo do cotidiano em vez de pensar no planejamento, além da falta de monitoramento das ações; grande rotatividade dos cargos de chefia; e o uso equivocado da gratificações no setor público como forma de compensação pela ausência de aumento salarial.

De acordo com Schikmann (2010), em algumas organizações públicas ainda permanecem as atividades ligadas com a gestão de pessoal, como folha de pagamentos, aposentadorias etc.; tangenciando com “atividades pontuais e emergenciais” (SCHIKMANN, 2010, p. 16) para capacitação e treinamento. Dessa forma, as áreas destinadas para ações de recursos humanos atuam de forma *reativa*, pois essas não detêm o controle das atividades que lhes são pertinentes. As ações estratégicas estariam em segundo plano, dando espaço a atividades mais urgentes, como contratação, remuneração etc. (SCHIKMANN, 2010).

Outro aspecto a ser abordado é sobre a forma de ingresso destes profissionais para a Administração Pública que também passou por um processo de transição. De acordo com a análise de Fontainha *et al.* (2014), da *ideologia republicana* cujas nomeações de funcionários públicos feitas de forma direta pelo poder eleito indicam a persistência de um modelo aristocrático, passou-se para uma *ideologia burocrática* onde ocorre a primazia da técnica sobre a política. E, por fim, a consolidação de uma *ideologia meritocrática* que visa processos racionais de seleção para medir a performance enquanto uma maneira de “expressão do mérito” (FONTAINHA *et al.*, 2014, p.10-11), com o objetivo de profissionalização da Administração Pública por meio da realização de concursos públicos.

Segundo Fontainha *et al.* (2014) atualmente no Brasil vigora uma suposta *ideologia concurseira*. Tal ideologia teria como pressuposto o recrutamento dos profissionais mais habilidosos e competentes pelos certames dos concursos públicos. Contudo, a entrada na Administração Pública brasileira tem dois perfis de candidatos:

87

os que de fato candidatam à vaga por vocação a determinada carreira e aqueles denominados *concurseiros* que se preparam para as provas visando apenas garantir os benefícios da carreira de servidor público, porém não têm necessariamente aptidão para o cargo ao qual se candidataram. Vale salientar ainda que as provas não refletem necessariamente o cotidiano da carreira a ser seguida e que são aplicadas majoritariamente por bancas profissionais de concursos, não por profissionais da área recrutada. Portanto, o modelo brasileiro de concurso público ficou “autorreferenciado” e “autônomo” haja vista que “o certame transformou-se em uma finalidade em si mesma, tendo perdido a característica central de meio para alcançar um fim: a seleção da pessoa mais adequada à função” (FONTAINHA *et al.*, 2014, p. 134).

Além da não superação ao longo dos anos, dos problemas dos modelos de gestão adotados na Administração Pública brasileira e

da recorrente perspectiva da administração de pessoal contrapondo com a gestão estratégica de pessoas, a motivação que leva a um servidor público escolher essa carreira também parece ser um dos fatores que contribuem para a imagem negativa que a população possui dos servidores públicos.

1.2 Representações Sociais

Para tratar o tema da representação social do servidor público, com o recorte proposto, este estudo utilizou a abordagem adotada pela Psicologia Social, por meio da Teoria das Representações Sociais que tem como principal representante Serge Moscovici (1978). Segundo Silva e Ichikawa (2009), em sua pesquisa sobre a interpretação das representações sociais sobre o servidor público pela contraposição das percepções dos usuários dos serviços públicos e dos próprios servidores municipais, as autoras constataram que a origem do conceito de representação social deriva da noção durkheimiana de representação coletiva que preconiza o seguinte: as categorias básicas do pensamento se originam na sociedade, sendo a representação interpretada enquanto um fenômeno inscrito nas relações sociais e na vida social e é na experiência social que se localiza o conhecimento. Logo, a vida social vista como a condição de todo pensamento organizado e a recíproca também se verifica (BONFIM; ALMEIDA, 1992 citados por SILVA; ICHIKAWA, 2009).

Segundo Durkheim (1970 citado por SILVA; ICHIKAWA, 2009), as representações coletivas são exteriores às consciências individuais em determinados aspectos por serem provenientes da cooperação entre os indivíduos e não das pessoas de forma isolada. Para elaborar o resultado comum, cada um contribui individualmente, mas a combinação de sentimentos privados torna-se algo social (SILVA; ICHIKAWA, 2009).

De acordo com Silva e Ichikawa (2009), Moscovici (1978) apoiou-se no conceito de representação coletiva elaborado por Durkheim

(1970), mas essa definição não se encaixaria nos tempos atuais por entender que essas representações coletivas são abstratas e estáticas e não acompanham as mudanças na sociedade. Dessa forma, Moscovici (1978, 1981) define representações sociais como um conjunto de conceitos, proposições e explicações originadas na vida cotidiana no decorrer das comunicações interpessoais. Essas equivalem, na sociedade, aos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais e também tidas como a “versão contemporânea do senso comum” (MOSCOVICI, 1981, p.181).

Já Denise Jodelet (2001), pesquisadora no estudo do campo das representações sociais, foi a responsável por trazer ao Brasil as primeiras contribuições sobre a Teoria das Representações Sociais. A autora caracteriza representação social como:

[...] uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social. Igualmente designada como saber de senso comum ou ainda saber ingênuo, natural, esta forma de conhecimento é diferenciada, entre outras, do conhecimento científico. Entretanto, é tida como um objeto de estudo tão legítimo quanto este, devido sua importância na vida social e à elucidação possibilitadora dos processos cognitivos e das interações sociais (JODELET, 2001, p.22).

89

Vale destacar a distinção entre imagem e representação social. Em estudo sobre a análise semiótica de imagens publicitárias na mídia sobre campanhas de aleitamento materno do Ministério da Saúde, Terra e Nascimento (2016) exploraram tais imagens midiáticas enquanto signos icônicos socialmente compartilhados que possibilitam identificar representações sociais. Terra e Nascimento (2016) definiram o termo ‘imagem’ pelos trabalhos de Moscovici (2012) e Santaella e Noth (2011) ao considerá-la como “uma figura, uma

“imagem mental”, ou ainda, o conjunto de opiniões de determinado grupo social” (TERRA; NASCIMENTO, 2016, p. 292). Os autores alegam que na teoria semiótica a imagem equivale a um signo por evocar uma estrutura que substitui outra ausente. Eles exploraram as imagens em dois níveis – a nível denotativo pela mera descrição das figuras observadas; e a nível conotativo, ligado ao simbólico por meio da representação dos signos, signos esses construídos a partir de um sistema de valores pelos quais circundam as práticas sociais na sociedade brasileira (TERRA; NASCIMENTO, 2016). Nessa acepção, as imagens seriam constituintes ou componentes das representações sociais, e não sinônimas.

Um dos objetivos da representação social é familiarizar o que não é familiar (AQUINO, 2010), atribuir inteligibilidade a um objeto estranho que difícil se encaixa em categorias disponíveis, “sejam da ciência ou do senso comum” (JESUINO, 2014, p. 52). Aquino (2010) descreve dois processos para a familiarização das representações sociais :

90 ancoragem e objetivação. A ancoragem visa a retenção de ideias estranhas e as reduz em categorias e imagens comuns, de forma a inseri-las em um contexto familiar. “É, nomear aquilo que é estranho [...] Dar nome àquilo que não tinha nome significa representar” (AQUINO, 2010, p.25). Logo, a representação é um sistema de classificação em que se aloca nomes e categorias e também envolve a atribuição de juízo de valor: quando objetos são dispostos em categorias, há a possibilidade de vinculá-los a dimensões valorativas. A categorização atua com o subsídio da memória, pois ao categorizar alguém, escolhe-se um dos paradigmas memorizados e relaciona-se positiva ou negativamente com ele. E a objetivação é a reprodução do conceito em uma imagem, concretização do que não existia, do pensamento para a realidade (MOSCOVICI, 2007; AQUINO, 2010).

Ratificando as palavras de Moscovici (1978), Jodelet (2001) afirma que há necessidade das pessoas se informarem sobre o mundo em seu entorno, além de ajustarem-se a ele, de maneira que saibam

como comportar, dominá-lo fisicamente ou intelectualmente, identificar e solucionar os problemas que surgem. E essa é a razão dos indivíduos criarem as representações sociais.

[...] Frente a esse mundo de objetos, pessoas, acontecimentos ou ideias, não somos (apenas) automatismos, nem estamos isolados num vazio social: partilhamos esse mundo com os outros, que nos servem de apoio, às vezes de forma convergente, outras pelo conflito, para compreendê-lo, administrá-lo ou enfrentá-lo. Eis por que as representações sociais são tão importantes na vida cotidiana. Elas nos guiam no modo de nomear e definir conjuntamente os diferentes aspectos da realidade diária, no modo de interpretar esses aspectos, tomar decisões e, eventualmente, posicionar-se frente a eles de forma defensiva (JODELET, 2001, p.17).

Um aspecto importante das representações é o fato de sempre ser um produto da interação e da comunicação, que Moscovici (1978) identifica, quando ele define uma representação social como:

91

Um sistema de valores, ideias e práticas, com uma dupla função: primeiro, estabelecer uma ordem que possibilitará as pessoas orientar-se em seu mundo material e social e controlá-lo; e, em segundo lugar, possibilitar que a comunicação seja possível entre os membros de uma comunidade, fornecendo-lhes um código para nomear e classificar, sem ambiguidade, os vários aspectos de seu mundo e da sua história individual e social (MOSCOVICI, 1978, p.13).

Outra característica levantada por Moscovici (2007) é que as representações são prescritivas, ou seja, são imperativas com uma força irresistível, sendo essa força a combinação de uma estrutura que antecede o pensamento e de uma tradição que impõe aquilo a ser pensado. Segundo Moscovici (2007), caso uma criança nasça hoje em algum país ocidental, já encontrará uma estrutura social formada, nos gestos dos pais e das demais pessoas de sua

convivência, nas histórias em quadrinhos cômicas que ela lerá, nos textos escolares, nas interações com os colegas de aula, além de todas as coisas que terá acesso como músicas, discursos políticos, filmes, e, atualmente, redes sociais. A resposta a todas essas questões e para todas as ações, as bem-sucedidas ou as não exitosas, estará pronta, baseada em valores e crenças difundidos pelas representações sociais (MOSCOVICI, 2007).

Corroborando com esta perspectiva, Jodelet (2001) estabelece que a observação das representações sociais é tida como natural em diversas ocasiões. Essas se movimentam nos discursos, levadas pelas palavras, veiculadas em mensagens e imagens midiáticas e consolidadas nas condutas e nas organizações materiais e espaciais (JODELET, 2001).

