

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Área de concentração: Gestão de Negócios**

MARCIA REGINA FERRI

**OS SABERES DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO
NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL:
Um estudo de caso em um município de pequeno porte**

MARINGÁ
2003

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Área de concentração: Gestão de Negócios

MARCIA REGINA FERRI

OS SABERES DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO
NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL:
Um estudo de caso em um município de pequeno porte

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Izabel de Souza Lopes.

MARINGÁ
2003

MARCIA REGINA FERRI

**OS SABERES DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO
NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL:
Um estudo de caso em um município de pequeno porte**

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, pela seguinte banca examinadora.

Aprovada em 13 de Setembro de 2003.

Prof^a. Dr^a. Maria Izabel de Souza Lopes (Orientadora)
Universidade Estadual de Maringá – UEM / Departamento de Administração

Prof^a. Dr^a. Luzia Marta Bellini
Universidade Estadual de Maringá – UEM / Departamento de Fundamentos da Educação

Prof^o. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
Universidade Estadual de Maringá – UEM / Departamento de Administração

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me acompanhado e renovado as forças quando eu já não enxergava mais o caminho.

Aos meus pais João e Neuza e aos meus irmãos Eder e Glauber pelo amor que recebo constantemente e pelo carinho e compreensão nos momentos mais difíceis durante esta caminhada do mestrado.

Ao Luiz Antonio Belini por acreditar que eu poderia chegar até este momento. Pela paciência em me ouvir nos momentos de desespero e descrença.

À Prefeitura Municipal de Quinta do Sol pela autorização para a realização desta pesquisa.

Aos funcionários públicos desta prefeitura, com os quais aprendi muito sobre o ser humano durante o período em que trabalhei convivendo com eles e os quais, tenho com muito carinho em minhas lembranças.

Agradeço especialmente àqueles funcionários que participaram das entrevistas com tanta prestatividade, inclusive nos momentos de descanso.

Agradeço a minha orientadora Prof^a. Dr^a. Maria Izabel de Souza Lopes pela atenção e o acompanhamento deste trabalho.

Agradeço a Prof^a. Dr^a. Luzia Marta Bellini e ao Prof. Dr. Paulo Sergio Grave pelas observações e recomendações quanto ao conteúdo deste trabalho feitas no Exame de Qualificação. Agradeço também ao Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez pelos apontamentos durante a Defesa Pública e pelo seu apoio durante o período de aulas.

Agradeço ao Bruhmer, secretário do programa de mestrado, pela atenção e disponibilidade em todo momento.

Agradeço a UEM/UEL esta oportunidade, de por meio destas instituições e programa de mestrado, ter conseguido atingir mais um objetivo.

Agradeço aos meus amigos, os antigos e os novos a partir do mestrado, que de alguma forma me acompanharam e me ajudaram durante esta caminhada.

RESUMO

Este estudo teve início a partir de duas vertentes: as representações sociais do funcionário público e as suas práticas de resistência e defesa como trabalhador em um município de pequeno porte. A criação e reprodução destas práticas podem estar associadas à forma como se constrói o conhecimento tácito. A pesquisa foi realizada no município de Quinta do Sol, Estado do Paraná, com 5.759 habitantes e 194 funcionários públicos municipais. O **objetivo** desta pesquisa é analisar as relações de trabalho do funcionário público de um município de pequeno porte procurando identificar as práticas de resistência e de defesa criadas e aprendidas a partir do conhecimento tácito a respeito das tarefas e das relações sociais. As **justificativas** para este estudo são: o expressivo número de municípios brasileiros de pequeno porte (49,50%); a disparidade de características entre os municípios; o acesso às informações nestes municípios, geralmente concentradas na prefeitura (com os funcionários); os recursos humanos são vistos apenas no sentido jurídico pelos governantes; e o tema sobre o funcionário público parece ser carregado de preconceitos. A justificativa para se escolher o município de Quinta do Sol para este estudo de caso era o vínculo trabalhista da pesquisadora com o município. A **metodologia** abrangeu a revisão da literatura sobre diferentes temas: as representações sociais do funcionário público, o conhecimento tácito, as práticas de resistência e defesa dos trabalhadores, as relações de poder e a comunicação através da fofoca. Para a construção dos dados utilizou como instrumento a entrevista semi-estruturada, a observação participante e a análise documental. A pesquisa se caracteriza como estudo de caso, de caráter exploratório, descritivo e interpretativo. Os resultados revelaram problemas de ordem organizacional e administrativa influenciando no comportamento do funcionário público.

Palavras-chave: município de pequeno porte; funcionário público; representação social; conhecimento tácito; comunicação/fofoca; práticas de resistência e de defesa.

ABSTRACT

This essay is presented according to two perspectives: the social representations of civil servants and the worker resistance and defense practices. The chosen context for this essay was a small town named Quinta do Sol in Parana state, which has 5,759 inhabitants and 194 municipal civil servants. Thus, its **aim** is at analyzing the working relations of a small town civil servant, trying to identify the resistance and defense practices created and learnt from the tacit knowledge about the social tasks and relationships. The **reasons** for carrying this study out are: the significant number of Brazilian small towns (49,50%); the existing disparity among the small, medium and big towns, with regard to their characteristics; the way governments consider the human resources only in their legal/judicial aspects and; the subject “civil servant” that is usually loaded with prejudice. The reason for choosing Quinta do Sol was the researcher working relation with it. The used **methodology** tried to embrace the literature revision about different themes: the social representations of the civil servants, the tacit knowledge, the resistance and defense practices, the power relationships, the communication, and inside it, the gossip role. The semi-structured interview, the participating observation and the documentary analysis were used as tools for the data building up. The research has a qualitative nature, with exploiting, descriptive and interpretative feature through a case study. The results exposed problems of administrative and organizational order that has influence on the worker’s behavior.

Key words: Small town; civil servant; social representation; tacit knowledge; communication/gossip; resistance and defense practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	09
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO.....	16
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
1.5.1 Natureza da pesquisa.....	18
1.5.2 Tipo de pesquisa.....	19
1.5.3 Construção e análise dos dados.....	20
1.5.4 Limitação da pesquisa.....	23
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	23
2 CONVÍVIO ORGANIZACIONAL E SOCIAL: O QUE DIZEM AS TEORIAS....	25
2.1 O FUNCIONÁRIO PÚBLICO.....	25
2.1.1 O funcionário público e as representações sociais.....	25
2.1.2 O funcionário e as reformas administrativas.....	34
2.2 O CONHECIMENTO TÁCITO: “SAVOIR-FAIRE”.....	35
2.2.1 O conhecimento tácito nas organizações.....	38
2.3 AS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIAS E DE DEFESAS.....	42
2.3.1 Resistências e defesas dos trabalhadores.....	42
2.3.2 A comunicação: o uso da fofoca.....	54
2.3.2.1 A comunicação nas organizações.....	57
2.3.2.2 A comunicação na sociedade.....	62
3 CONVÍVIO ORGANIZACIONAL E SOCIAL: O QUE DIZEM OS SUJEITOS...	67
3.1 AS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA E DEFESA ÀS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	67
3.1.1 As representações sociais no cotidiano dos funcionários públicos.....	67
3.1.2 A convivência com as representações sociais: sentimentos e reações.....	78
3.1.3 A responsabilidade pela imagem construída.....	92
3.2 AS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA E DEFESA NO CONVÍVIO ORGANIZACIONAL E SOCIAL.....	100
3.2.1 A definição da estrutura organizacional.....	100
3.2.2 Descrição de cargo: como sabem qual trabalho fazer e como fazê-lo.....	107
3.2.3 A posse do conhecimento e o uso dos macetes.....	116
3.2.4 O convívio organizacional.....	127
3.2.5 O convívio social.....	136
3.2.6 A comunicação e o sigilo.....	144
3.2.7 O trabalho do funcionário público em um município de pequeno porte.....	158

CONCLUSÃO.....	169
REFERÊNCIAS.....	185
ANEXO.....	190

LISTA DE TABELAS, QUADRO E FIGURAS

TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da população dos municípios por grupo de habitantes segundo as grandes regiões - Brasil – 1999.....	12
Tabela 2 - Distribuição da população dos municípios por grupo de habitantes segundo as microrregiões do Estado do Paraná.....	13
Tabela 3 - Número de funcionários da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol.....	16
Tabela 4 - Dois Tipos de Conhecimento.....	37

QUADROS

Quadro 1 - Cargos com vagas ocupadas na Prefeitura Municipal de Quinta do Sol...	18
Quadro 2 - O que a sociedade pensa sobre o funcionário público.....	67
Quadro 3 - Ações e sentimentos diante da crítica ao funcionário público.....	83
Quadro 4 - Reações/práticas de contra-representação e de correspondência à representação social do funcionário público.....	172

FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol com respectivo número de funcionários.....	17
Figura 2 - Ilustração da estrutura administrativa considerando as atividades existentes até 1996.....	101
Figura 3 - Ilustração da estrutura administrativa informal de acordo com o nível de poder demonstrado na organização até 1996.....	102
Figura 4 - Ilustração da estrutura administrativa informal de acordo com o nível de poder demonstrado na organização a partir de 1997.....	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em um período – o das privatizações das estatais - em que os servidores públicos se tornaram o centro da reforma administrativa como um dos maiores vilões dos gastos públicos a ponto de as ações do governo serem engessadas pela falta de recursos para obras e outras finalidades sociais, torna-se necessário olhar o outro lado da história não apresentada pela mídia.

Em tempos de discursos de valorização de pessoal nas empresas privadas, os governantes públicos adotam uma conduta contrária, desqualificam seus funcionários. Talvez acreditem que terão um menor desgaste político se “atacar” os servidores públicos, mas atender aos anseios da sociedade que exige respostas, muitas vezes direcionadas pelo próprio governo.

No entanto, uma falha fica evidente neste procedimento. Todo o aparato estatal compõe-se de servidores públicos e são estes que fazem a máquina administrativa funcionar prestando à população os serviços necessários. Muitos servidores trabalham nos bastidores, sem o contato direto com a população, preparando e organizando o serviço que outros servidores estarão desempenhando em contato direto com o povo. Isto significa que na linha de frente de implementação das políticas governamentais estão os servidores e, portanto, em grande parte, o êxito destas políticas e do Estado como cumpridor de seu papel político e social depende do relacionamento do servidor com a população e vice-versa (MUNIZ, 1995).

Esta pesquisa trata da temática “funcionário público”, em especial aquele que trabalha e mora no município de pequeno porte, mas não tem a pretensão de conhecer a “verdade” sobre o funcionário público, tenta apenas levantar reflexões sobre outras dimensões que envolvem os trabalhadores desta categoria e que ainda não foram suficientemente pensadas pelos gestores públicos e pela sociedade, buscando assim, despertar novas investigações nesta área. Desta forma, duas vertentes deram início ao estudo: as representações sociais do funcionário público e as suas práticas de resistência e defesa.