Em suma, as representações são impostas, transmitidas e são produto de uma sequência inteira de elaborações e modificações que acontecem ao longo do tempo e resultam de sucessivas gerações, como afirma Moscovici (2007).

Todos os sistemas de classificação, todas as imagens e todas as descrições que circulam dentro de uma sociedade, mesmo as descrições científicas, implicam um elo de prévios sistemas e imagens, uma estratificação na memória coletiva e uma reprodução na linguagem que, invariavelmente, reflete um conhecimento anterior e que quebra as amarras da informação presente (MOSCOVICI, 2007, p.34).

Representações não são criadas por uma pessoa de maneira isolada, como explica Moscovici (2007), ao serem criadas, assumem uma vida própria, movimentam, se atraem ou se repelem, e novas representações emergem, e as antigas perecem. Dessa forma, para compreender e explicar alguma representação, é necessário

investigar a origem, as representações iniciais. O começo não é ligado diretamente a um ou outro aspecto, comportamental ou da estrutura social. A representação não necessariamente reflete uma estrutura socialmente estabelecida ou uma forma de agir, mas condiciona ou inclusive responde a elas. Para Moscovici (2007), isso ocorre porque a representação social não tem uma origem coletiva ou é relativa a um objeto coletivo, se constitui uma realidade social *sui generis*, todos a compartilham e é reforçada pela tradição. Ela se torna mais fossilizada a partir do esquecimento de sua origem. "Deixa de ser efêmero, mutável e mortal e tornando-se duradouro, permanente, quase imortal. Ao criar representações, nós somos como o artista, que se inclina diante da estátua que ele esculpiu e a adora como se fosse um deus" (MOSCOVICI, 2007, p.41). Lewin (1948) resume o que é realidade à luz do convívio social: "A realidade é, para a pessoa, em grande parte, determinada por aquilo que é socialmente aceito como realidade" (LEWIN, 1948 citado por MOSCOVICI, 2007, p.33).

93

No que se refere à partilha das representações sociais, Jodelet (2001) afirma que este é um dado preexistente à comunicação, podendo ser observados fenômenos de aderência às formas de pensar da classe, do meio ou do grupo em que faz parte, devido a solidariedade e a afiliação social. Para a autora, partilhar uma ideia ou uma linguagem é também a afirmação de um vínculo social e de uma identidade, essa partilha adequa-se à afirmação simbólica de uma unidade, de um pertencimento, contribuindo para estabelecer e reforçar o vínculo social. Jodelet (2001), citando Douglas (1986), acrescenta que "os grupos têm influência sobre o pensamento de seus membros e desenvolvem até mesmo estilos de pensamento distintivos" (DOUGLAS, 1986 citado por JODELET, 2001, p.34). Sendo assim, a capacidade de extensão das representações sociais

permite conceber a sua particularidade nos atributos intelectuais de uma coletividade (JODELET, 2001).

1.2.1 Cultura nacional e organizacional – o impacto dos traços culturais na representação social do servidor público brasileiro

Para compreender como as representações sociais sobre os servidores públicos brasileiros foram formadas é necessário ir além do panorama dos modelos de gestão da Administração Pública e da gestão de pessoas no setor público. A cultura nacional de um país repercute no funcionamento das organizações, tal como é apresentado no estudo de Hofstede (1984). Os traços culturais brasileiros, referidos por Motta (2012), Freitas (2012) e Lodi (1993), influenciam o comportamento dos indivíduos no seu ambiente de trabalho e consequentemente afetam a cultura organizacional. A cultura nacional e a cultura organizacional também são 'insumos' na produção das representações sociais.

Segundo Motta (2012), anteriormente acreditava-se na existência de regras gerais aplicáveis a todas as situações de administração, trabalho, independente do contexto. Contudo, diferenças nos valores, atitudes e comportamentos impactam no ambiente laboral (MOTTA, 2012). A definição para cultura utilizada por Motta (2012) é proveniente das tradições antropológicas contemporâneas e está relacionada à atribuição de sentido que os indivíduos dão ao mundo, às suas ações, posturas, expressões. A cultura atua como um guia por meio de esquemas interpretativos que orientam os indivíduos a sobreviverem em sociedade, sendo que a significação não é algo universal, mas sim particular de cada contexto.

Para ilustrar essas diferenças contextuais, Motta (2012) cita trabalhos de diversos teóricos que descrevem como as distinções culturais afetam o comportamento, as atitudes e os valores de funcionários e executivos em diferentes países. Dentre os estudos mencionados por Motta (2012) está o de Hofstede (1984) que verificou o impacto da cultura nacional de países ocidentais ou orientais em uma multinacional norte-americana. Hofstede (1984) caracteriza as distinções entre as nações a partir de quatro dimensões:

- a) o individualismo e o coletivismo, quando a cultura está respaldada por interesses individuais, redes sociais difusas e pressões internas ou se a cultura é marcada pela proteção coletiva do grupo, com controle exercido pela pressão social externa;
- b) a distância do poder quando está estabelecida uma forte hierarquia, indicativo de subordinação entre os níveis hierárquicos, ou quando há menor distância entre os níveis em que os trabalhadores não estão presos a dinâmicas verticais e têm mais liberdade em seu trabalho;
- c) o nível para evitar incertezas, se alto tem-se prerrogativas de estabilidade como os empregos vitalícios em países como Portugal, e caso seja baixo, nota-se alta mobilidade no trabalho e há o incentivo para assumir riscos;
- d) e a última dimensão foi denominada por Hofstede (1984) pela dicotomia masculinidade e feminilidade, enquanto existem culturas ligadas a características tidas como masculinas, vide a assertividade, foco nos bens materiais, há culturas que possuem elementos considerados femininos como a preocupação com as pessoas, com as relações sociais e com a qualidade de vida.

Ao inserir o caso da cultura brasileira dentro dessas dimensões, Motta (2012) afirma que Hofstede (1984) considerou o Brasil mais coletivista, com uma alta distância de poder e maior busca para

evitar incertezas e dentro da dimensão da feminilidade, apesar de estar também bem próxima a masculinidade, sendo difícil de precisar com exatidão. Isso pode ser observado nas organizações públicas brasileiras como, por exemplo, a estabilidade dos cargos públicos que garante uma redução de incertezas.

Para complementar a análise da cultura brasileira e seu respectivo impacto nas organizações, Motta (2012) recorre aos principais teóricos do pensamento político social brasileiro como Gilberto Freyre, Florestan Fernandes, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr. , Darcy Ribeiro, Roberto DaMatta, dentre outros. Nota-se que ainda resiste nos traços da cultura brasileira a herança do passado colonizador como a distância dos estratos sociais, o predomínio das relações impessoais, a persistência de práticas como o nepotismo, a personalização das relações por meio de interesses comuns que se configurou no denominado “jeitinho brasileiro” etc. A repercussão da relação colonizador-colono pela ausência de uma figura paterna para o povo e a postura subserviente e opressora originada na escravidão que prosseguiu no período da imigração europeia ao Brasil e nos trabalhadores também elucida a cultura nacional brasileira. Dessa forma, Motta (2012) descreve que a cultura brasileira apresenta traços intermediários, tanto de valores democráticos como de valores autoritários, o que configura em uma ambiguidade.

A cultura brasileira é caracterizada pelo *jeitinho*, pelo paternalismo, pela lealdade às pessoas, pela impunidade (PRATES; BARROS, 2012; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Nesse sentido, os traços da cultura brasileira presentes nas organizações foi o alvo do estudo de Freitas (2012) que objetivou identificar quais traços culturais brasileiros teriam maior influência nas organizações, sendo cinco traços marcantes:

- a) a hierarquia pelo poder centralizado no interior dos grupos sociais, pela distância nas relações dos diferentes grupos e pela passividade e aceitação de grupos tidos como inferiores;
- b) o personalismo que evidencia uma sociedade com base nas relações sociais, buscando proximidade e afetuosidade nas relações, com um modelo paternalista de domínio moral e econômico;
- c) a malandragem marcada pela flexibilidade, adaptabilidade e pelo 'jeitinho';
- d) o sensualismo, oriundo da colonização lusitana e da miscigenação, demonstrando o gosto pelo exótico;
- e) o aventureiro cujo perfil é mais sonhador em vez de disciplinado e que possui aversão ao trabalho manual e metódico (FREITAS, 2012).

O funcionamento das organizações no Brasil refletiu em como o trabalhador lida com o trabalho (PIRES, MACÊDO, 2006). No estudo de Lodi (1993 citado por PIRES, MACÊDO, 2006) foram identificados traços do tipo social do trabalhador brasileiro:

Alguns traços do tipo social do brasileiro que ajudam a compreendê-lo trabalhando são: bondade e hospitalidade; culto da personalidade; dificuldade de obediência; falta de coesão social; aventura e imprevidência; falta de culto ao trabalho; falta de controle e acompanhamento; cultura ornamental, cordialidade, afetividade e irracionalidade; falta de objetividade; religiosidade intimista, docilidade e resignação; sobriedade diante da riqueza; individualismo e respeito pelas chefias carismáticas (LODI, 1993, p.123 citado por PIRES, MACÊDO, 2006, p.86).

No âmbito da Administração Pública não é muito diferente, essa tem próximo de quinhentos anos de existência no Brasil, segundo Carbone (2000), e não pode ser comparada a outras culturas, mas possui um modo de operação próprio. Carbone (2000) afirma que a

sobrevivência no país, principalmente daqueles que vivem do setor público, depende de “muito jogo de cintura, muita esperteza, amigos influentes, habilidades diplomáticas para não ferir suscetibilidades, paciência, compreensão para com a incompetência alheia e outras coisas do gênero” (p.1).

Para Carbone (2000), o governo brasileiro em sua história nunca se preocupou com bons indicadores de gestão, pois os administradores públicos não se submeteriam a tal. Os verdadeiros indicadores no Brasil na Administração Pública seriam as amizades e os jogos de influência (CARBONE, 2000). Além disso, Carbone (2000) relaciona alguns aspectos que podem dificultar a mudança da gestão pública dentro dos padrões estabelecidos na cultura brasileira.

Dentre estes estão: o burocratismo cujo foco é consolidação no poder de determinado grupo social ao manter um controle pelas regras e procedimentos que engessam a máquina pública; o autoritarismo ou centralização que exerce o controle das relações econômicas e sociais e delimita o modelo produtivo vigente, com uma estrutura hierárquica verticalizada e centralização da tomada de decisão; a aversão aos empreendedores em que cada cidadão tem seu papel social pré-definido, efeito da sociedade estratificada, de tal forma que restringe o surgimento de novas lideranças; o paternalismo, caracterizado pelo apaziguamento de conflitos sociais e econômicos resultantes da concentração de riqueza e tem como objetivo mitigar os conflitos econômicos e obter apoio político que influencia a distribuição de cargos públicos; o ‘levar vantagem’, que considera o Estado como opressor e incita ‘tirar vantagens’ da coisa pública, predomínio de práticas como apadrinhamento e nepotismo; e o reformismo, relativo a disputas internas dentro do Estado e de outros poderes dominantes, desqualifica as gestões anteriores ao desconsiderar os avanços obtidos no passado (CARBONE, 2000, p.3).