Para complementar o estudo no contexto do município de pequeno porte, outros temas aparentemente desconexos como o conhecimento tácito, a comunicação por meio da fofoca e

as relações de poder, vem dar sentido às reflexões.

O dilema que motivou a elaboração desta pesquisa sobre o funcionalismo municipal surgiu da realidade que se observa nas prefeituras dos municípios de pequeno porte. Em geral, estes municípios apresentam características em comum, tais como: dificuldade de acesso a instrumentos de apoio nas tomadas de decisões e compreensão do comportamento humano (exceto os materiais técnicos ou jurídicos); baixa formação profissional dos responsáveis por secretarias, departamentos e setores; predominância no senso comum das representações sociais pejorativas sobre o funcionalismo público (desde o prefeito até a comunidade) que passa a ser reforçada com a proposta de reforma administrativa.

Embora tenhamos consciência que realmente existam funcionários públicos que podem ser considerados incompetentes, indolentes e corruptos, não podemos sacrificar toda uma classe de trabalhadores apenas “acreditando” na força do discurso propagado nos meios de comunicação, também porque na iniciativa privada existem os funcionários com as mesmas características. O que os diferenciam neste caso é a forma como se torna pública esta imagem, enfatizando no setor público apenas os incompetentes e no setor privado, apenas os competentes, atualizados e inovadores.

Partindo deste dilema e tendo consciência da cultura organizacional do setor público, da representação social do funcionário público perante sua comunidade, da dinâmica social de um município de pequeno porte, torna-se necessário compreender como e de quais mecanismos o funcionário se utiliza para interagir com este contexto social e profissional. Certamente o conhecimento deste fenômeno possibilitaria maior assertividade no desempenho dos administradores públicos municipais, considerando sempre a peculiaridade de cada município.

Considerando que as decisões e as ações na organização pública não ocorrem baseadas exclusivamente na racionalidade, mas sim influenciada também pela subjetividade proveniente da interação do ser humano com o outro, com o ambiente e os sistemas e neste sentido, o funcionário público desenvolve um “saber” lidar com a situação, é que se formula o seguinte problema a que nos propomos investigar: **Qual a relação entre conhecimento tácito e as práticas do funcionário público, no que diz respeito às relações de poder, de resistência e defesa?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

A presente pesquisa tem como principal objetivo identificar as reações do funcionário público à sua representação social que possam ser caracterizadas como prática de resistência e defesa. Analisar suas relações de trabalho no contexto de um município de pequeno porte a partir do conhecimento tácito acumulado na convivência com o setor público. Pretende ainda verificar como se dá a criação e transmissão deste conhecimento entre os funcionários e qual o papel da comunicação neste processo.

1.2.2 – Objetivos específicos

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as reações dos funcionários públicos do município de Quinta do Sol à suas representações sociais.
- b) Verificar a percepção do funcionário público sobre os saberes (conhecimento tácito) que possui e utiliza no trabalho.
- c) Identificar o uso do conhecimento tácito na realização do trabalho do funcionário público.
- d) Identificar o uso do conhecimento tácito nas relações de trabalho por meio do relacionamento com os superiores, os pares e a comunidade.
- e) Identificar nas relações de trabalho a manifestação de práticas de resistência, de defesa e de relações de poder fundamentadas no conhecimento tácito.
- f) Identificar o papel da comunicação na transmissão do conhecimento tácito e nas relações de poder dos funcionários públicos do município em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização desta pesquisa se fundamenta em vários aspectos relevantes. O primeiro deles diz respeito ao tamanho demográfico do município em estudo que é classificado como de pequeno porte. Esta classificação baseou na seguinte categorização definida por Bremaeker (1994): municípios de pequeno porte são aqueles com população inferior a 10.000 habitantes; os de médio porte são aqueles com população entre 10.000 e 50.000 habitantes e os de grande porte são aqueles que possuem população superior a 50.000 habitantes.

Quase metade dos municípios brasileiros (49,5%) enquadra-se como de pequeno porte demográfico, ou seja, com população inferior a 10.000 habitantes, conforme demonstrado na Tabela 1. Considerando apenas a Região Sul, a porcentagem corresponde a 67,5% dos municípios nesta faixa, sendo, portanto a maior do Brasil neste dado segundo Bremaeker (2001a e b). No Estado do Paraná este número corresponde a mais da metade dos municípios (54%), conforme Tabela 2 demonstrada pelas microrregiões.

Tabela 1 - Distribuição da população dos municípios por grupo de habitantes segundo as grandes regiões - Brasil - 1999

Grupos de habitantes (por mil)	BRASIL	GRANDES REGIÕES				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
TOTAL	5.507	449	1.787	1.666	1.159	446
Até 10	2.727	190	662	840	782	253
10 -- 20	1.392	112	588	344	243	105
20 -- 50	908	103	395	267	84	59
50 -- 100	279	30	96	106	30	17
100 -- 500	174	12	37	98	18	9
500 e mais	27	2	9	11	2	3

Fonte: Bremaeker, 2001a e b.

A relevância destes dados para nossa pesquisa é reforçada por Bremaeker (2001b) ao apresentar o paradoxo existente entre as maiores concentrações de municípios de pequeno porte demográfico, que são, geralmente, os classificados como os mais pobres, se encontram em maior quantidade nas regiões consideradas as mais desenvolvidas.

No Paraná esse paradoxo pode ser compreendido como: à medida que a política do governo

estadual volta-se para atender a grande metrópole de Curitiba com indústrias chama, então, a população para migrar à capital, esvazia e empobrece as pequenas cidades, enquanto cria bolsões de miséria nas pequenas cidades em seu entorno.

Abaixo apresentamos a distribuição das Microrregiões do Estado do Paraná, destacando que o Município de Quinta do Sol pertence à Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão – COMCAM.

Tabela 2 - Distribuição da população dos municípios por grupo de habitantes segundo as microrregiões do Estado do Paraná¹

O ESTADO E AS MICRORREGIÕES	Grupos de Habitantes (por mil)						Total
	Até 10	10 -- 20	20 -- 50	50 -- 100	100 -- 500	500 e mais	
ESTADO DO PARANÁ	216	102	51	18	11	1	399
<i>Em percentual</i>	54,14%	25,56%	12,78%	4,51%	2,76%	0,25%	100%
1. PARANÁ LITORAL	1	3	2	-	1	-	7
2. ASSOMECC	5	8	3	5	3	1	25
3. AMSULEP	2	-	2	-	-	-	4
4. AMCG	3	4	4	2	1	-	14
5. AMUNORPI	15	6	7	-	-	-	28
6. AMUNOP	13	6	2	-	-	-	21
7. AMEPAR	9	7	2	2	1	-	21
8. AMUVI	20	4	1	-	1	-	26
9. AMUSEP	20	1	6	1	1	-	29
10. AMUNPAR	23	5	-	1	-	-	29
11. AMERIOS	23	6	1	2	-	-	32
12. COMCAM	11	8	2	1	-	-	22
13. AMOP	24	11	7	1	2	-	45
14. AMSULPAR	4	4	2	-	-	-	10
15. AMSOP	23	12	4	2	-	-	41
16. AMCESPAR	3	4	2	1	-	-	10
17. AMOCENTRO	6	7	1	-	1	-	15
18. CANTUQUIRIGUAÇU	11	6	3	-	-	-	20
Discriminação das Siglas:	PARANÁ LITORAL: União dos Municípios do Litoral do Paraná ASSOMECC: Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba AMSULEP: Associação dos Municípios da Região Sudeste do Paraná AMCG: Associação dos Municípios da Região dos Campos Gerais AMUNORPI: Associação dos Municípios do Norte Pioneiro AMUNOP: Associação dos Municípios do Norte do Paraná						

¹ Dados obtidos do *site* do Governo do Estado do Paraná, *site* do PARANACIDADE e do Censo IBGE 2000.

AMEPAR:	Associação dos Municípios do Médio Paranapanema
AMUVI:	Associação dos Municípios do Vale do Ivaí
AMUSEP:	Associação dos Municípios do Setentrão Paranaense
AMUNPAR:	Associação dos Municípios do Noroeste do Paraná
AMERIOS:	Associação dos Municípios da Região de Entre-Rios
COMCAM:	Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão
AMOP:	Associação dos Municípios do Oeste do Paraná
AMSULPAR:	Associação dos Municípios do Sul do Paraná
AMSOP:	Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná
AMCESPAR:	Associação dos Municípios do Centro Sul do Paraná
AMOCENTRO:	Associação dos Municípios do Centro do Paraná
CANTUQUIRIGUAÇU:	Associação dos Municípios do Cantuquiriguaçu

Apesar do expressivo número de municípios de pequeno porte, a literatura predominante sobre o setor público apresenta estudos na esfera Federal e Estadual e pouco interesse tem demonstrado pelos pequenos municípios que na realidade, formam a base de sustentação da sociedade, principalmente após as municipalizações promovidas pelo Governo Federal.

Outro aspecto importante que justifica esta pesquisa se refere à disparidade existente entre os municípios. Bremaeker (1994, p. 76) ao fazer um estudo sobre as receitas municipais afirma que “o que é válido para os Municípios das capitais e para um seletivo número de Municípios de grande porte, que detêm a quase totalidade dos recursos municipais, não é válido para o universo dos Municípios.” Segundo o autor, há uma assimetria entre os municípios “que se diferenciam em função do tamanho da população, do nível de urbanização, das bases econômicas e da sua complexidade político-administrativa.” (BREMAEKER, 1994, p. 87). Isto demonstra que não basta estudar os municípios de forma geral, pois mesmo entre eles há muitas diferenças:

O primeiro pecado cometido contra os Municípios de pequeno porte é o de considerá-los de forma simétrica, ou seja, como iguais aos Municípios de médio e de grande portes. Além do mais, nem mesmo os Municípios de pequeno porte podem ser comparados com outros também de pequeno porte, tamanha a diversidade de suas realidades (BREMAEKER, 1997, p. 99).

No entanto, os municípios de pequeno porte guardam em si algumas características parecidas, como o modo de administrar a coisa pública e a relação com a sociedade. Isto significa que provavelmente o sentimento de comunidade nestas localidades pode ser mais aguçado que nos grandes centros e as relações sociais e profissionais podem sofrer maior influência proveniente da aproximação entre as pessoas. Neste caso, a população tem a qualquer momento acesso direto ao prefeito ou aos servidores municipais e por esta razão estes processos precisam ser compreendidos (BREMAEKER, 1997).

Outra característica relacionada ao porte do município é a questão do acesso às informações e aos serviços que nestas localidades geralmente se concentram na prefeitura ou são mantidos e organizados por esta. Neste sentido, o funcionário público passa a ter um papel fundamental, pois o êxito das ações governamentais está, de alguma forma, condicionado ao desenvolvimento dos servidores municipais, considerando que estes exercem influência tanto positiva como negativa na população e representam um ponto de referência ao serem os primeiros a terem acesso às informações. Há de se considerar que geralmente o maior empregador nos municípios de pequeno porte é o próprio município ou o Estado.

Outro aspecto importante para esta pesquisa refere-se ao fato de que os governos municipais apresentam resistência para ao tratar ou traçar uma política de recursos humanos e restringem-se apenas às discussões jurídicas. Mas, a necessidade de entender o comportamento do servidor público por meio da compreensão de seu conhecimento na execução de seu trabalho e no relacionamento social e profissional poderá contribuir para a percepção dos dirigentes públicos, tanto para melhorar o tratamento dado a estes trabalhadores, quanto para modificar a visão que a população tem dos funcionários.

E, por fim, o próprio tema sobre o funcionário público traduz nossa inquietação e nos parece “mesclado a preconceitos”, conforme França (1993, p. 11) também já apontou. Como lembra Pedro Castro no prefácio do livro de França (1993):

[...] muito se fala e muito se reclama, todos os dias, em relação ao funcionário público no Brasil, mas sobre ele e suas relações sociais muito pouco se escreveu com foros reais de pensamento científico. E muitos dos escritos que existem estão condicionados por fortes objetivos imediatistas e por isso mesmo apresentam sérios limites (CASTRO apud FRANÇA, 1993, p. 9).

A escolha do município de Quinta do Sol para a realização deste estudo de caso deveu-se ao fato de ter sido este o local onde durante onze anos a autora desta pesquisa trabalhou em atividades profissionais, mais especificamente, lotada na Divisão de Recursos Humanos. Nesta divisão manteve contato direto com todos os servidores municipais, com o prefeito e os secretários e a partir desta experiência surgiram os questionamentos que motivaram este estudo.

1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO

A pesquisa foi realizada na prefeitura do município de Quinta do Sol. No histórico do município vemos que foi criado em 29 de novembro de 1963 quando desmembrou-se do município de Fênix. Antes disso, em outubro de 1956, era distrito do município de Campo Mourão pela Lei Estadual nº 2.914 e, em 25 de julho de 1960 pela Lei Estadual 4.245 passou a pertencer ao município de Fênix. Sua efetiva instalação como município se deu no dia 14 de Dezembro de 1964, data em que foi empossado o primeiro prefeito eleito. O município limita-se ao Norte com Itambé, ao Sul com Peabiru, a Leste com Fênix e a Oeste com Engenheiro Beltrão. Sua distância da capital do estado é de 450km e possui 327,9km² de área².

Dentre as microrregiões do Estado do Paraná, Quinta do Sol situa-se na 12^a, conhecida por COMCAM – Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão. O município consta de uma população de 5.759 habitantes³, o que o classifica como de pequeno porte conforme a categorização de Bremaeker (1994). Desta população, 2.305 residem na zona rural e 3.454 na zona urbana. Quanto ao funcionalismo municipal, em dezembro de 2002 empregava 187 servidores em atividade (excetuando os afastados), conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Número de funcionários da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol

GRUPO	SITUAÇÃO / REGIME JURÍDICO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
1	Efetivos – Regime Estatutário	173
2	Efetivos – Regime CLT	01
3	Cargo em Comissão – Exclusivamente	06
4	Cargo em Comissão – com cargo efetivo/Estatutário	07
Sub-total		187
5	Efetivos em afastamento (Licença para tratar de assuntos particulares, disponibilidade a outra instituição e em mandato eletivo)	07
Total Geral		194

Fonte: Prefeitura Municipal de Quinta do Sol – Folha de Pagamento de Dezembro/2002.

A distribuição ou lotação⁴ destes funcionários dentro da estrutura administrativa da prefeitura está representado na Figura 1. Sem muita formalidade em termos de plano de carreira essa lotação de funcionários sofre alterações quase que mensalmente, modificando o número de

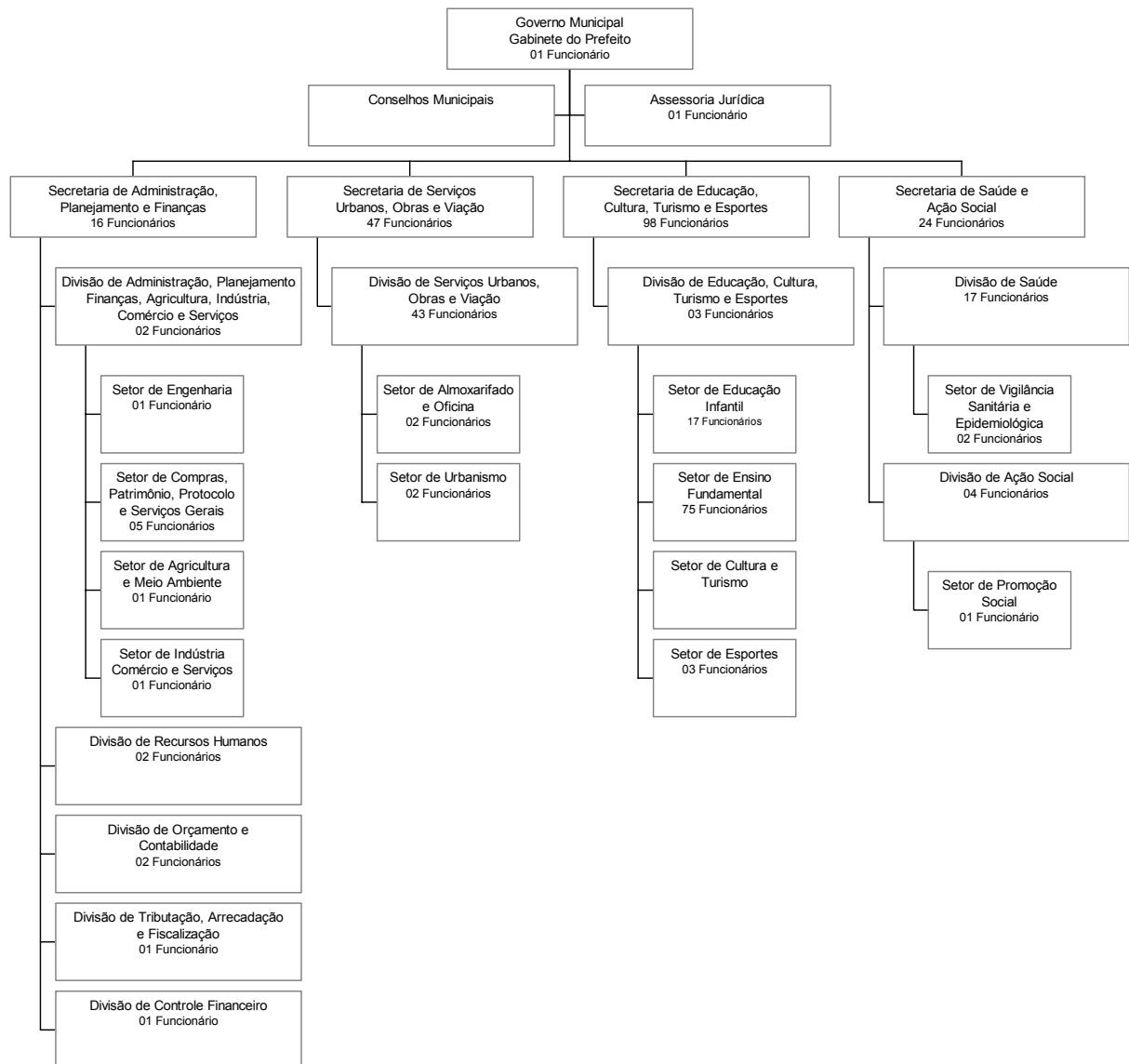
² Informações fornecidas pela Divisão de Educação, Cultura, Turismo e Esporte do município de Quinta do Sol.

³ Dados do IBGE – Censo Demográfico 2000.

⁴ Número de servidores que compõem uma repartição.

funcionários lotados nos setores, divisões e até secretarias. Dependendo do cargo ocupado pelo funcionário e dependendo do ciclo das atividades como, por exemplo, no início do ano letivo os professores se alteram entre ensino fundamental e infantil de acordo com a distribuição de aulas. A mesma alteração ocorre com a categoria de auxiliar administrativo e de serviços gerais.

Figura 1 – Organograma da Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol com respectivo número de funcionários⁵



⁵ O número de funcionários apresentado nas Secretarias corresponde ao somatório das divisões e setores. O total de funcionários distribuídos corresponde a 187, conforme demonstrado na Tabela 3.

Fonte: Organograma pertencente à Lei Municipal nº 125/2001 de 19/12/2001 e número de funcionários obtido da Folha de Pagamento de Dezembro/2002.

Para fins de ilustração e compreensão da análise apresentamos o Quadro 1 com os cargos e o respectivo número de funcionários efetivos do município em 31/12/2001. O número de funcionários apresentados inclui os que estavam afastados naquele período. Se comparado a Tabela 3, corresponde ao grupo 1, 2, 4 e 5, porém o número não é equivalente por se tratar de um ano de diferença entre os documento consultados.

Quadro 1 – Cargos com vagas ocupadas na Prefeitura Municipal de Quinta do Sol⁶

Cargos	Vagas Ocupadas em 31/12/2001	Cargos	Vagas Ocupadas em 31/12/2001
Agente de Acompanhamento de Saúde	9	Laboratorista	1
Agente de Saúde e Vigilância Sanitária	1	Mecânico	2
Assistente Administrativo de Saúde	1	Merendeira	1
Assistente Financeiro	2	Motorista	18
Atendente de Enfermagem	1	Odontólogo	1
Auxiliar Administrativo	3	Operador de Máquina	8
Auxiliar de Enfermagem	4	Pedreiro	1
Auxiliar de Secretaria	1	Professor	53
Auxiliar de Serviços Administrativos	3	Professor Leigo	1
Auxiliar de Serviços Gerais	14	Recepcionista	1
Auxiliar de Serviços Militares	1	Secretária do Legislativo	1
Auxiliar de Serviços Tributários	1	Servente	29
Bibliotecário	1	Servente Escolar	1
Contador	1	Técnico de Recursos Humanos	1
Coordenador de Almoarifado	1	Telefonista	1
Coveiro	1	Vigia	1
Datilógrafo	1	Vigia Escolar	1
Escriturário	1	Vigia Noturno	1
Feitor	1	Zeladora	10
Gari	12		
Total de vagas ocupadas: 193			

Fonte: Adaptado do último Relatório “Quadro de Pessoal” anexo na prestação de contas referente ao ano de 2001.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.5.1 Natureza da pesquisa

⁶ Foram listados somente os cargos ocupados, excluindo aqueles completamente vagos, de acordo com o relatório.

Esta pesquisa tem caráter exploratório, descritivo e interpretativo do fenômeno em análise. Pretende estudar um problema pouco conhecido (GODOY, 1995a) com a intenção de aprofundar mais o conhecimento sobre a realidade em questão (TRIVIÑOS, 1987). Busca também obter informações daquilo que existe, a fim de poder apresentar descrições do fenômeno, considerando que este está impregnado dos significados que o ambiente lhe confere (RUDIO, 1986, TRIVIÑOS, 1987).