Em meio a este cenário cultural, organizacional e político a representação social do servidor público brasileiro vem sendo construída, com estruturas culturais que remontam desde o período colonial. Algumas representações deste servidor inclusive estão retratadas em narrativas, na literatura, em canções populares, em programas televisivos, dentre outros. No artigo *Serviço Público e Cidadania*, Neto (2011) faz menção ao período colonial em que a burocracia brasileira era administrada pela Corte Portuguesa cujo interesse no bom atendimento era inexistente. Segundo Fernando (2006) e Neto (2011), muitos que procuravam as repartições públicas sequer eram considerados como cidadãos naquela época. Formou-se o corpo da Administração Pública: de um lado, os funcionários, preocupados somente com sua posição; e o de outro lado, o povo, jogado à própria sorte (FERNANDO, 2006; NETO, 2011). Esta estrutura foi assimilada na Administração Pública, e, com o passar do tempo, apesar das mudanças (NETO, 2011), traços destes conceitos persistem.

99

Mais tarde, na década de 20, o escritor Lima Barreto famoso por suas crônicas e sátiras publicadas em periódicos populares, fazia duras críticas ao funcionalismo público. Segundo Schwarcz (2010), a produção literária de Lima Barreto era exposta pela crítica como *realista*, com interação entre a biografia e a literatura. Nas falas dos personagens, havia críticas ao funcionalismo que refletem uma mania nacional em que esses funcionários se passavam por doutores ou críticas de toda a ordem de protecionismo (SCHWARCZ, 2010). No conto publicado em 1919, intitulado *Três Gênios da Secretaria*, Lima Barreto escreve:

Mas, como dizia, todos nós nascemos para funcionário público. Aquela placidez do ofício, sem atritos, nem desconjuntamentos violentos; aquele deslizar macio durante cinco horas por dia; aquela mediania de posição e fortuna, garantindo inabalavelmente uma vida medíocre –

tudo isso vai muito bem com as nossas vistas e os nossos temperamentos. Os dias no emprego do Estado nada têm de imprevisto, não pedem qualquer espécie de esforço a mais, para viver o dia seguinte. Tudo corre calma e suavemente, sem colisões, nem sobressaltos, escrevendo-se os mesmos papéis e avisos, os mesmos decretos e portarias, da mesma maneira, durante todo o ano, exceto os dias feriados, santificados e os de ponto facultativo, invenção das melhores da nossa República (BARRETO, 2014, p. 3).

Nos anos 40, a representação do servidor que povoa o imaginário popular é do Barnabé, termo referindo-se a um samba criado por Haroldo Barbosa e Antônio Almeida, em 1947, satirizando o funcionalismo público⁵. Barnabé tornou-se sinônimo de funcionário público de baixo nível hierárquico, esta definição ainda é encontrada no Dicionário Aurélio. Em suas pesquisas sobre o perfil do servidor público na sociedade moderna, Fernando (2006) afirma que Barnabé passou a designar o próprio setor profissional no decorrer do tempo, cuja expressão cunhada vigora até recentemente visto que “em linguagem coloquial, a palavra está vinculada ao servidor público, principalmente os de baixo escalão, conhecidos pelo desinteresse e pela malandragem” (p.79).

Pode-se destacar ainda um relato dos estudos das representações do servidor público realizado por Veneu (1990), em que um profissional liberal definiu Barnabé como aquele “funcionário de pequeno escalão, que está sempre com um terno preto surrado, uma gravatinha vagabunda e um jornal debaixo do braço, e que passa o dia lendo

⁵ Eis a letra da música que na ocasião foi interpretada por Emilinha Borba: Barnabé o funcionário/Quadro extranumerário/Ganha só o necessário/Pro cigarro e pro café/ Quando acaba seu dinheiro/Sempre apela pro bicheiro/Pega o grupo do carneiro/ Já desfaz do jacaré/O dinheiro adiantado/Todo mês é descontado/Vive sempre pendurado/Não sai desse tererê/Todo mundo fala, fala/Do salário do operário/Ninguém lembra o solitário/Funcionário Barnabé/Ai, ai Barnabé/Ai, ai funcionário letra “É”/Ai, ai Barnabé/Todo mundo anda de bonde/Só você é que anda a pé (BARBOSA, ALMEIDA, 1947).

jornal e tomando cafezinho, ou então deixa o paletó na cadeira e sai, voltando na hora de assinar o ponto” (VENEU 1990, p. 7 citado por CRUZ; QUEIROZ; SAMPAIO, 2013, p. 203).

Outra sátira famosa que ajudou a construir a imagem do funcionário público foi a música Maria Candelária, composição de Klecius Caldas e Armando Cavalcanti, com o lançamento no carnaval de 1952⁶. Observa-se que o *pequeno escalão* e a *alta funcionária*, a despeito de se divergirem quanto à capacidade de consumo – uma *vai à modista*, o outro *ganha só o necessário, pro cigarro e pro café*, compartilham de um elemento comum e básico na sua definição: apesar de possuírem um emprego público, nenhum deles trabalha, de forma efetiva, o trabalho é substituído por rituais formais, assinar o ponto e pendurar o paletó (VENEU, 1990; SILVA; ICHIKAWA, 2009).

Ao contextualizar as músicas, percebe-se o que realmente diferencia os dois não é o mérito ou o desempenho, porém o apadrinhamento que possibilita à Maria *saltar de paraquedas e cair na letra O*, ou seja, ser classificada no patamar superior do funcionalismo civil da época, “sem passar pelos níveis intermediários” e o Barnabé, o funcionário de baixo escalão letra E, o “último estágio da escala da carreira funcional daspeana (da sigla DASP)” (VENEU; 1990, p.7; MORAES, 2017).

Em 1987, o então candidato a presidência Fernando Affonso Collor de Mello foi apresentado nacionalmente como o Caçador de Marajás, segundo Fernando (2006), o ex-presidente recebeu este apelido da imprensa por ter adotado duras medidas de repressão aos interesses

⁶ “Maria candelária/É alta funcionária/Saltou de paraquedas/Caiu na letra “O”, oh,oh,oh,oh/Começa o meio dia/Coitada da Maria trabalha, Trabalha, trabalha de fazer dó oh,/oh,oh,oh/Á uma vai ao dentista/ Ás duas vai ao café/Ás três vai á modista/Ás quatro assina o ponto e dá no pé/Que grande vigarista que ela é!” (CALDAS, CAVALCANTI, 1951).

dos servidores públicos de Alagoas cujos salários eram superiores aos dos ministros. Um novo tipo de servidor público emergiu: os marajás. O termo tem origem na Índia, local onde o vocábulo dá nome aos príncipes, potentados ou pessoas muito ricas do país, sendo que aqui passou a designar aqueles servidores públicos que recebem salários altos (FERNANDO, 2006).

Estas são algumas representações sociais mais marcantes associadas aos servidores públicos brasileiros. Todas elas partilham uma série de estereótipos negativos que compõe uma representação social pejorativa do servidor.

1.3 Um olhar ergológico sobre o trabalho: “os usos de si”

A abordagem ergológica desenvolvida pelo filósofo francês Yves Schwartz permite revelar dimensões da atividade humana que não estão aparentes, mas fazem parte do trabalho real e são desconsideradas dentro do plano da representação conceitual do trabalho (HOLZ; BIANCO, 2014a). Holz e Bianco (2014a) ressaltam a especificidade dos conceitos ergológicos, principalmente as definições de trabalho e de atividade que devem estar inseridas em um determinado contexto e não têm o mesmo significado do uso cotidiano e de definições contidas em dicionários.

Na ergologia, o trabalho está relacionado à atividade humana, sendo essa um “impulso de vida, de saúde, sem limite pré-definido, que sintetiza, cruza e liga tudo o que se representa separadamente” (DURRIVE, SCHWARTZ, 2008, p. 23) como o individual e o coletivo ou o privado e o profissional. A noção ergológica de atividade busca resgatar dimensões esquecidas, inaparentes e tidas como irrelevantes no trabalho (HOLZ; BIANCO, 2014a). Aqui, o trabalhador reflete sobre seu trabalho ao questionar aquilo que imposto a ele, como leis, regras, prerrogativas de desempenho etc. Em outro estudo, Holz e Bianco (2014b) apontam a ênfase do paradigma funcionalista em

estudos organizacionais cuja análise é centralizada na prescrição do trabalho em detrimento de investigar sob o ponto de vista do próprio trabalhador.

Segundo Schwartz (2010), a atividade laboral é constituída de diversas dimensões dramáticas se comparada com as demais atividades humanas. Para tal, Schwartz (1998) descreveu as “dramáticas do uso de si”, referente ao confronto entre os diferentes valores em que o trabalhador escolhe como orientar sua atividade. O trabalhador durante a sua situação de trabalho percebe a interferência daquilo que lhe foi prescrito por leis, normas, política, por aquilo dito pelos colegas de trabalho, dentre outros, em seu trabalho real. Há certas “arbitragens da atividade” na qual o trabalhador realiza escolhas dentre as alternativas de ação disponíveis, a partir de seus valores. Holz e Bianco (2014a) afirmam que as “dramáticas do uso de si” envolvem as escolhas feitas durante a atividade laboral bem como as consequências dessas.

103

O trabalho envolve determinadas normativas a serem seguidas, porém, na execução da atividade laboral, os indivíduos refletem se aquilo que lhes foi dito ou dado como tal realmente tem significado. Dessa forma, o trabalhador questiona o “uso de si *per si*” mediante ao posicionamento dele perante as normas com as quais depara ao considerar sua própria singularidade (SCHWARTZ, 2000). O trabalhador se posiciona ponderando sobre suas escolhas, gostos, valores, história e readequando à sua realidade (HOLZ; BIANCO, 2014a). Em contrapartida, há o “uso de si *por outrem*”, quando os outros (a organização, os colegas de serviço, as regras e normas, os superiores na hierarquia organizacional, as normativas profissionais, dentre outros) determinam como o profissional irá agir em sua atividade de trabalho (SCHWARTZ, 2000). O “uso de si pelos outros” refere-se a dimensão coletiva do trabalho visto que nunca se trabalha totalmente sozinho. Os “outros” seriam desde os colegas de trabalho

até quem paga pelo salário ou os que avaliam o serviço (HOLZ; BIANCO, 2014a).