O presente estudo caracteriza-se como de natureza qualitativa, pois se propõe a investigar e compreender o fenômeno de acordo com a perspectiva dos sujeitos, mediante a coleta de dados descritivos sobre as pessoas, os lugares e os processos interativos obtidos pelo contato direto do pesquisador com a situação (GODOY, 1995a).

1.5.2 Tipo de pesquisa

Para alguns autores, como Triviños (1987) e Godoy (1995b), o estudo de caso é entendido como um tipo de pesquisa, enquanto outros como Hartley (1994), Yin (2001) e Gimenez (2001) preferem chamar de estratégia de pesquisa. No entanto, a essência é a mesma, trata-se de um caminho ou maneira de se fazer uma pesquisa.

Segundo Yin (2001) a necessidade de adotar a estratégia do estudo de caso surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos. Também Hartley (1994) aponta que o intuito desta estratégia é fornecer uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O estudo de caso tem o propósito de analisar profundamente, realizando um exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O fenômeno sob estudo somente pode ser analisado dentro de algum contexto da vida real (TRIVIÑOS, 1987; GODOY, 1995b).

Segundo Triviños (1987, p. 111), o grande valor do estudo de caso é “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.”

Desta forma, o estudo de caso será o tipo/estratégia de pesquisa que adotaremos na realização deste trabalho.

1.5.3 Construção e análise dos dados

Segundo Yin (2001) para facilitar o estabelecimento da validade e confiabilidade de um estudo de caso, o pesquisador deve observar três princípios básicos:

- a) Utilizar várias fontes de evidências, ou seja, a triangulação de dados que se fundamenta na premissa de que as fraquezas de cada método isolado podem ser compensadas pelas forças opostas de cada um (JICK apud GIMENEZ, 2001).
- b) A criação de um banco de dados para o estudo de caso com os dados formais apresentáveis e
- c) Manter um encadeamento de evidências que possibilite constatar que as questões iniciais da pesquisa levam às conclusões finais do estudo.

A construção de dados foi realizada por meio da triangulação das fontes de evidência em três etapas (YIN, 2001). Na primeira etapa fizemos uma pesquisa documental buscando os dados sobre a estrutura organizacional da prefeitura, definição de cargos, funções e procedimentos através dos seguintes documentos: Leis, Decretos, Portarias, Manuais e Regulamentos, como sugere Godoy (1995b).

Na segunda etapa utilizamos a entrevista semi-estruturada para identificar junto aos sujeitos a sua percepção sobre os procedimentos formalmente estabelecidos e os não estabelecidos, como lidam e se articulam neste campo de conhecimentos não estabelecidos (não codificados) e como esta situação apresenta-se em vantagens e desvantagens para eles, no sentido das relações de poder e das resistências e defesas contra o estigma de funcionário público. Além de responderem as perguntas elaboradas diretamente, os entrevistados tiveram a oportunidade de realizar comentários sobre situações que consideravam relevantes na realização de seu trabalho e interação com as pessoas.

O entrevistador procurou os entrevistados no local de trabalho com a finalidade de solicitar e agendar as entrevistas. A abordagem foi informal, como era a relação de trabalho entrevistador e entrevistado. Nenhum dos entrevistados demonstrou incômodo diante do pedido e tampouco perguntou a razão de ter sido escolhido.

O roteiro de entrevista, que se encontra em anexo, foi dividido em três partes procurando abordar as representações sociais, o conhecimento tácito e o poder, a comunicação, o município de pequeno porte. O roteiro, embora extenso, foi bastante flexível permitindo ao entrevistador ser conduzido pela fala dos entrevistados a formulação de novas questões, assim como, a exclusão de algumas pela fala antecipada sobre a questão que na seqüência se faria.

Para a exeqüibilidade da pesquisa, tornou-se necessário a seleção de um número reduzido de indivíduos com a intenção de que estes elementos pudessem representar algo sobre o grupo ao que pertencem (SELLTIZ, WRIGHTSMAN & COOK, 1987a). Dentre as várias formas de vínculo empregatício com a prefeitura, limitamos nossa investigação aos servidores efetivos pertencentes ao Grupo 1 e 4 (Tabela 3), pois a prerrogativa de estabilidade poderia conferir ao funcionário uma maior tranquilidade para lidar com as questões que seriam apresentadas.

A seleção se deu de forma proposital, com a intenção de escolher os casos que pudessem ser considerados típicos de acordo com a proposta desta pesquisa (SELLTIZ, WRIGHTSMAN & COOK, 1987a), ou seja, aqueles que desempenham funções que requer o mínimo de formalização e que mantêm maior contato com o prefeito, os secretários de outras áreas e em especial com a população. Optamos por entrevistar três funcionários de três secretarias da prefeitura totalizando nove pessoas, sendo: Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças; Secretaria de Educação, Cultura, Turismo e Esportes e a Secretaria de Saúde e Ação Social.

Na terceira etapa o método utilizado foi observação participante que possibilitou confrontar e confirmar como as informações por eles passadas se manifestam nas atitudes e ações do cotidiano. Na verdade, esta etapa precedeu todas as demais, pois as proposições deste estudo foram concebidas a partir da observação participante não-sistematizada da autora no seu próprio ambiente de trabalho, já que sua função dentro da organização possibilitava a relação direta com todos os funcionários da prefeitura. É evidente que após a oficialização desta pesquisa e a elaboração do referencial teórico que a sustenta, a observação participante que

deu início a esta inquietude, passou a ser mais utilizada considerando a continuidade da relação de trabalho com a prefeitura. Justamente pela necessidade de constantemente revisitar as informações obtidas através deste método é que a colocamos nesta etapa.

Acreditamos que, desta forma, a observação participante utilizada nesta pesquisa não pode ser caracterizada como de forma dissimulada conforme destaca Rodrigues (1978) e Selltiz, Wrightsman & Cook (1987b) uma vez que no primeiro momento a autora manteve um relacionamento profissional e social com os demais servidores, portanto, sem estar simulando uma situação. No segundo momento, mantendo o método de observação participante as observações se deram baseadas na continuidade deste relacionamento mas, agora, os servidores conheciam o objetivo de pesquisa.

A interpretação foi construída a partir da análise individual de cada entrevista (MELLO NETO, 1994). Após a transcrição, realizamos a interpretação de cada entrevista em particular, procurando contextualizá-la no ambiente de trabalho do entrevistado, amparado pela observação participante. Em seguida reunimos as interpretações individuais e confeccionamos a apresentação dos resultados.

Quanto ao processo interpretativo, escreve Jovchelovitch (2000):

Quem interpreta sabe que a busca de uma interpretação final e única é um desejo, não uma possibilidade. Interpretar a vida social é um processo que envolve um encontro entre o pesquisador, que é um sujeito, e seu objeto, que na maioria das vezes também tem sujeito. Encontro, diálogo, interpretação, representação: o ato de pesquisa não escapa destes determinantes. A interpretação é também representação e enquanto tal está aberta à interrogação, à confrontação e à diferença. Daí que todo esforço interpretativo deve lutar para alcançar sistematização e rigor. Seu valor não reside, como podem pensar alguns, na produção de um conhecimento positivo, mas em fazer a produção do conhecimento capaz de prestar contas sobre si mesma (JOVCHELOVITCH, 2000, p. 21-22).

Uma parte da análise foi realizada com os dados obtidos por meio dos documentos e da observação participante não-sistemática. Não foi triangulada com as entrevistas porque a situação analisada não corresponde ao todo, mas apenas a um ambiente e a poucos funcionários. Desta forma a maioria dos entrevistados não teria condições de falar sobre a situação. Permitimo-nos colocar a interpretação desta maneira para ilustra as relações de poder dentro da organização a partir da posse do conhecimento.

No texto da análise os entrevistados foram todos considerados do sexo masculino com a intenção de ser este mais um recurso para evitar a identificação dos mesmos, considerando que praticamente todas as pessoas no município se conhecem, que a função e as atividades dos entrevistados são peculiares e de acordo com o Quadro 1 ele pode ser o único a ocupar aquele cargo.

1.5.4 Limitação da pesquisa

Uma das limitações desta pesquisa diz respeito ao envolvimento profissional da pesquisadora com a organização em estudo. Devido ao longo convívio dentro da organização, os entrevistados poderiam ocultar, distorcer ou inventar informações como forma de se protegerem da ameaça que a entrevistadora poderia representar, considerando que esta também faz parte da rede social dos informantes.

Esta hipótese também foi levantada por Rodrigues (1978) em uma pesquisa que envolvia assuntos considerados da vida privada. Segundo a autora, falar a um desconhecido evita o surgimento de fantasias relacionadas à disponibilidade destas informações no meio social a que pertence o entrevistado. Por outro lado, Selltitz, Wrightsman & Cook (1987a) apontam que é justamente devido a esta proximidade será menos provável que os sujeitos distorçam a pesquisa. A análise e interpretação dos dados também podem ter recebido influência deste envolvimento profissional e pessoal com a organização.

Outra limitação está relacionada ao material documental para consulta. Não foi possível encontrar a legislação municipal e nenhum outro documento sobre os quais tínhamos interesse referente ao período de 1964 a 1968.

A diversidade de temas abordados e o contexto escolhido para o estudo forneceram uma amplitude de resultados que pode representar mais uma limitação da pesquisa, pois não permitiu o aprofundamento em um aspecto específico.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este item destina-se a apresentação da forma como os assuntos foram divididos e tratados a fim de atingir os objetivos propostos. Não faz parte desta apresentação o primeiro e último capítulo, ou seja, a introdução e a conclusão deste trabalho. Excluindo-se estes citados, a dissertação compõe-se de mais dois capítulos, sendo: 2 Convívio Organizacional e Social: o que dizem as teorias e 3 Convívio Organizacional e Social: o que dizem os sujeitos.

O capítulo dois concentra o referencial teórico desta dissertação. Pela conjugação de diferentes campos na composição do mesmo, não havia possibilidade de apresentá-lo de forma completa e exaustiva quanto à revisão da literatura disponível, porém, buscamos o ponto em comum que pudesse nos auxiliar na interpretação do fenômeno em estudo.

Neste capítulo apresentamos a revisão da literatura sobre o funcionário público e em especial suas representações sociais. Procuramos investigar sobre o conhecimento tácito, buscando na literatura a distinção de tácito e explícito e como as organizações têm se despertado para este assunto. As resistências e defesas dos trabalhadores com enfoque nas relações de poder também estão fundamentadas neste capítulo. Devido ao porte do município em estudo, a natureza da organização pública, a transmissão do conhecimento de forma verbal, tornou-se necessário acrescentar no referencial teórico o tema sobre a comunicação feita nas redes informais por meio da fofoca, considerando novamente as relações de poder.

O resultado da análise e interpretação dos dados construídos através da análise documental, das entrevistas semi-estruturadas e da observação participante está apresentado no capítulo três. Procuramos descrever e analisar como os funcionários percebem o conhecimento que possuem sobre o modo como realizam seu trabalho e como se comportar nas relações profissionais e sociais.

2 CONVÍVIO ORGANIZACIONAL E SOCIAL: O QUE DIZEM AS TEORIAS

2.1 FUNCIONÁRIO PÚBLICO

O estudo sobre representações sociais não compõe os objetivos deste trabalho, mas são aportes para entender se estas representações têm influência na relação que o funcionário mantém com seu trabalho. Para tanto é preciso saber quais são as representações sociais atribuídas a ele, sem, contudo, ter a pretensão apresentar todas, pois provavelmente podem variar dada a diversidade regional e cultural do país e também não é este o nosso objetivo.

2.1.1 O funcionário público e as representações sociais

A definição do que é o funcionário ou servidor público é muito complexa, principalmente no campo do direito, no qual se apresentam diversas categorizações. O “servidor público, em sentido amplo, abrange todos os indivíduos que mantêm vínculo de emprego estatutário ou contratual, permanente ou eventual, com a Administração Pública direta ou indireta, recebendo desta remuneração pelos serviços prestados” (LOPES & ALVES, 1999, p. 201). Esta definição apresenta uma subdivisão entre os funcionários/servidores públicos conforme seu vínculo empregatício: **servidores estatutários** (vinculados ao Estado pelo Regime Jurídico Estatutário), **empregados públicos** (regime disciplinado pela CLT) e **servidores temporários** (exerce uma função pública temporária). Segundo o Estatuto dos Servidores do Município de Quinta do Sol, criado pela lei municipal nº 022 de 25/06/1993, art. 2º: “servidores são funcionários legalmente investidos em cargos públicos, de provimento efetivo ou em comissão.”

Para a realização desta pesquisa tomaremos como referência que o funcionário ou servidor público é o trabalhador que coloca à disposição do Estado a sua capacidade de trabalho, prestando serviços em caráter permanente (ou temporário) de forma direta ou indireta de acordo com as atividades do Estado, sendo remunerado com recursos públicos. Também para a realização da pesquisa aceitaremos o termo servidor público e funcionário público como tendo o mesmo sentido e referindo-se ao mesmo tipo de trabalhador.

O termo servidor público passou a ser adotado a partir da Constituição Federal de 1988 atendendo à reivindicação dos sindicatos de servidores públicos por considerar que o termo “servidor” estaria relacionado ao trabalho de servir ao cidadão enquanto “funcionário” daria a conotação do trabalho realizado em função do Estado (MUNIZ, 1995).

Nas entrevistas de França (1993) realizadas entre novembro/1988 e março/1989, a autora identificou que, para seus entrevistados o termo servidor corresponde àquele que serve ao público e é quem realmente trabalha, enquanto a expressão funcionário público é o nome dado a quem não quer fazer nada. Foi justamente o sentido pejorativo destas palavras que motivou a Central Única dos Trabalhadores (CUT), naquela ocasião, a propor o uso da expressão “trabalhadores públicos”.

Algumas pesquisas recentes, entre elas a de Oliveira (1997) e Soratto (2000), discutem a condição do servidor público e, muitas delas, têm origem na inquietude sobre as representações sociais que foram se construindo ao longo da história sobre esta categoria de trabalhador.

As representações sociais mais conhecidas referem-se a um indivíduo que tem aversão ao trabalho, que gosta da vida fácil, que é incompetente e incapaz, porém protegido politicamente, que é um incômodo e grande custo para a Nação devido à massa de trabalhadores “improdutivos” que se tornaram. Esta colocação é confirmada por França (1993, p. 11) quando afirma que “a imagem popular ganha ares de verdade científica: rotina, ineficiência, desinteresse, complicação de procedimentos, burocracia, classe média, parasitas, conformistas.” Desta forma, igualados pela sociedade às coisas públicas, os funcionários também “ ‘não funcionam’ e recebem até demais pela estabilidade e o pouco que trabalham” (FRANÇA, 1993, p. 12). A autora ressalta que estes estereótipos “têm dificultado em muito a possibilidade de uma aproximação não preconceituosa desta categoria” (p. 12).

Vale citar ainda, conforme aponta França (1993), que a ideologia do “parasitismo” estatal como um dos principais responsáveis pelas sucessivas crises enfrentadas pelo país, é gerada e difundida após 1964 e com a implantação do novo modelo político-econômico. A autora destaca a existência “de um perigoso discurso moralista sobre a ineficiência do trabalho e dos serviços prestados pelo setor público, privilegiando uma certa concepção de ética tão ao gosto das filosofias neoliberais.” (FRANÇA, 1993, p.14).

Quanto à condição de trabalhador “improdutivo”, geralmente atribuído ao funcionário público pela sociedade, França (1993) faz uma importante explicação:

Produzindo e reproduzindo cotidianamente sua vida, os trabalhadores do Estado manipulam papéis, dinheiro e pessoas. Ao contrário dos operários, não criam objetos, não produzem mercadorias, ainda que concorram para a valorização do capital. O trabalho que realizam é chamado burocrático, onde a máquina de escrever ou de calcular são usadas com regularidade. Na divisão social do trabalho, o que lhes cabe é o conjunto de atividades que faz funcionar a complexa máquina necessária à existência de todo o sistema. O processo de constituição do trabalho burocrático é o da cisão entre trabalho manual e o intelectual (FRANÇA, 1993, p. 24).

No entanto, as pesquisas anteriores que investigaram o local/espço do trabalho na vida destes profissionais e o sofrimento/prazer proveniente destas atividades, depararam-se com um trabalhador oposto ao que as representações sociais da mídia, do governo descrevem. Isto não significa que todos sejam o oposto, provavelmente exista os que correspondam exatamente ao estereótipo, mas aí um cuidado deve ser tomado: evitar generalizações.

Como não é nosso propósito discutir o que é a representação social sobre os funcionários públicos, nos limitaremos em apenas descrevê-las, pois é provável que estas sejam bastante difundidas entre a população dos grandes e antigos municípios, mas não tão comum para os municípios pequenos, que não acompanharam a construção dos estereótipos, excetuando-se apenas os mais recentes lançados na mídia. Possivelmente, os nomes atribuídos às representações sejam até conhecidos, mas o significado de cada um não seja de conhecimento da população.

As representações sociais mais conhecidas do funcionário público são a do **Barnabé**, a **Maria Candelária**, o **Fantasma** e mais recentemente **Marajá**. O estereótipo do **Barnabé** foi definido por um profissional liberal durante uma entrevista a Veneu (1990) como o funcionário de pequeno escalão que sempre se apresenta de terno preto surrado e uma gravata “vagabunda”, ocupando-se de ler o jornal e tomar cafezinho constantemente durante sua jornada de trabalho. Quando sai, deixa o paletó na cadeira, voltando na hora de assinar o ponto. Contrariando parcialmente esta definição, Castor (2000, p. 114) afirma que Barnabé é a “denominação genérica dos funcionários públicos de baixo escalão, que não têm padrinho e, portanto, têm de trabalhar mesmo.”

O Barnabé foi o objeto de estudo da pesquisa realizada por França (1993). Chamado de pequeno funcionário, eles representavam em 1988 oitenta por cento (80%) do conjunto de funcionários públicos civis federais. Segundo a autora, eles se caracterizam como:

[...] os funcionários de ‘nível médio’ (NM), na verdade o nível mais baixo existente; aqueles de quem não é exigido diploma universitário no exercício da função. Os trabalhos que realizam, em uma grande diversidade de cargos, dizem respeito aos serviços de escritório e/ou atendimento ao público (FRANÇA, 1993, p. 17-18).

Com o propósito de identificar a autoconsciência do funcionário público de nível médio, França (1993, p. 48) encontrou em 50% das entrevistas a definição de que os **Barnabés** “são relapsos, acomodados, desestimulados, ociosos, faltosos, atendem mal, não cumprem horários, deixam o serviço atrasar”, porém os entrevistados não se consideravam assim.

Um trecho da poesia Canção do Funcionário Pontual de Oliveira Marques publicada em 1977, traz mais adjetivos da condição humilhante deste estereótipo:

A pobre Antônia tem, nos olhos grandes,
(Menores que a tristeza cansativa
de não passar de simples Barnabé),
Uma esquisita, insólita leveza,
quando, ofegante, vem chegando a pé...⁷

Também foi “homenageado” ou “ridicularizado” com uma música carnavalesca composta por Antônio Almeida e Haroldo Barbosa (MUNIZ, 1995) e cantada por Emilinha Borba em 1947⁸.

O estereótipo da **Maria Candelária** é representado pela música com o mesmo nome, composta por Klecius Caldas e Armando Cavalcanti para o carnaval de 1952 (VENEU, 1990; MUNIZ, 1995):

Maria Candelária
é alta funcionária,
saltou de pára-quedas,
caiu na letra O
ó – ó – ó – ó

Começa ao meio dia,
coitada da Maria,

⁷ Retirado do site: <<http://www.pciconcursos.com.br/provas/inss97.htm>>

⁸ Dados retirados do site: <<http://www.collectors.com.br/CS07/cs07a03a.shtml>>

trabalha, trabalha,
trabalha de fazer dó
ó – ó – ó – ó

À uma, vai ao dentista,
Às duas, vai ao café,
Às três, vai à modista,
Às quatro assina o ponto
E dá no pé
Que grande vigarista que ela é! (VENEU, 1990, p. 7)

Tanto Veneu (1990) quanto Castor (2000) apresentam as mesmas características da representação de Maria Candelária: pelo apadrinhamento motivado por parentesco, amizade ou sedução entrou no serviço público nas melhores posições da burocracia estatal, no entanto, não trabalha e se ocupa de compromissos particulares no horário de trabalho. Castor (2000), no entanto, denomina este estereótipo de “empistolado(a)”⁹.

Também no ano de 1952, o conhecido funcionário público Carlos Drummond de Andrade, buscando se defender faz um desabafo quanto ao sofrimento de pertencer a esta categoria profissional: “muitas vezes o que está no meio, acusado por uns de se vender ao ouro dos plutocratas, e por outros de se deixar intimidar ante a cólera dos proletários.” (ANDRADE apud OLIVEIRA, 1997, p. 20).

Segundo França (1993, p. 49) seus entrevistados sugeriram outra representação social que naquele período estava ganhando grande destaque no noticiário nacional: o funcionário **fantasma** que pode apresentar-se de três formas: a) o que aparece no trabalho somente para receber o pagamento, chega quando quer, assina o ponto e é liberado, geralmente ninguém conhece a pessoa e não sabe quem é seu padrinho; b) o protegido do chefe da repartição que, entre outros privilégios, pode facultar sua presença e c) o ocioso, que ninguém o quer e fica “jogado” numa sala qualquer, não se preocupam se ele apareceu ao serviço ou não, pois não faz falta mesmo.