Dentro dessa investigação, os “outros” podem remeter aos cidadãos que criaram as representações sociais sobre os servidores públicos pelo imaginário popular construído historicamente ao longo dos anos. A avaliação da população sobre os serviços prestados pelos funcionários públicos, responsáveis pela implementação das políticas públicas das mais diversas categorias (saúde, educação, segurança etc.), foi o subsídio para a elaboração de representações sociais que referem-se a imagem pejorativa do funcionalismo público perante a sociedade civil. Essas representações sociais do servidor público estão incrustadas nas normas sociais vigentes ao constatar a persistência de traços culturais negativos dentro da cultura organizacional, como o “jeitinho”, o paternalismo, a impessoalidade etc. (CARBONE, 2000; FREITAS, 2012; MOTTA, 2012;). Os servidores públicos, protagonistas da “atividade de trabalho”, podem questionar se tais representações correspondem de fato a sua realidade. Quando o servidor contesta as representações sociais, ele faz o “uso de si por si” ao refletir sobre o seu trabalho real.

A atividade laboral perpassa por um “debate de normas” entre as denominadas “normas antecedentes”, aquelas que além de enquadrarem, antecipam as atividades humanas (SCHWARTZ, 2010), e as tendências as “renormalizações”, quando o trabalhador reflete sobre tais determinações e detecta um desencontro entre os valores que permeiam as normas antecedentes e os próprios valores (HOLZ; BIANCO, 2014a). Ao elucidar sobre as renormalizações, Schwartz (2010) aponta para essa mesma problemática: “Mas também é um risco, aquele de olhar os modelos, as normas, com um fim em si mesmo, de ignorar a vida que surge a todo instante” (SCHWARTZ, 2010, p. 331).

Metaforicamente, Schwartz (2010) atribuiu essa dialética envolvendo as normas antecedentes e a reconfiguração das normas como respectivamente de o “impossível”, devido a impossibilidade de antecipação exaustiva das atividades de trabalho; e de o “invivível”, pois essa antecipação exaustiva seria prejudicial à saúde do trabalhador por não considerar as singularidades de cada um. Logo, o trabalhador não seria um mero executor de seu ofício, considerando a essência humana pela concepção de René Descartes “Cogito, ergo sum”, a famosa máxima “penso, logo existo”. Segundo Schwartz (2010, p. 333): “Eu não posso jamais fazer uso de mim mesmo sem, ao mesmo tempo, avaliar esse uso que eu faço e/ou que fazem de mim mesmo”. Enquanto a definição de sujeito de Descartes compreende o homem como um ser racional, na ergologia tem-se o conceito de “corpo-si” (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008) que assume uma definição mais sistêmica por abranger todas as dimensões humanas – biológica, social, psicológica, dentre outras.

105

Em sua trajetória profissional, cabe ao servidor público conciliar e decidir sobre o que fazer com os “saberes constituídos”, provenientes de sua formação, das regras profissionais, das leis governamentais, dos estatutos e protocolos internos da organização etc.; e com o conhecimento criado e mobilizado no trabalho, os “saberes investidos”, como manifestação do corpo-si (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo buscou compreender como os profissionais da Administração Pública se percebem enquanto funcionários públicos comparativamente à representação social pejorativa construída pelo imaginário popular sobre o funcionalismo público. O mesmo foi submetido ao comitê de ética da Faculdade de Políticas Públicas –

Tancredo Neves da UEMG, a fim de garantir sua legitimidade ética e acadêmica.

A presente pesquisa é qualitativa, pois visa o aprofundamento da compreensão do grupo social estudado. Para Minayo (2001, p.21-22), “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”, correspondente a um maior aprofundamento das relações, dos processos e dos fenômenos que não se reduzem à operacionalização de variáveis. Este estudo tem natureza descritiva, pois descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade, conforme afirma Triviños (2011).

Quanto ao procedimento, esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a opção quando é dificultoso manipular comportamentos relevantes e utiliza-se como técnicas aquelas provenientes das pesquisas históricas, acrescentando a observação direta e a série sistemática de entrevistas. O estudo de caso foi feito em um órgão estatal do Estado de Minas Gerais que atua na área de saúde na região metropolitana de Belo Horizonte. A decisão por pesquisar os servidores dessa organização é devido ao maior contato desses com a população. Para analisar as representações sociais dos servidores públicos, os funcionários públicos selecionados foram aqueles que implementam as políticas públicas e que possuem maior proximidade com os cidadãos. A interação direta dos servidores com a população na execução da atividade de trabalho foi denominada por Lipsky (1980 citado por MEYERS; VORSANGER, 2010) de “burocratas de nível de rua” (*street-level bureaucracy*)⁷. Como apontado por Meyers e Vorsanger (2010), os funcionários públicos que se enquadram na

⁷ Os burocratas de nível de rua são “servidores públicos que interagem diretamente com os cidadãos no cumprimento de suas tarefas e que têm grande discricão na execução de seu trabalho” (LIPSKY, 1980 citado por MEYERS; VORSANGER, 2010, p. 249).

categorização “burocratas de nível de rua” detêm um grau alto de discricionariedade durante a implementação de políticas públicas e na execução de outros serviços públicos.

Dentre as técnicas de coleta de dados adotadas, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Triviños (2011) define a entrevista semiestruturada como aquela que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses pertinentes à pesquisa, e, à medida que o pesquisador recebe as respostas dos entrevistados, novas hipóteses podem emergir. Então, o entrevistado segue de forma espontânea a sua linha de pensamento e de suas experiências inserido foco principal colocado pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 2011).

Outra técnica aplicada foi à construção de desenhos pelo entrevistado, a fim de detectar quais são as manifestações de dimensões valorativas, psicológicas, políticas. Segundo Vergara (2012, p. 42): “A construção de desenhos é um método para a obtenção de dados por meio do qual o pesquisador solicita aos sujeitos da pesquisa que elaborem uma imagem gráfica (desenho de livre criação) relacionada ao tema proposto”. Essa técnica permite acessar dimensões emocionais, psicológicas e políticas que não seriam possíveis com técnicas convencionais escritas e orais. Logo, a motivação para adoção de tal técnica de dados visuais é ir além daquilo que está disposto nos discursos escritos e orais. Conforme Davel e Vergara (2001), citados por VERGARA, (2006), ao considerar a subjetividade nas organizações, há um reconhecimento da ação e da interação dos indivíduos. Vergara (2006) exemplifica a aplicação da técnica de coleta de dados visuais por construção de desenho pelo trabalho de Zuboff (1988) que quis identificar a percepção dos trabalhadores em períodos antes e depois da adoção de mudanças no ambiente de trabalho.

Segundo Terra e Nascimento (2016), a análise de imagens nas pesquisas de representações sociais possibilita acessar conteúdos não expressos de forma verbal e que estão contidos na estrutura da representação. Nesta pesquisa, a construção de desenhos pelos pesquisados possibilita uma compreensão para além da interpretação de imagens, pois são os próprios entrevistados que criam a própria imagem por meio de desenhos, desenhos esses que se relacionam aos sentidos que eles atribuem às representações sociais sobre o servidor público, atrelados às concepções sobre o uso de si provenientes da abordagem ergológica.

108

A coleta de dados – as entrevistas semiestruturadas e os desenhos – ocorreu no segundo semestre de 2017 e se deu na seguinte ordem: as entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e se iniciaram com o mapeamento dos perfis dos pesquisados. Posteriormente foi solicitado que os mesmos desenhassem como percebiam o seu trabalho como servidor público. Após a elaboração dos desenhos, os servidores pesquisados explicaram o significado destes desenhos. A explicação dos indivíduos possibilitou a externalização de aspectos subjetivos que normalmente não foram aflorados. Em seguida foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os servidores. O objetivo das entrevistas foi detectar, nas falas, a percepção dos servidores sobre próprio trabalho e como percebem concepções negativas historicamente construídas acerca do servidor público. Ao final das entrevistas, antigas narrativas sobre o servidor público foram apresentadas para que os entrevistados pudessem opinar sobre essas concepções. Uma das narrativas foi a marchinha de Carnaval supracitada *Maria Candelária* de Caldas e Cavalcanti

(1951) e duas frases da obra *O Averso das Coisas*, de Carlos Drummond de Andrade⁸.

Esta pesquisa teve algumas limitações como a disponibilidade de recursos e de tempo para expandir a amostra para outras unidades da Administração Pública estadual. Também houve dificuldades para persuadir os possíveis colaboradores para fazerem desenhos, o que restringiu o número de participantes da pesquisa.

3.1 Amostragem

Ao selecionar este caso dentre as diversas opções no âmbito estatal, o objetivo foi encontrar uma amostra significativa que possa auxiliar a compreender o fenômeno que será analisado: a relação entre a imagem que o servidor público tem de si e suas representações sociais difundidas socialmente. Foram escolhidos servidores responsáveis pela implementação das políticas públicas instituídas pelo Estado, logo suas ações são mais perceptíveis à população.

109

Todavia, conforme Pollitt (2007), os governos locais (estados e municípios do Brasil), possuem maior dificuldade no recrutamento e na retenção de profissionais especializados ao comparar com o nível central de governo. Os funcionários públicos de âmbitos locais seriam caracterizados por uma menor *expertise* e recebem menos treinamento e capacitação em detrimento de seus colegas atuantes no nível federal, sendo que os servidores estaduais e municipais estão em contato mais direto com a população.

Nesta pesquisa, utilizou-se a amostragem por tipicidade. Segundo Gil (2008), essa corresponde a uma amostragem não probabilística em

⁸ Os trechos selecionados foram: "O servidor público deve sentir-se desgostoso ao se dar conta de que serve também a ineptos e a parasitas" e "O herói ganha estátua; o servidor, aposentadoria" (ANDRADE, 1990, p. 143-144).

que um subgrupo da população é escolhido a partir das informações disponíveis, desde que seja considerado representativo da população como um todo, e demanda "um conhecimento considerável da população e do subgrupo selecionado" (p. 94).

Para verificar a percepção dos funcionários públicos acerca dos estereótipos existentes no imaginário popular foi preciso selecionar os profissionais da Administração Pública que têm o contato direto com a população na prestação de serviços. O público-alvo dessa pesquisa foram os funcionários públicos que atuam em uma Agência Regional de Saúde do Estado de Minas Gerais localizada na região metropolitana de Belo Horizonte. Essa organização atua na prestação de assistência à saúde, como serviços médicos e odontológicos, e auxílio previdenciário, vide pensões e aposentadorias.

A unidade regional selecionada possui 24 funcionários, destes 22 estão ativos. Dentre os inativos, um está de licença por interesses particulares e um por afastamento preliminar de aposentadoria, sendo que ambos são efetivos. Já os ativos, 15 são estatutários e 7 são contratados pela terceirizada Minas Gerais Administração e Serviços S.A (MGS). Do total de 22 funcionários, foram entrevistados 7 profissionais, sendo 4 estatutários e 3 contratados. Para a finalidade de manter o sigilo dos participantes dessa pesquisa, eles foram codificados de E1 a E7. Os codinomes E1 a E7 correspondem à ordem em que os participantes foram abordados nesse estudo.

3.2 Dados ocupacionais e demográficos

A faixa etária dos entrevistados está entre 38 a 54 anos, a maioria com ensino superior completo, no total de quatro, sendo um deles pós-graduado devido a sua especialização médica. Com relação ao gênero, quatro são do sexo masculino e três são do sexo feminino. Quanto ao tempo de serviço, há servidores estatutários que estão a mais de 30 anos na carreira pública, enquanto os contratados

possuem no máximo 5 anos de serviço na regional, apesar de ter mais tempo em outras organizações públicas. O perfil dos entrevistados está disponível no Quadro 1:

Quadro 1- Perfil dos entrevistados

CÓDIGO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	TIPO DE VÍNCULO	CARGO OU FUNÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	TEMPO NA FUNÇÃO ATUAL
E1	Masculino	54	Ensino Médio Incompleto	Estatutário	Auxiliar de Seguridade Social	34	34
E2	Masculino	54	Ensino Superior Completo (Tecnólogo em Gestão Pública)	Estatutário	Técnico em Seguridade Social	31	31
E3	Masculino	42	Pós-Graduação (Clínica Médica)	Contratado	Médico Clínico	20	4
E4	Feminino	45	Ensino Médio Completo	Contratada – MGS	Auxiliar Administrativo (atendimento ao público)	5	5
E5	Masculino	38	Ensino Médio Completo	Contratado – MGS	Portaria - vigilância	5	2
E6	Feminino	50	Ensino Superior Completo	Estatutário	Auxiliar de Estabilidade funcional/ Coordenação Interina	17	8
E7	Feminino	50	Ensino Superior Completo	Estatutário	Assistente de Consultório	32	32

Fonte: Dados da pesquisa.

111

4 Análise dos dados

A análise dos dados apresenta as três categorias de análise desta pesquisa: os dilemas da Administração Pública, as representações sociais e as dramáticas do uso de si em contraste com as representações sociais. As manifestações de traços culturais brasileiros também aparecem ao longo da análise.

4.1 Dilemas da Administração Pública

Durante a apuração dos perfis dos pesquisados notou-se a grande presença de servidores públicos estatutários denominados

informalmente de *servidores públicos de carreira* que trabalham há anos na mesma instituição, a regional de saúde, e que irão aposentar nesse mesmo quadro. Os funcionários públicos mais jovens são contratados, porém alegam almejar cargos efetivos. Dessa forma, a *ideologia concurseira* apregoada por Fontainha *et al.* (2014) em que a escolha pela carreira no serviço público remete-se às possíveis benesses desse trabalho (remuneração, estabilidade) em vez de ser uma opção vocacional, não se verificou na maioria dos servidores estatutários porque são profissionais mais antigos cujas escolhas para sua atual ocupação foram ocasionais, com exceção do entrevistado E6 que afirmou ter como motivação inicial a estabilidade. Ao relatar sobre o que conhecia sobre o serviço público antes de ingressar na carreira, o entrevistado E6 disse que já tinha uma noção de como era ser um servidor público visto que a maior parte dos membros de sua família exerce tal ofício.

- 112 Os servidores majoritariamente apontaram a falta de recursos e o distanciamento entre os órgãos de planejamento, formuladores das políticas públicas, e as organizações públicas, executoras das políticas, como problemas da Administração Pública. Essas dificuldades são prejudiciais para a concretização das atividades governamentais.

Meu trabalho aqui eu faço papel de bobo. Porque ninguém me ensina a fazer nada, você aprende tudo na prática e no dia a dia. Então tudo que você tem que fazer ninguém te ensina, por exemplo. Eu sou gestor público, eu sei o jeito que funcionam as coisas. Para eu fazer uma pensão, eu teria que ir primeiro no INSS da vida ou no próprio [órgão estadual de saúde] e aprender. Não, aqui a gente aprende através de e-mails. Mandou a demanda, a cartilha que não explica quase nada e você aprende na marra. (E2, 2017).

O entrevistado E2 também ressalta a ausência de treinamento e capacitação no setor público estadual, ou seja, algumas práticas

vinculadas à gestão estratégica de pessoas no setor público (SCHIKMANN, 2010), ainda são incipientes. O entrevistado E1 também afirmou que no decorrer de sua jornada de trabalho, teve que aprender sozinho, o que demonstrou as dificuldades enfrentadas por governos locais em seu quadro de pessoal mais especializado e com poucas oportunidades de treinamento, como mencionado por Pollitt (2007).

Com relação às práticas de modelos de gestão já ultrapassados, nota-se que os entrevistados são opostos a práticas de nomeações e favoritismos, típicas do patrimonialismo. Contudo, o entrevistado E1 é estatutário por meio da deliberação 50⁹ que foi uma forma de regularização de ingresso específica realizada pela organização estadual naquela época. No caso de E1, houve influência de interações interpessoais, o que demonstra a coexistência entre o patrimonialismo e o burocratismo (SILVA, PEREIRA, ALCÂNTARA, 2012).

113

Foi o seguinte, na época, meu pai trabalhava de porteiro de condomínio onde mora o irmão do presidente do [órgão estadual de saúde]. E o governo naquela época foi criada na deliberação 50... não foi contrato, foi uma aquisição dessa deliberação 50. (E1, 2017).

Os atrativos de estabilidade e aposentadoria foram mencionados inclusive pelas representações dos desenhos. Isso é consonante com a *ideologia concurseira* descrita por Fontainha *et al.* (2014). Principalmente entre os funcionários públicos contratados, há um anseio por assumir uma carreira estável.

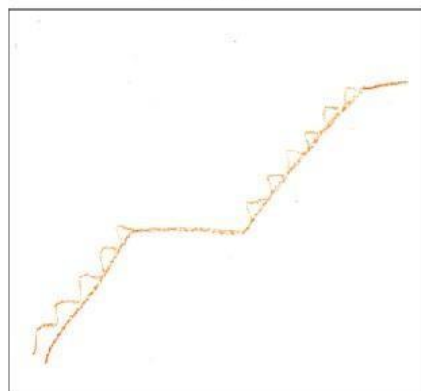
⁹ A deliberação 50, assim como a lei 100 na área de educação, foi um instrumento para a regularização dos que ingressaram no Estado em cargos de função pública de livre nomeação e atualmente são estatutários.

Figura 1- Desenhos E1 e E4

DESENHO E1



DESENHO E4



Fonte: Dados da Pesquisa

O Entrevistado E1 representou “pés” que simbolizam a caminhada da sua trajetória profissional enquanto servidor público, com as datas de entrada (início) e de aposentadoria (fim). E1 enfatizou que durante seu percurso profissional não houve ocorrência trabalhista.

Vou desenhar um pezinho, um pé. Esses são meus pés. Minha caminhada, tá certo? Aqui, 11 de maio de 1983. E aqui previsto fim, 31 de março 2019. Sem ocorrência. (E1, 2017).

Já o desenho do entrevistado E4 retrata duas “escadas” em que a primeira parte representa a trajetória realizada por essa pessoa até o presente momento. O espaço entre as duas escadas simboliza o momento vigente de estagnação. A segunda escada significa para E4 aquilo que ainda deseja conquistar. Em ambos os desenhos aparecem representações de aposentadoria e estagnação.

Eu não sei se todos os lugares são assim, mas aqui eu percebo frustração porque o salário deles caiu muito em vista do que era antigamente. Tinham muitos benefícios pelo que eles comentam. Eu, no meu caso... Pode ser assim? [...] Pode ser uma escada? Porque eu entrei com uma expectativa muito grande né? Eu estava desempregada. Então foi uma oportunidade que abriu. Eu semeei lá e quando abriu aqui eu pensei: agora chegou minha vez. Vim com muito entusiasmo, por isto a escadinha. Aí chega no ponto que a gente tem que ter mais conhecimento né e melhorar mais e dentro do serviço público eu quero melhorar mais. Tanto que eu quero concurso para um cargo para ser efetivo mesmo e ser servidor estatutário porque no momento sou contratada né. (E1, 2017).

115

Já o entrevistado E3 foi o participante da pesquisa que mais enfatizou a premissa de estabilidade no serviço público ao asseverar que ser estável é um problema na Administração Pública, porém todos querem a estabilidade.

[...] uma das coisas que eu falo sobre a questão do servidor é essa estabilidade. Não sei se eu estaria utilizando uma palavra muito legal não, talvez um pouco de descompromisso, descompromisso com o trabalho. Justamente por quê? Por causa da estabilidade que ele tem. Então como você vê, a maioria, por exemplo, eu trabalho em uma unidade básica de saúde ... o posto teria que fechar às 19:00 ... das 17:00 às 19:00 horas ... Abre-se 8:00, cinco horas da tarde ele já está fechado. Se fosse uma instituição particular ele estaria fechado? (E3, 2017).

Essa percepção pejorativa denota os problemas ainda não superados na Administração Pública, vulgo a falta de comprometimento devido a não implementação adequada de uma gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010) para motivar o funcionário público ao desenvolvê-lo e tornar seu trabalho mais recompensador.

4.2 Representações Sociais

A partir das narrativas apresentadas durante as entrevistas, os entrevistados E1, E2 e E7 afirmaram que as visões pejorativas do servidor público não se confirmam na atualidade, citando inclusive a Avaliação de Desempenho, prática atrelada a uma gestão estratégica de pessoas (SCHIKMANN, 2010), como fator importante nessa mudança.

Mudou muito porque hoje nós somos submetidos à avaliação de desempenho, certo? Se eu não prestar um serviço satisfatório ao ente público, à minha coordenação, eu não vou obter nota, certo? E fica ruim para mim... Segundo o desenho aí, eu saio nesta data vitorioso, com honra, deitar no travesseiro tranquilo, entendeu? (E1, 2017).

Melhorou demais o serviço público depois desta avaliação de desempenho. Muito servidor realmente caía nesta marchinha. Hoje não. (E2, 2017).

Isso aqui é uma coisa mais antiga, tem sim os parasitas, mas não o servidor público em geral, acho que não tem essa coisa não, acho que já foi o tempo em que as pessoas só ficavam morcegando. (E7, 2017).

Todavia, estes entrevistados demonstram acreditar que em algum momento esta representação social negativa foi verdadeira, o que reforça a explicação de Moscovici (2007), ao serem criadas, as representações sociais ganham vida própria, “sendo compartilhada por todos e reforçada pela tradição, ela constitui uma realidade social” (p.41). Neste caso, apesar de vivenciar a realidade do seu

trabalho, estes servidores ainda mantêm vivas as representações compartilhadas pela sociedade, aplicando-as ao passado.