Outras duas representações são apresentadas por Castor (2000) como: a do **chefe** que enche de atenções e privilégios as mulheres bonitas e os parentes dos poderosos, “enquanto se mostra inclemente e cruel em relação aos ‘barnabés’, às mulheres feias e aos contribuintes que necessitam dos serviços ‘da repartição’” (CASTOR, 2000, p. 114). E mais recentemente

⁹ Ingressou no serviço público por influência de alguém, geralmente como recompensa de favores políticos.

surgiu o **marajá**, “funcionário que por artes de favoritismo, leis de exceção e decisões judiciais, ganham salários nababescos, dignos dos nobres indianos que inspiraram o apelido” (CASTOR, 2000, p. 114), difundido pelo Governo Collor (MUNIZ, 1995).

Como podemos perceber as representações sociais criadas para o funcionário público estão intimamente ligadas ao trabalho. O trabalho passou por uma inversão de sentido na sociedade brasileira. Antes, trabalhar era socialmente desvalorizado, pois estava associado à escravidão e então o trabalho tinha uma concepção negativa. Alguns anos depois, esta concepção se inverteu e o trabalho adquiriu uma revalorização positiva (VENEU, 1990, OLIVEIRA, 1997, CASTOR, 2000). Ter um cargo público naquele período em que o trabalho tinha uma concepção negativa era sinal de *status*, pois geralmente, eram pessoas protegidas do governo que recebiam vantagens e não precisavam trabalhar. O contexto social mudou e o funcionário público de hoje precisa cumprir as obrigações de seu cargo como qualquer outro trabalhador. No entanto, para a sociedade esta mudança não aconteceu. A idéia de ociosidade, de liberdade das pressões do trabalho e de benefícios exagerados continua associada ao funcionário público.

Segundo Oliveira (1997) as representações sociais do servidor público sofreram transformações no decorrer dos anos. Passaram de **pobre-diabo** presente na literatura até os anos 30, por **vigarista** (representado pela Maria Candelária) na música popular dos anos 50, chegando a **marajá** no discurso político dos anos 80. Nesta transformação histórica, verificou-se que perante a literatura a figura do servidor público é cercada de preconceitos; na cultura popular os estereótipos são tratados pejorativamente e na política de desmonte do Estado passou a ser tratado como principal alvo para a redução dos gastos públicos (OLIVEIRA, 1997).

Segundo Veneu (1990) devido ao caráter pejorativo da representação do funcionário público, estes elaboraram contra-representações que passam a competir com a primeira. Estas contra-representações ou “representações alternativas” foram identificadas pelo autor em sua pesquisa da seguinte forma:

1. No grupo dos funcionários da Administração Direta, com tarefas mais burocráticas e mais freqüentemente relacionadas à representação-matriz¹⁰, o autor aponta como primeira contra-representação a da **ELITE DE FUNCIONÁRIOS** composta pelos que pertenciam ao DASP (Departamento Administrativo dos Serviços Públicos) ou que passaram pela EBAP-FGV (Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas) que disseminou a idéia de eficiência, dedicação exclusiva ao serviço e aperfeiçoamento profissional para superar a dissociação entre emprego e trabalho. A segunda contra-representação é a do **CAXIAS**, referindo-se àquele funcionário que se esforça individualmente para cumprir as normas e regulamentos do serviço, mas que devido a cultura da vantagem pessoal sobre o emprego público passam por otários. Em oposição ao caxias há o **CARREIRISTA** que representa a aceitação total da matriz pejorativa e a utilização dos mecanismos de ascensão pessoal. O autor não deixa claro se esta é uma contra-representação à matriz pejorativa. A outra alternativa de representação demonstra aceitação parcial da matriz e ao mesmo tempo procura atenuar a sua valorização pejorativa. Diz respeito à **POBREZA DO BARNABÉ** que o obriga a fazer “bicos” para sobreviver e o faz trabalhar bastante “por fora”, mas o impede de trabalhar no emprego público. Esta situação de precisar fazer “bicos” para complementar a renda também foi levantada por França (1993) e Soratto (2000).
2. No grupo de empregados das empresas estatais e órgãos ligados à política econômica e financeira, estes “freqüentemente não se consideram como funcionários públicos, procurando, assim, afastar a identidade com sua representação-matriz” (VENEU, 1990, p. 13). As duas representações alternativas encontradas:
 - Destacam “os valores de eficiência, desempenho e mérito, associados à esfera do mercado” e;
 - associam “o funcionário à empresa estatal e esta à defesa da Nação, através do desenvolvimento de tecnologia nacional, em substituição à estrangeira”.
3. No grupo de funcionários ligados aos “serviços sociais” como saúde e educação foi freqüente a auto-identificação como funcionário público, talvez porque possuam um padrão de remuneração baixo e menos flexível que os das estatais. A representação

¹⁰ As representações sociais pejorativas de Barnabé, Maria Candelária e outras já citadas.

alternativa criada foi a de um **SERVIDOR PÚBLICO** como “alguém que presta serviços fundamentais à população [...] o que remete à idéia de uma ‘vocação’ definindo uma ‘missão social’, que pode ser invocada para justificar o auto-sacrifício [...] tem, pela frente o risco da acomodação, como ‘estado psicológico’ que corrompe internamente a vocação” (VENEU, 1990, p. 14).

Possivelmente as contra-representações ou representações alternativas levantadas por Veneu (1990) em sua pesquisa não sejam uma forma de defesa consciente destes funcionários contra os “ataques” que lhes são dirigidos pela sociedade e pelos próprios governantes. Talvez estas representações possam ser entendidas como uma forma de defesa psíquica contra a humilhação que os estereótipos exercem sobre a dignidade e a honra destes trabalhadores, basta notar que para a elaboração das contra-representações buscaram referências naquilo que a sociedade realmente considera como trabalhador, aqueles que atendem as exigências impostas pelo mercado (como os das estatais), ou aqueles que dedicam sua vida ao trabalho (como os caxias que tentam diferenciar-se do estereótipo ao qual estão enclausurados) ou ainda aqueles que a vocação permite um pouco de sublimação ou elevação moral diante dos demais.

Provavelmente estes trabalhadores não tenham consciência desta busca de auto-defesa, mas tenham da humilhação e do constrangimento que as causam a ponto de negarem sua identificação com estes estereótipos pejorativos conforme verificado nas pesquisas de Soratto (2000), França (1993) e Veneu (1990).

É possível constatar, no entanto, contradições nesta atitude dos próprios servidores. Se os entrevistados negam fazer parte dos estereótipos e ao mesmo tempo apontam os outros servidores como reais representantes destes, cabe-nos perguntar quais as razões que os levam a agir desta forma, pois ao mesmo tempo em que apontam os demais servidores, excetuando apenas a si mesmo, eles confirmam a opinião pública de que o grupo ao qual pertencem realmente faz jus a fama que tem. Talvez uma resposta fosse a de que esta seria uma reação contra o próprio grupo, pois é esta a maneira que encontram para defender-se individualmente, mostrando que eles realmente se diferenciam da maioria (do grupo) e embora se sintam injustiçados diante da situação, ainda assim merecem ser respeitados como sujeito trabalhador. Neste sentido, o funcionário assume, seja consciente ou inconscientemente, que o grupo tem grande parcela de culpa neste processo.

Outra resposta talvez seria a de que estão tentando dizer que a realidade está distorcida e o problema não está apenas no servidor, mas na organização. Esta maneira “informal” foi encontrada para dizer que muitas coisas não estão funcionando bem dentro da organização, porém diante do poder exercido sobre eles, não vêem outra forma de denunciar senão manifestando-se cautelosamente nas redes informais de comunicação que existe na própria organização e na sociedade. As entrevistas concedidas aos pesquisadores Veneu (1990), Oliveira (1997) e Soratto (2000) são exemplos desta forma de “denúncia”.

A representação social do funcionário público impregnou na população o consenso de que todos os trabalhadores desta categoria correspondem ao estereótipo para eles construído. Além disso, a população pensa que é justamente por corresponder ao estereótipo que os funcionários não fazem nada para mudar esta situação, pois parece muito vantajosa. Ao contrário do que se pensa, recentes pesquisas (OLIVEIRA, 1997; SORATTO, 2000) sobre o sentido do trabalho para o funcionário público demonstraram que a imagem negativa de alguém que não quer trabalhar é motivo de sofrimento para o indivíduo. Na verdade, o funcionário esforça-se para não fazer parte do grupo daqueles que tem esta fama, embora a sociedade não consiga fazer esta distinção.

Atualmente as bases para a sustentação deste estereótipo não estão exclusivamente no desempenho insuficiente do trabalhador, mas também na dicotomia entre a natureza do trabalho do setor público que visa o bem-estar da coletividade e o resultado esperado pela sociedade com parâmetros na natureza do trabalho da iniciativa privada, que de forma geral, obedece ao mercado.

Parece que outra dimensão oculta no estereótipo do servidor público diz respeito à própria organização do trabalho na qual as divisões de tarefas, os cargos, as responsabilidades, o grau de poder de decisão entre outros, independe da vontade do servidor de trabalhar. Em organizações públicas como o Governo Federal, os estados e os grandes municípios já existe uma estrutura administrativa pré-estabelecida e com regras que mais punem do que estimulam. Nesta o servidor de nível médio ou em cargos de pouca influência nada pode fazer além de tentar executar o melhor possível sua tarefa, pois diante da grandeza da organização ele se torna quase imperceptível. Isto também já foi verificado por Oliveira (1997) e Soratto (2000).

Desta forma, o problema maior não está no servidor como sujeito, mas talvez no sistema como definidor das ações deste sujeito. Valorizar a imagem do servidor incompetente pode camuflar as falhas que o sistema está apontando ou as mudanças necessárias que poriam em risco privilégios políticos dos que detêm o poder e ditam as regras.

2.1.2 O funcionário público e as reformas administrativas

Segundo Soratto (2000) a história dos servidores públicos é marcada por constantes mudanças que tanto podem ser periódicas quanto grandes transformações planejadas. As duas formas de mudança atingem os servidores públicos, pois interferem na maneira como exercem sua função e na sua relação com a administração. “Todas essas transformações compõem parte da identidade de uma categoria de trabalhadores que, como qualquer outra, traz consigo aquilo que já foi, que é atualmente e as expectativas do que virá a ser” (SORATTO, 2000, p. 71).

Por mudanças periódicas pode-se entender aquelas promovidas a cada eleição “quando se redefinem situação e oposição, metas a serem atingidas, nomes dos dirigentes e perfis dos serviços” (SORATTO, 2000, p. 71). As grandes transformações planejadas são as reformas, nas quais são apresentadas as “medidas em que definem e redefinem o trabalho, o que se espera desse servidor e qual o seu lugar na administração pública” (SORATTO, 2000, p. 71).

As pesquisas têm revelado que o funcionário público não tem se mostrado resistente à reforma administrativa como o divulgado, mas sim à estratégia política adotada pelo governo nos anos 90 de colocar os servidores no centro dos problemas relativos à ineficiência do Estado a fim de conseguir apoio da população para o projeto de demissão coletiva (MUNIZ, 1995; SORATTO, 2000 e CASTOR, 2000). Neste caso, instigando inclusive a rivalidade entre as classes trabalhadoras do setor privado e do setor público, pois as da iniciativa privada sentem-se obrigadas a trabalhar mais para compensar os “incompetentes” do setor público ou ao menos se sentem prejudicadas por realmente trabalhar sem usufruir os mesmos privilégios, que alegam possuírem os servidores. Segundo Soratto (2000, p. 81) “é preciso antes perguntar se há e quais são os motivos da resistência dos funcionários em colaborar” com a reforma.

O grande problema deste embate, no entanto, é que nem população e nem servidores públicos (especialmente das pequenas localidades) têm conhecimento da estratégia política adotada pelo governo que manipula a opinião pública, desviando o foco de atenção para o desgaste emocional resultante do enfrentamento dos servidores com a população, podendo assim camuflar questões maiores e mais sérias relacionadas à política governamental que, estas sim, raramente são públicas e combatidas.

2.2 O CONHECIMENTO TÁCITO: “SAVOIR-FAIRE”

Nos últimos anos surgiu uma crescente preocupação com o conhecimento tácito em todas as áreas e campos da ciência. Este saber negligenciado em outros tempos passa agora a ocupar o centro das discussões, principalmente pela descoberta do poder que seu domínio oferece.

O verbo saber pode ser usado em diversos contextos e de diversos modos, como aponta Bombassaro (1992). Para Platão o saber “é uma opinião verdadeira, sempre acompanhada de uma explicação e por um pensamento fundado”. A opinião era a *doxa* e a opinião verdadeira era conhecida como *episteme* (BOMBASSARO, 1992, p. 19). Para Chauí (1999), Platão apresentava estas duas formas como conhecimento sensível (crença e opinião) e conhecimento intelectual (raciocínio e intuição) e estes se distinguiam pela presença ou ausência do verdadeiro (conhecimento válido) e do falso (ilusório).

Para Kant, segundo Bombassaro (1992, p. 20) “o saber é um ter por verdadeiro suficiente tanto objetiva como subjetivamente”, contrapondo-se a opinião e a fé. A opinião é um ter por verdadeiro tanto objetiva como subjetivamente, mas sem fundamentação suficiente e a fé é um ter por verdadeiro suficientemente válido no campo subjetivo, mas insuficiente no objetivo.

Bombassaro (1992) aponta que, recentemente, Gilbert Ryle distinguiu dois sentidos básicos do uso do verbo saber: um sentido usa a expressão “saber que...” (know that) e o outro usa o “saber como” (know-how). Segundo Torres (2002) estes dois sentidos qualificam a multiplicidade e complementaridade dos amplos domínios da ação humana desde a ciência à vida cotidiana.

O “saber que” é chamado de conhecimento proposicional, explícito, objetivo, teórico e impessoal. Dá ênfase na capacidade de estruturar a experiência por meio de conceitos, causas, efeitos, razões e finalmente na prescrição de leis científicas universais que não requer validação por meio da experiência pessoal. Ele é explícito porque os seres humanos podem falar acerca dele, pondo em palavras as unidades de sentido que chegam a conhecer ou construir, isto é, “as idéias e os significados que se encontram, podem ser memorizados, recuperados, repensados, relacionados e transmitidos de forma verbal.” (TORRES, 2002, p. 2-3).

Por outro lado, também chamado de procedimental, tácito, subjetivo, prático ou pessoal, “o ‘saber como’ é o reconhecer possuidor de uma habilidade de executar uma ação, é um conhecimento que os indivíduos não podem ter explícito por meio de discussões verbais.” (TORRES, 2002, p. 3). O “saber fazer”, traduzido para a língua portuguesa, “refere-se a ações, atividades complexas, das quais não se pode predicar verdade ou falsidade [...], mas de possibilidades de ação como o expresso em ‘saber nadar’, ‘saber dirigir’ etc.” (BOMBASSARO, 1992, p. 20).

Segundo Torres (2002) o conhecimento tácito está intimamente ligado a experiência de vida de cada pessoa, pois ele:

[...] é por próprio direito outra maneira de proporcionar uma visão válida de mundo, mas a característica deste modo de questionamento é mais intuitiva que a utilizada no conhecimento explícito. À diferença deste último, o conhecimento tácito pode contribuir a encontrar sentido mediante a estruturação da experiência de um modo mais pessoal, profundo e subjetivo. Grande parte do que os seres humanos mais valorizam em sua vida, ou seja, a resolução e construção de uma história narrativa coerente, não se pode verbalizar. O conhecimento tácito é “conhecimento vivido” no sentido que mediante a participação em qualquer performance, os indivíduos tem acesso ao aspecto qualitativo do que estão realizando (TORRES, 2002, p. 3).

Além disso, este é um conhecimento da prática, do modo de agir que cada um estabelece, conforme aponta Franzoi (1991):

Este saber é um ‘saber em ato’, não explicitado teoricamente e, por não estar articulado às leis gerais das disciplinas que o circunscrevem, carece de poder de generalização. Tem seus limites bem demarcados pela separação entre as esferas de concepção e execução. Seu desenvolvimento se dá na esfera da execução, não se articulando, portanto, com a esfera em que se definem as políticas de investigação e desenvolvimento científico (FRANZOI, 1991, p. 130).

Para Rosenberg (2002) é justamente por esta característica de pessoalidade que o conhecimento tácito torna-se “mais difícil de registrar e de documentar ou de ensinar aos

outros -, heurísticas geralmente embutidas nas experiências e no trabalho de vida das pessoas, o que é geralmente muito ilusório e valioso” (ROSENBERG, 2002, p. 61). O conhecimento tácito, segundo Nonaka & Takeuchi (1997, p. 65), “é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formalizado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.”

Algumas deficiências são apontadas para este tipo de conhecimento, motivo pelo qual ele esteve tanto tempo rejeitado pelos pesquisadores. Segundo Franzoi (1991):

Não se trata de nenhuma glorificação deste saber. Por ser um conhecimento concreto, empírico, é incompleto. Por não estar articulado com a teoria, com leis da física, química, matemática, a ele circunscrito, carece de poder de generalização. É um ‘saber em ato’, não explicitado a nível teórico (FRANZOI, 1991, p. 67).

O conhecimento tácito já era anunciado por Aristóteles como *phronesis* ou *prático* para referir-se às ações humanas no campo da ética, política e economia (CHAUÍ, 1999). Segundo Furnival (1995), Aristóteles acreditava:

[...] que ele nos dá a capacidade de poder avaliar uma situação concreta e saber qual é a ação moralmente correta a ser tomada. É um tipo de conhecimento que não pode ser esquecido: esquecê-lo é cessar de existir como um ser humano. Nosso senso comum sedimenta-se em nosso conhecimento tácito; a aquisição dele constitui uma parte integral do processo de socialização, do tornar-se um membro competente de uma dada cultura (FURNIVAL, 1995, p. 6).

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997) o conhecimento tácito é criado “aqui e agora” (conhecimento simultâneo) em um contexto prático específico (conhecimento análogo) e o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados ou objetos “lá e então” (conhecimento seqüencial) e é orientado para uma teoria independente do contexto (conhecimento digital), conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 4 – Dois tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento Simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 67.

Quanto ao processo de criação e aquisição de conhecimento segundo Michael Polanyi (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 65) “os seres humanos adquirem conhecimentos criando e

organizando suas próprias experiências.” Desta forma, o resultado do que é articulado e formalizado é sempre menor do que o que sabemos de modo tácito (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998). Isto significa que o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito por meio da interação do tácito com explícito, que se constitui no modelo elaborado por Nonaka & Takeuchi (1997).

2.2.1 O conhecimento tácito nas organizações

O conhecimento tácito ganhou cada vez mais espaço na discussão sobre o que é o conhecimento e como as empresas podem fazer uso dele. O ponto central que o caracteriza é a dificuldade de formalizá-lo e comunicá-lo devido à sua qualidade pessoal (FURNIVAL, 1995; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; MUNDIM, 2002; TORRES, 2002).

Atualmente, os sistemas de gestão “além de reconhecerem a importância dos saberes tácitos, vêm neles a principal possibilidade de continuar dinamizando o processo produtivo” (BIANCHETTI, 2000, p. 138). Percebe-se que no campo do saber as estratégias apontam em duas direções:

- a) “no sentido de reconhecer explicitamente a importância dos conhecimentos produzidos pelos trabalhadores e de potencializar a sua participação na inovação, seja de produtos, seja de processos; e” (BIANCHETTI, 2000, p. 137)
- b) “no desenvolvimento de tecnologias capazes de registrar, formalizar e tornar mais visíveis e, conseqüentemente, passíveis de objetivação as ‘manhas’, os ‘macetes’, os ‘jeitinhos’, as formas idiossincráticas de os trabalhadores solucionarem as imponderabilidades no processo do trabalho.” (BIANCHETTI, 2000, p. 137).

Na relação política entre dono do capital e trabalhadores, Morgan (1996) aponta o crescimento do princípio de co-gestão industrial, na qual ambas as partes compartilham o poder e a tomada de decisões na determinação do futuro de suas organizações. Neste princípio o trabalhador é “convidado” a participar da administração de uma empresa, o que nem sempre é facilmente aceito pelo movimento trabalhador que se baseia em outro princípio político:

para que um sistema de governo seja sadio é necessário que aqueles que detêm o poder experimentem alguma forma de oposição (MORGAN, 1996).

O autor aponta dois motivos (temores) para esta resistência em participar do processo administrativo:

- a) O temor de que este envolvimento possa criar “uma situação que coopte ou incorpore o trabalhador e, portanto, reduza o poder de discordância” (MORGAN, 1996, p. 150), pois ao fazer parte do processo de tomada de decisão não há como se opor às decisões que foram tomadas;
- b) O temor de que os empregados participem apenas das decisões menores e sejam excluídos das que realmente tem importância. Os opositores acreditam que a intenção da administração, enquanto age deste modo é, na verdade, desviar a oposição potencial.

Existe consenso que este tipo de conhecimento é de difícil formalização e surge de um longo período de permanência no mesmo trabalho (FRANZOI, 1991; BIANCHETTI, 2000):

As manifestações sobre os saberes tácitos dos trabalhadores se caracterizam, basicamente, por concebê-los como: saberes implícitos; de difícil formalização, codificação e, conseqüentemente, de difícil generalização; saberes que se constituem a partir da longa permanência do trabalhador num mesmo posto ou setor de trabalho [...] além disso, por serem informais, são saberes que não se constituem como ‘objeto’ de estudo das instituições formais de ensino (BIANCHETTI, 2000, p. 139).