Os entrevistados E4 e E6 também discordam da veracidade do estereótipo do servidor público, quando confrontados com a frase de Carlos Drummond de Andrade (1990) – “O servidor público deve sentir-se desgostoso ao se dar conta de que serve também a ineptos e a parasitas” – negaram veementemente a afirmação.

Eu acho que a maioria dos servidores públicos não pensa assim, não pensa sobre isso, não para pra pensar desta forma. Igual eu falei, tem aquele estigma que o funcionário público que é só encostado mesmo, mas a maioria pelo que eu vejo no meu serviço... a maioria quer fazer o seu serviço, quer fazer aquilo pelo qual ele é pago... se tá trabalhando para outras pessoas, se tem parasitas, eu acho que não, eu acho que ninguém pensa assim não, quem pensa é quem tá de fora mesmo. (E6, 2017).

Como te falei, tem nada a ver. Ah não! Porque assim, o servidor não tem nada de parasita. Tem alguns que entraram na carreira com dificuldades. Eles têm dificuldades, mas não são todos, tem uns momentos. Alguns também, não são todos não. (E4, 2017).

117

Ambos os entrevistados reconhecem o estereótipo de servidor parasita difundido socialmente, mas acham um equívoco aplicá-lo a todos. O entrevistado E6 ainda cita o *estigma do funcionário encostado*, e afirma que em seu trabalho a maioria não corresponde a esta descrição. Uma característica levantada por Moscovici (2007) é que as representações são prescritivas, impostas “com uma força irresistível” (p. 36), um estigma difícil de mudar, devido ao tempo que perdura na sociedade.

Como exemplificam os entrevistados E3 e E5, que diferente dos entrevistados anteriores, quando apresentados à marchinha de carnaval *Maria Candelária*, afirmam que as práticas citadas na música ainda acontecem atualmente. O entrevistado E3 ainda atribui estes comportamentos a estabilidade do servidor.

Pois é, principalmente essa última aqui do Caldas e Cavalcante, é aquilo que eu até disse. Nem tinha lido e é isso mesmo, o servidor né? Por causa de que? Por que que ela faz isso? Chega meio dia e não sei o quê e vai embora. Por quê? Porque é público, é porque ela tem a estabilidade, por que ela é efetiva, porque se ela não fosse efetiva, se ela não tivesse uma estabilidade, e se ela soubesse que se ela fizesse isso aqui ela seria o que? [...] (E3, 2017).

Se eu concordo se acontece isto? Acontece sim. Acontece bastante. (E5, 2017).

118 Um fator importante a ser mencionado é que ambos os entrevistados não possuem a estabilidade. O entrevistado E3 atua no serviço público há 20 anos, porém não possui carreira efetiva, apesar de se mostrar contrário ao direito, no decorrer da entrevista demonstrou interesse em ser servidor estável, enquanto o entrevistado E5 se mostrou claramente insatisfeito pelo vínculo empregatício que possui. Um contraponto com o entrevistado E4, que embora não seja um servidor estável, discorda do perfil apresentado por Caldas e Cavalcante em sua música, do funcionário público que não trabalha.

É rss Hoje tá sendo... esta realidade tá mudando bastante. Se era assim, eu não sei. Hoje não é assim não, mesmo porque tem esta mistura de contratado com efetivo né. Eu não aceito não... (E4, 2017).

Em outro momento da entrevista, quando perguntados sobre sua percepção do serviço público antes de ingressar na carreira, os entrevistados E2 e E6 afirmaram que os trabalhadores da iniciativa privada têm uma visão deturpada do servidor público, percebido

como alguém que não trabalha. O entrevistado E2 inclusive admitiu ter compartilhado este olhar, mas, ao se tornar servidor, sua opinião mudou.

Assim, eu não tinha ideia como era o trabalho do servidor público quando eu estava na iniciativa privada. Porque na iniciativa privada você entra no serviço às 7h e não tem horário para sair né. Quando eu entrei para o serviço público eu tinha horário para entrar e para sair. E quando a gente via de fora a gente olhava que o servidor público não trabalhava e pelo contrário trabalha e muito, entendeu? Eu vivi isto. Vivenciei os dois lados. (E2, 2017).

[...] geralmente quem trabalha na empresa privada acredita que o servidor público é aquele servidor de carreira, acomodado; só que em minha família, meus irmãos todos são servidores, eu sempre vi a batalha deles... eu já via esta luta deles, então eu fui muito diferente, eu já tinha uma amiga que trabalhava no [órgão estatal de saúde], então eu já sabia onde eu estava entrando, já sabia com o que eu estava lidando. Eu não tive nenhuma decepção, eu tive algumas gratas surpresas também, a questão de coleguismo, a divisão de tarefas... (E6, 2017).

119

Isso demonstra que as representações sociais podem se distanciar do real, que nem sempre o que foi socialmente construído durante muito tempo equivale à realidade. Conforme afirma Moscovici (2007), que “longe de refletir, seja o comportamento ou a estrutura social, uma representação muitas vezes condiciona ou até mesmo responde a elas” (p.41).

Outro aspecto observado é quanto ao entrevistado E2, quando esse desconhecia totalmente o serviço público, adotou o pensamento difundido pelo senso comum. Já o entrevistado E6 que convivia com servidores, além discordar do estereótipo, afirma ter gratas surpresas no serviço público. O que confirma a perspectiva de Moscovici (2007),

que as representações sociais são utilizadas dar familiaridade a algo não familiar, conferindo-lhes inteligibilidade, apesar de nem sempre condizer com a realidade (AQUINO, 2010; JESUINO, 2014).

O entrevistado E6 também corrobora com esta perspectiva. Quando questionado sobre a percepção do usuário do seu trabalho, E6 afirma que muitos destes têm uma expectativa equivocada do servidor público, achando que serão maltratados, mas quando são bem atendidos, saem satisfeitos.

[...] o beneficiário ele chega muitas vezes aqui de forma agressiva, já pensando que não vão resolver nada, nada deu certo até agora, já vem com aquele estigma de achar que vão ser maltratados, então quando eles chegam aqui e veem que tem gente interessada realmente em resolver o caso deles, eles saem geralmente satisfeitos, a maioria fica satisfeito, a gente tem um fale conosco, que é um canal do beneficiário, e geralmente este feedback é positivo... (E6, 2017).

120

Este depoimento demonstra o quanto a representação social deturpada do servidor pode impactar no seu dia a dia, uma vez que o usuário, sem mesmo conhecer o seu trabalho, já o considera como mal educado ou incompetente. Em outra parte da entrevista, quando apresentada a marchinha de carnaval *Maria Candelária*, o entrevistado E6 afirma ficar triste com este tipo de percepção.

Nossa! O que a maioria do povo pensa que é isso mesmo, eu acho triste, eu acho muito triste, principalmente se pegar um servidor do hospital, o pessoal da enfermagem, os auxiliares de enfermagem, que é quem pega no pesado mesmo... Dá uma tristeza muito grande mesmo, principalmente que as pessoas não pensam que o servidor público também é este profissional, que está na assistência também né, só posso falar que eu acho lamentável. (E6, 2017).

Os entrevistados E2 e E6 perante a frase *O herói ganha estátua; o servidor, aposentadoria* de Carlos Drummond de Andrade (1990), concordaram com a afirmativa, entendendo que a recompensa do servidor público é mesmo a aposentadoria. O entrevistado E2 imputa a culpa pela falta de reconhecimento à Administração Pública e o entrevistado E6 à sociedade.

Realmente. Exatamente. Minha chefe agora aposentou... saiu daqui não ganhou nem muito obrigada da direção do [órgão estatal de saúde]. Quando meu pai aposentou na [empresa de construção civil] ele ganhou uma viagem para o exterior como recompensa pelos 40 anos de trabalho. (E2, 2017).

Eu acho que eles estão tentando falar aqui é de reconhecimento, isso aqui eu tenho que concordar que realmente não tem não... principalmente por parte da população em geral, o servidor é visto como aquele que emenda todos os feriados, tem férias mais de uma vez por ano, só vai lá passar o ponto, acho que a maioria pensa isso mesmo, então eu tenho que concordar com a frase que realmente acontece isso, o herói ganha estátua e o servidor a aposentadoria. (E6, 2017).

121

Os entrevistados E3 e E7 discordam da afirmação de Drummond, mas sob pontos de vistas diferentes. O entrevistado E3 acredita que devido às mudanças previdenciárias atuais nem a aposentadoria será uma recompensa possível: "Ah, essa aqui eu discordo porque atualmente nem aposentadoria. (E3, 2017)". Enquanto E7 enfatiza que a aposentadoria não é um prêmio, mas um direito conquistado.

É como se fosse um mérito, um prêmio... Eu vejo assim, porque o herói ganha uma estátua como um reconhecimento de uma coisa, agora a aposentadoria é um direito que a gente conquista, não é que a gente está ganhando, não é alguém que está nos dando é uma coisa que a gente conquistou... (E7, 2017).

Contrário aos entrevistados anteriores, E5 entendeu que a frase se tratava de uma alusão à perspectiva do senso comum de que o servidor pensa só na aposentadoria, e concordou com a afirmativa.

A maioria sim. A maioria a pessoa pensa na aposentadoria. A nossa chefe aqui mesmo pensava na aposentadoria dela, dia 23 ela deu linha. (E5, 2017).

4.3 As “dramáticas dos usos de si”

A parte majoritária dos participantes da pesquisa ilustrou o seu papel como intermediário entre a prestação de serviços públicos e os cidadãos. Eles enfatizam a relevância de seu trabalho por serem facilitadores na concretização dos atendimentos públicos. Um atendimento bem sucedido foi considerado por eles o principal motivador para seu trabalho.

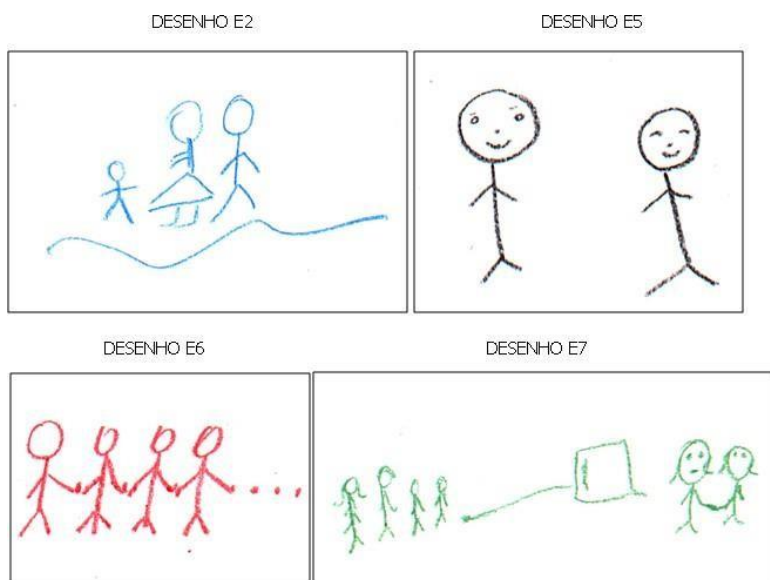
Eles têm elogiado bastante. Eles elogiam a agência. Às vezes a pessoa mesmo. Eu já ganhei uns presentinhos assim. De gratidão, coisa simbólica mesmo, a gente nem pode receber né. Tem elogios no site também. Então assim eu acho que tá tendo bom retorno sim. (E4, 2017).

Por exemplo, o desenho do entrevistado E7 apresenta no canto esquerdo a família que são os segurados. Esses segurados são atendidos por meio das novas Tecnologias de Informação (TICs), representadas no desenho pelo computador no próximo ao lado direito. A tecnologia permite maior agilidade no atendimento. No lado direito da imagem estão os servidores públicos que, de mãos dadas, precisam trabalhar unidos para “dar conta do recado”. (E7, 2017). “O uso de si” dos servidores públicos pelo outro, nesse caso o “outro” são os cidadãos, é a justificativa dos entrevistados para o propósito de seu trabalho.

Aqui são os segurados, tanto que a gente atende homem, mulheres crianças a família, a gente faz,

pela informática né, que diminui filas, numa globalização, numa coisa assim que hoje, coloca gente em uma sintonia maior com as pessoas. Aqui são os funcionários, porque a gente tem que está de mãos dadas para dar conta do serviço, do recado, foi se o tempo em que funcionário público não trabalhava, porque hoje muito pelo contrário, antigamente o funcionário público não trabalhava e tinha suas recompensas, hoje o funcionário público ele trabalha muito mais e não tem o que é devido no seu salário. (E7, 2017).

Figura 2 - Desenhos E2, E5, E6 e E7



Fonte: Dados da Pesquisa

O contato com a população denota maior discricionariedade por parte dos servidores que trabalham diretamente com o público (MEYERS; VORSANGER, 2010). Isso representa maior autonomia com relação ao que o trabalhador do setor público está sujeito, vide

regras, normas etc. Os entrevistados E1, E2 e E4 trabalham na concessão de pensões, seguros, dentre outros. Não obstante eles estarem sujeitos às normas governamentais para concessão desses benefícios, eles fazem uso de si próprios ao se sensibilizarem com a situação de vida dos beneficiários. Para Durrive e Schwartz (2008), o trabalho não se refere à mera execução, porém ao seu 'uso' por um indivíduo singular cujas capacidades são mais amplas do que aquelas estipuladas pela tarefa, o que configura no "uso de si *per si*". No trabalho, há a tensão entre o uso de si pelos outros (no caso dos servidores, os "outros" são os imperativos do serviço público estadual, os beneficiários) e o uso de si por si mesmo ao considerar a discricionariedade que esses servidores públicos detêm (MEYERS; VORSANGER, 2010).

Além disso, há o embate entre as "normas antecedentes", impostas pela legislação estadual para conceder pensões e seguros, e a "dramáticas dos usos de si", ao reconhecer as necessidades específicas de cada família beneficiária e tentar agilizar o processo (SCHWARTZ, 2000; 2010). As Dramáticas do uso de si representam o confronto entre diferentes valores: "se escolher ou escolher orientar sua atividade de tal ou tal modo" (SCHWARTZ, 1998, p. 104 citado por HOLZ; BIANCO, 2014b, p. 497).

[...] nós trabalhamos com pensão, seguro coletivo... pensão tem aqueles cadastros ... o que eu faço é o cadastro do recém nascido... me alegra muito quando é deferido o processo de pensão sabe? Quando eu estou cadastrando um pensionista... é que eu vejo que está vivo. (E1, 2017).

No entanto, aqueles que vivenciaram o trabalho na iniciativa privada (E2 e E3) se mostraram frustrados com o seu serviço. Apesar de o entrevistado E2 ter afirmado que fica satisfeito quando o atendimento aos beneficiários obtém um resultado positivo, demonstrou que não

é realizado em seu trabalho na Administração Pública ao comparar com seu emprego anterior na iniciativa privada.

Eu me sentia realizado porque já vim da construtora [...] como comprador. Eu trabalhei no Iraque, na Mauritânia pela [...] . Aí entrei para a Engenharia do [órgão estadual de saúde] a convite do engenheiro e fiz concurso e tudo. Me sentia realizado, hoje não. Não tem o serviço mais. Para você ter uma ideia quase tudo que estraga aqui sou eu que arrumo, porque eu entendo da área de engenharia. Equipamentos odontológicos quase 90% eu que dou manutenção, porque nós não temos manutenção aqui. (E2, 2017).

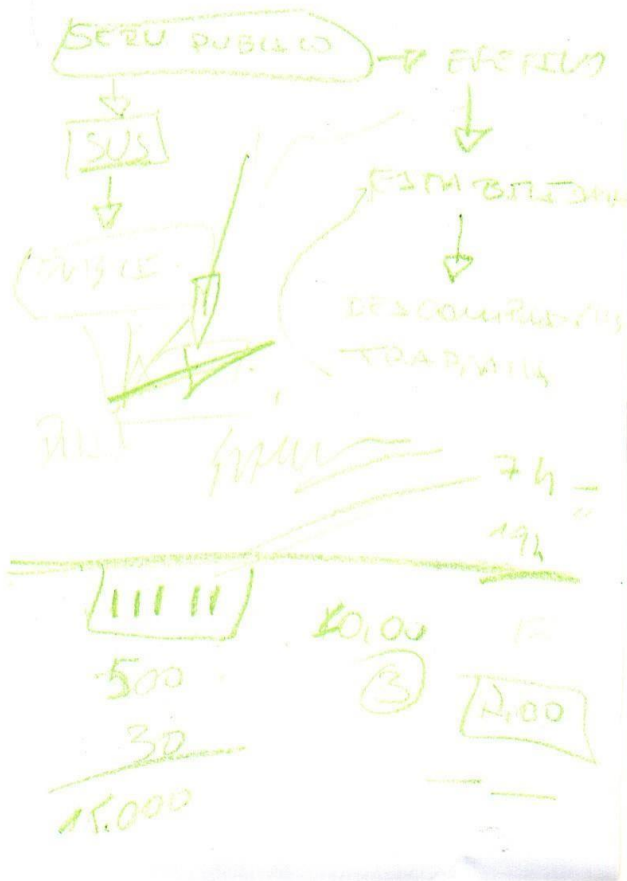
Esse questionamento acerca da atividade laboral por parte de E2 evidencia que a mudança de emprego, e até mesmo de setor, haja vista que quando o entrevistado entrou no serviço público trabalhava no setor de engenharia e depois passou para o atendimento de pensionistas, não foi bem assimilada. Isso traz à tona as diferentes formas do “uso de si” (SCHWARTZ *et al.*, 2010 citados por HOLZ; BIANCO, 2014b).

125

Nesse momento, observa-se o “uso de si” pelo entrevistado E2 é feito por outros – organização estadual, colegas de trabalho, beneficiários, dentre outros. Enquanto isso, “uso de si por si mesmo” em E2 emerge quando ele indaga aquilo que ele considera injusto em seu trabalho, como as reivindicações apontadas pela falta de padronização e pelo descaso na comunicação de alterações nos protocolos de pensionistas.

Já o entrevistado E3 atua com medicina e vivencia a prática médica em instituições particulares.

Figura 3 - Desenho E3



Fonte: Dados da Pesquisa

Em seu desenho, o entrevistado E3 representou um fluxograma em que expôs seus argumentos sobre a sua percepção do serviço público, embora as pesquisadoras questionassem que sua representação não era um desenho, ele afirmou que não conseguia se expressar de outra forma. E3 atua no serviço público há 20 anos, porém não possui carreira efetiva. O entrevistado E3 elogiou o programa governamental do Sistema Único de Saúde (SUS) e foi contrário a estabilidade característica da carreira do serviço público.

Por sua ilustração, nota-se que na parte inferior há números representados, recurso utilizado pelo entrevistado para enfatizar os gastos financeiros feitos pelo setor público e a falta de um gerenciamento. E3 afirma ser satisfeito e feliz com sua profissão, porém a situação do setor público o desagrada, especialmente devido à falta de recursos para saúde. Na área médica inserida no setor público, os saberes formais e técnicos provenientes do curso de medicina, os “saberes constituídos”, contrastam com as experiências e saberes da atividade, os “saberes investidos” (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Essa atividade é exercida em um ambiente desprovido de recursos para a prática médica com qualidade. Portanto, esse profissional faz do “uso de si por si” quando se vê sensibilizado pela situação de seus pacientes, cabendo ao entrevistado E3 adequar seus conhecimentos técnicos com os recursos disponíveis para atuar dentro das alternativas de ação possíveis.

127

O entrevistado E3 também reivindica que um dos problemas em seu ambiente de trabalho está no descaso dos próprios usuários com o patrimônio hospitalar da Administração Pública. Para E3, o problema não está somente nos políticos e nos servidores públicos, mas na forma como os cidadãos dispõem dos bens públicos. Isso é indicativo de como os traços culturais brasileiros (MOTTA, 2012; FREITAS, 2012; LODI, 1993; CARBONE, 2000) reverberam no serviço público.

A cultura brasileira é horrível. Se você for a uma UPA (Unidade de Pronto Atendimento), 60% daqueles pacientes não precisariam ter atendimento em uma UPA. Uma unidade básica serviria. Só que ele vai em uma unidade básica, não tem médico. Ou ele vai em uma unidade básica todos os dias. Ou ele está indo em uma UPA porque quer ganhar um benefício. Ele quer um atestado. Então assim, por que eu também trabalho na outra parte que é a psiquiatria. Então tem muito isso, o sujeito, a cultura brasileira ela é

horrível. É muito ruim esse jeitinho brasileiro. Por isso que a gente é muito sucateado. O próprio usuário, ele acaba sucateando o serviço. (E3, 2017).

As dificuldades apontadas por E3 em seu ambiente laboral vão além da falta de recursos ou do descaso dos políticos e da população. Durante seu trabalho, o entrevistado E3 utiliza do seu “uso de si” ao questionar a própria cultura brasileira, detectando um problema sistêmico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi entender se tais representações sociais correspondem de fato com aquilo que os próprios funcionários públicos percebem de si mesmos enquanto servidores públicos. A despeito das mudanças ocorridas no decorrer de anos no perfil dos servidores públicos devido aos diferentes modelos de gestão de pessoas no Brasil, modelos esses que trouxeram novas práticas, novos comportamentos e novas expectativas, ainda persistem dilemas irresolúveis na Administração Pública como o favoritismo, a rigidez, a adoção não adequada de moldes vindos da iniciativa privada, dentre outros (SILVA; PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012). Tais problemas e os traços culturais brasileiros (MOTTA, 2012; FREITAS, 2012; LODI, 1993; CARBONE, 2000) contribuíram para uma percepção pejorativa do servidor público que ficou enraizada no imaginário popular. As percepções negativas estão presentes nas representações sociais. Para Moscovici (2007), essas representações são categorizadas, dentro de um juízo de valor, e impostas perante a sociedade. Já a abordagem ergológica de Yves Schwartz (2000, 2010) sobre os “usos de si” foi profícua na compreensão sobre a autopercepção dos trabalhadores do serviço público.

Por meio da técnica de construção de desenhos (VERGARA, 2006; 2012) atrelada à realização de entrevistas semiestruturadas foi feito um estudo de caso em uma agência regional de saúde em Minas Gerais. Os dados coletados indicaram que os servidores públicos majoritariamente são contrários às representações sociais nas narrativas apresentadas a eles. Alguns dos participantes da pesquisa alegam que instrumentos como a Avaliação de Desempenho proveniente de um modelo estratégico de gestão de pessoas (SCHIKMANN, 2010) foram fundamentais para a mudança dessa percepção sobre o servidor público.

No entanto, alguns dos participantes corroboraram com certos estereótipos populares, como a busca por estabilidade e o anseio pela aposentadoria. Isso foi demonstrado pelas representações iconográficas e nas entrevistas. Os funcionários públicos contratados almejam aos cargos efetivos, o que corresponde com a lógica *concurseira* na escolha da carreira pública (FONTAINHA *et al.*, 2014).

129

Tal lógica não foi detectada na maioria dos servidores públicos estatutários. Houve inclusive quem comparou o emprego no serviço público com o trabalho na iniciativa privada. Nesse caso, os entrevistados afirmaram serem mais motivados no serviço privado. Isso representa uma gestão estratégica de pessoas ainda deficiente na Administração Pública (SCHIKMANN, 2010).

Quanto à percepção que o servidor tem de si próprio, o fato dos funcionários públicos de governos locais atuarem com maior autonomia em relação ao órgão central, faz com que esses profissionais façam mais do “uso de si por si” ao optarem ir contra ao “uso de si pelos outros” para auxiliar a população da forma mais exitosa possível. Os “outros” que podem ser representados pela burocracia pública, pelos regulamentos governamentais, pelas pressões políticas, pelos processos de prestações de contas, pela população (*accountability*),

e estão presentes nas representações sociais elaboradas pelo imaginário popular. Os cidadãos que são os usuários dos serviços públicos reivindicam por prestações de serviços com mais qualidade e demandam maior transparência das ações governamentais. A sociedade é quem cria essas representações sociais e ela somente irá transformar essas percepções negativas quando perceberem uma real melhoria no serviço público.

Pelos resultados desta pesquisa foi constatado que a maioria dos entrevistados discorda das representações sociais sobre os servidores públicos. Entretanto, na justificativa de alguns dos desenhos pôde-se identificar a persistência de elementos culturais que estão embutidos nas representações, como a preocupação com a aposentadoria e a pretensão de estabilidade. Dada às limitações do estudo e a natureza qualitativa da pesquisa, não foi possível abranger uma amostra grande de servidores nem detectar como essas percepções se alteram no tempo.

130

Para estudos futuros, sugere-se uma ampliação da amostra que inclua servidores públicos nos níveis federal, estadual e municipal, de forma a analisar comparativamente múltiplos estudos de casos. Outra sugestão é realizar um estudo transversal em que se retorne aos colaboradores desta análise para verificar se possuem a mesma concepção sobre os servidores públicos em algum momento no futuro.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. D. **O Averso das Coisas**: Aforismos. 2 ed. Editora Record. 1990.

AQUINO, J. M. C. **Identificação e imagem do servidor público**: um estudo com os usuários do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

BARBOSA, H.; ALMEIDA, A. Barnabé (Marchinha de Carnaval), 1947. In: BORBA, E. **Barnabé/que carnaval!** (Disco de 78 RPM). Rio de Janeiro: Gravações Elétricas S.A – selo Continental, Jan, 1948. Faixa 1.

BARRETO, L. **Três gênios de secretaria**. Brás Cubas. Rio de Janeiro, v. 10, 1919. Obra sob domínio público. 16 nov. 2014. Disponível em: <http://www.rfp.org.uk/textos/conto_lima_barreto_secretaria.pdf>.

BONFIM, Z. A. C.; ALMEIDA, S. F. C. Representação Social: conceituação, dimensão e funções. **Revista de Psicologia**. Fortaleza, v. 9, n. 1/2, p. 75-89, 1992. *apud* SILVA, R. A.; ICHIKAWA, E. Y. A Representação Social na Esfera Pública: Percepções sobre o Funcionário Público em uma Administração Municipal. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 8, n. 3, 2009.

131

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do Estado**. Brasília, 1995.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org). **Reforma do Estado e a Administração Pública gerencial**. 1. ed; Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. 316 p.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, ano 50, n. 4 out./dez. 1999.

CARBONE, P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.

CAVALCANTI, A.; CALDAS K. Maria Candelária. (Marchinha de Carnaval), 1951. In: BLECAUTE. **Maria Candelária / Não dou cartaz** (Disco de 78 RPM). Rio de Janeiro: Gravações Elétricas S.A – selo Continental, 1951. Faixa 1.

CRUZ, M. V. G.; QUEIROZ, J. A. F.; SAMPAIO, J. R. Cultura organizacional: um estudo sobre a Administração Pública de Minas Gerais. In: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Org.). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. 2 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2013. p. 197-231.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2004.

DOUGLAS, M. **How institutions think**. Syracuse: Syracuse University Press, 1986. *apud* JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). **Representações sociais**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001. p. 17-44.

DURKHEIM, E. **Sociologia e Filosofia**. 2 ed., Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1970. *apud* SILVA, R. A.; ICHIKAWA, E. Y. A Representação Social na Esfera Pública: Percepções sobre o Funcionário Público em uma Administração Municipal. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 8, n. 3, 2009.

132 DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da ergologia. **Laboreal**, v. 4, n. 1, p. 23-28, 2008. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/pt/articles/glossario-da-ergologia/>>. Acesso em: mar. 2017.

FERNANDO, V. S. O perfil do servidor público na sociedade moderna. **Revista Esmafe**. Recife: TRF 5ª Região, n. 10, 2006. pp. 75-105.

FONTAINHA, F. C.; GERALDO, P. H. B.; VERONENSE, A.; ALVES, C. S.; FIGUEIREDO, B. H.; WALDBURGER, J. **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?** Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2014. 184 p.

FRANÇA, B. H. **O barnabé: consciência política do pequeno funcionário público**. Cortez Editora, 1993.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1 ed., 11, reimpr., São Paulo: Atlas, 2012. p. 38-54.

GEERTZ, C. **O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa**. Petrópolis: Vozes, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: International differences in work-related values. Abridged edition. California: Sage, 1984.

HOLZ, E. B.; BIANCO, M. F. O conceito de trabalho na Ergologia: da representação à atividade. **Trabalho e Educação**, v.23, n.2, p. 157-173, mai-ago, 2014a.

HOLZ, E. B.; BIANCO, M. F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, n. Edição Especial, p. 494-494, 2014b.

JESUINO, J. Um conceito reencontrado. In: ALMEIDA, A; SANTOS, M.; TRINDADE, Z. (Orgs.). **Teoria das representações sociais**: 50 anos. 2 ed. Brasília: Technopolitik, 2014, p. 42-75.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). **Representações sociais**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001. p. 17-44.

LEWIN, K. **Resolving social conflicts**. Nova Iorque: Harper & Row, 1948.

LIPSKY, M. **Street Level Bureaucracy**: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MEYERS, M. K; VORSANGER, S. Burocratas de nível de rua e a implementação de políticas públicas. In: PETERS, B. Guy.; PIERRE, Jon (Orgs.). **Administração Pública**: coletânea. Brasília: ENAP/ SP: Editora da Unesp, 2010. p. 249-270.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, J. Barnabé, o funcionário. **Jornal da USP**. Postado em 28 abr, 2017. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/barnabe-o-funcionario/>. Acesso em: 08 de setembro de 2017.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. **On social representations**. Social cognition: Perspectives on everyday understanding, v. 8, n. 12, 1981.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. 5 ed. Rio de Janeiro – Petrópolis: Vozes, 2007.

MOSCOVICI, S. **A psicanálise, sua imagem e seu público**. Rio de Janeiro – Petrópolis: Vozes, 2012.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1 ed., 11, reimpr., São Paulo: Atlas, 2012. p. 25-37.

NETO, J. F. **Serviço público e cidadania**. Postado em 22 ago, 2011. Blog do AFR. Disponível em: <https://blogdoafrr.com/2011/08/22/servico-publico-e-cidadania/> . Acesso em: 08 de setembro de 2017.

PIRES, J.; MACÊDO, K. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

POLLITT, C. Decentralization. In: FERLIE, E.; LYNN JR., L. E.; POLLITT, C. (Ed.). **The oxford handbook of public management**. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 371-397.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1 ed., 11, reimpr., São Paulo: Atlas, 2012. p.55-69.

SANTAELLA, L.; NOTH, W. **Imagem**: cognição, semiótica e mídia. São Paulo: Iluminuras, 2001.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; SIMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p. 11- 28.

SCHWARCZ, L. M. (org.). **Contos completos de Lima Barreto**. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2010.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 65, dez. 1998, p. 101-140.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de si. **Pro-Posições**. São Paulo, v. 1, n. 5, jul., 2000, p. 34-50.

SCHWARTZ, Y. Manifesto por um engajamento. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana**. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. pp. 325-369.

SILVA, E. A.; PEREIRA, J. R.; ALCÂNTARA, V. C. Interfaces epistemológicas sobre Administração Pública, institucionalismo e capital social. **Cadernos EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.20-39, 2012.

SILVA, R. A.; ICHIKAWA, E. Y. A Representação Social na Esfera Pública: Percepções sobre o Funcionário Público em uma Administração Municipal. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 8, n. 3, 2009.

135

TERRA, I. G. ; NASCIMENTO, A. R. A. Imagens e representações sociais: contribuições da análise semiótica. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 21, n.2, p. 291-302, abr./jun. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

VENEU, M. G. Representações do funcionário público. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 1, p. 5-16, 1990.

VERGARA, S. C. Construção de Desenhos. In: VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. p. 42-54.

VERGARA, S. C. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. RJ: Editora FGV, 2006. p. 173- 184.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 2004. Vol. I.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine**. Nova Iorque: Books, 1998. *apud* VERGARA, S. C. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 173-184.

Submissão: Março 2018

Publicação: Abril 2020