O conhecimento próprio do trabalhador no exercício de sua atividade é também destacado por Stroobants (2001) da seguinte forma:

O *savoir-faire*, muito estudado nos anos 1984-1985, comporta primeiramente os saberes empíricos, práticos, as antigas manhas do ofício, a habilidade, o golpe de vista, em oposição aos saberes dos engenheiros, aos métodos prescritos pelo taylorismo [...] Além de *savoir-faire* específicos, exalta-se a experiência do profissional que conhece tão bem seu meio de trabalho que pode antecipar suas reações. Esse domínio, impossível de automatizar, é, ao mesmo tempo, indispensável ao bom funcionamento das instalações automatizadas. O operador partilha da lógica de ‘sua’ máquina, mas também supostamente a ultrapassa, sendo capaz de ‘resolver problemas’, ou melhor, de preveni-los (STROOBANTS, 2001, p. 140).

O conhecimento tácito e o explícito não são entidades separadas, mas mutuamente complementares que interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. O desempenho das organizações é também o resultado da combinação dos

conhecimentos tácitos e explícitos dos indivíduos (FURNIVAL, 1995; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; ROSENBERG, 2002; MUNDIM, 2002).

Para compreender melhor a definição de conhecimento tácito citamos o exemplo retirado de Rosenberg (2002): apesar de saber a definição de liderança e poder listar as características do líder, “sabemos que líderes realmente poderosos e eficazes são mais do que o que pode ser documentado. Eles têm uma qualidade inerente, uma combinação de fatores que é difícil de descrever ou de ensinar, embora reconheçamos que essas características tácitas existem” (ROSENBERG, 2002, p. 61). O que pode tornar um profissional “o melhor”, muito além dos profissionais comuns de sua categoria, provavelmente seja o conhecimento tácito. Segundo Torres (2002, p. 3) a “verdade e a fluidez encontradas em qualquer performance de alta qualidade, seja jogar futebol ou cozinhar, não se pode traduzir facilmente em proposições e orações.”

Quando o conhecimento é tácito e, portanto, não pode ser articulado, ele “constitui uma dimensão escondida de nossa competência cultural ou know-how” e sem ele o conhecimento explícito de nossa cultura específica não faria sentido para nós (FURNIVAL, 1995, p. 6-7). Isto significa, segundo a autora, que o conhecimento tácito necessário para seguir uma receita simples de cozinha em uma determinada cultura não é transferido através da escrita desta receita, mas é adquirido pelo contato direto com alguém já experiente. Outro exemplo de domínio tácito sugerido pela autora é o uso da língua materna que falamos fluentemente sem, contudo, articular as regras para a formulação correta das frases.

Outro modo de adquirí-lo é por meios ou exemplos ostensivos, que corresponde à demonstração prática, por meio de pessoas apontando certos fenômenos ou objetos, caracterizado como o treinamento profissional que constitui um processo de socialização na “microcultura” de cada profissão (FURNIVAL, 1995). Este é, portanto, o primeiro modo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka & Takeuchi (1997).

Furnival (1995) traz algumas contribuições na discussão sobre o conhecimento tácito e reafirma a sua importância ao apresentar a dificuldade que os engenheiros da informação tem em capturar e transplantar todo o conhecimento de um especialista para os Sistemas

Especialistas¹¹. Segundo a autora, a principal razão da dificuldade de captar o conhecimento está justamente na grande dificuldade que os especialistas tem de isolar e descrever os passos que seguem para resolver determinado problema, pois a tomada de decisão não se estrutura apenas em processos formais.

Este problema colocou em xeque a concepção de conhecimento propagada pela tradição racionalista (positivismo) “que exclui a possibilidade de reconhecer como legítima uma grande parte do corpo de conhecimento de qualquer pessoa, especialista ou não” (FURNIVAL, 1995, p. 6), definido como conhecimento tácito.

Segundo Furnival (1995) geralmente os especialistas internalizam o paradigma de que o conhecimento válido limita-se ao explícito e inconscientemente articulam para os engenheiros do conhecimento somente o conhecimento formal, enquanto na prática, fazem outra coisa. “Parece que não é suficientemente apreciado até que ponto as habilidades práticas de um especialista - adquiridas pela experiência ao longo do tempo – contribuem para o adestramento e perícia” (FURNIVAL, 1995, p. 7-8). Seria como se os especialistas considerassem o conhecimento tácito como um defeito e não como uma conquista. Aliás, é provável que por serem completamente óbvios, é que subestimamos o propósito e o poder do conhecimento e métodos de raciocínio do senso comum.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997) fundamentados na teoria de Polanyi, a objetividade científica não constitui a única fonte de conhecimento, pois “grande parte de nossos conhecimentos é fruto de nosso esforço voluntário de lidar com o mundo” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p. 66). Segundo os autores:

[...] os seres humanos criam conhecimento envolvendo-se com objetos, ou seja, através do envolvimento e compromisso pessoal [...] saber algo é criar sua imagem ou padrão através da integração tácita de detalhes (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p 66).

Tanto o conhecimento explícito quanto o conhecimento tácito podem ter um contexto individual ou organizacional, o que é caracterizado como o conhecimento tácito individual (habilidades e experiências) e o conhecimento coletivo tácito (maior que soma das habilidades individuais). “Este último tipo de conhecimento é mais difícil de avaliar externamente, isto é,

¹¹ Sistemas computadorizados para áreas como centros de informação e bibliotecas.

mais fácil de proteger, mais estratégico para a empresa, por isso, tem grande valor competitivo” (MUNDIM, 2002, p. 75).

Como crítica a esta nova forma de apropriação do conhecimento do trabalhador, Bianchetti (2000) aponta que:

A implementação de estratégias de participação dos trabalhadores – embora dentro de certos limites – está na base da busca de cooperação deles na identificação e transferência dos saberes para as máquinas. A necessidade de cooperação dos trabalhadores é vista como imprescindível, pois o problema do capital não se esgota na referida transferência dos saberes às máquinas, uma vez que, feita esta operação, torna-se necessário criar novos espaços, suscitar a emergência de novos *savoir-faire* dos trabalhadores, pois, caso contrário, a própria manutenção do modo capitalista de produção corre riscos (BIANCHETTI, 2000, p. 138).

Independente da maneira como este saber está sendo tratado atualmente, não podemos nos esquecer que este é o “conhecimento que o operário ainda detém sobre o conteúdo do seu trabalho, um conhecimento que resistiu a inúmeras tentativas do capitalismo da apropriação e expropriação do mesmo” (FRANZOI, 1991, p. 67).

2.3 AS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIAS E DE DEFESAS

Nosso interesse em pesquisar o conhecimento tácito do funcionário público tem o propósito de verificar a sua relação com as práticas de resistência e de defesa à organização do trabalho ao qual é submetido e às ofensas da sociedade à sua reputação (imagem) como trabalhador.

2.3.1 Resistências e defesas dos trabalhadores

Torna-se necessário distinguir entre resistência e defesa. Do ponto de vista da psicopatologia do trabalho, Seligmann-Silva (1994) apresenta a seguinte distinção:

A diferença essencial entre defesas e resistências é que as primeiras, estando voltadas basicamente para evitar ou tornar suportável o sofrimento, em geral não propiciam transformações. O contrário ocorre com as resistências, que estão voltadas diretamente para obter a transformação das situações que originam o sofrimento. Acreditamos ser sumamente importante a distinção, por mais que, na prática, ela possa ser difícil. Inclusive, devemos reconhecer a existência de defesas

que assumem, muitas vezes, simultaneamente, o caráter de resistência (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 232).

A defesa no estudo de Seligmann-Silva (1994) é entendido como “defesa contra o sofrimento”, como mecanismo psicológico ou condutas (consciente ou inconsciente). Por resistência entende-se “o enfrentamento das situações ou condições determinantes do sofrimento” (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 232). Para Melo (1997) a resistência:

[...] reflete uma oposição dissimulada ao exercício de dominação presente nas relações de trabalho. A resistência, assim, se insere num contexto onde os trabalhadores desenvolvem ações, que dão evidências de uma luta contra o controle, a desqualificação, o desemprego e a degradação das condições de trabalho em geral (MELO, 1997, p. 179).

Os trabalhadores praticam a resistência tanto na forma de ações coletivas e localizadas quanto “individuais e difusas que se expressam em ações isoladas e, às vezes, pouco explícitas.” (MELO, 1997, p. 179).

Para fins desta pesquisa abordaremos a resistência individual/isolada do funcionário público, sem a intenção de esgotar o assunto e nem de apresentar toda a grande variedade de configurações que ela assume, conforme alerta Seligmann-Silva (1994).

As estratégias do trabalhador nem sempre se apresentam como um movimento estruturado ou organizado. Podem apresentar-se também através de uma ação imprevista ou do aproveitamento de um saber (MELO, 1997) ou de outras maneiras que poderiam dar-se, em nosso entender, como uma ação isolada ou conjugada composta de “práticas diversas vivenciadas nas relações de trabalho” (MELO, 1997, p. 179). Segundo a autora:

A estratégia do empregado não significa um conjunto coeso de ações que se opõe como antagônico à prática dominante das organizações. Mas caracteriza-se, então, como um conjunto disperso de práticas, ações, reações, representações e formas de consciência que possuem lógica/racionalidade próprias definidas, local e temporalmente, por seus sujeitos (MELO, 1997, p. 179).

Com base na definição de conhecimento tácito utilizado para a resolução de problemas durante a execução do trabalho, o conceito de resistência e defesa também pode ser entendido como o conhecimento da realidade e da convivência social desenvolvido para melhorar e garantir as condições de trabalho e o convívio neste ambiente. Esta idéia pode ser concebida como resistência do trabalhador ao modo de produção capitalista que procura expropriá-lo de seu conhecimento sobre o trabalho.

Desta forma, o trabalhador desenvolve maneiras de se defender individual e coletivamente como forma de negociação no trabalho. Este processo de desenvolvimento está baseado nas observações pessoais da realidade que interage com a capacidade de análise (bom senso) de cada indivíduo quanto ao modo como deve agir dentro deste contexto. No caso do funcionário público, poderíamos analisar como este utiliza o seu conhecimento tácito para se defender e se garantir em seu trabalho de três maneiras:

1. como forma de resistência e defesa contra as representações sociais;
2. como forma de manutenção da rotina de trabalho;
3. como forma de negociação de interesses (pessoais, profissionais ou políticos).

O interesse pelo conhecimento tácito dos trabalhadores apresenta diversas abordagens. Uma delas divulga a idéia de melhorias que o trabalhador pode acrescentar ao modo de produção (BIANCHETTI, 2000), através principalmente dos modelos japoneses de gestão (FRANZOI, 1991; NONAKA & TAKEUCHI, 1997) que propõe o reconhecimento e valorização do trabalhador. No entanto, parece que o saber do trabalhador é utilizado em benefício do empregador, incrementando ou inovando a execução do trabalho. Atualmente este saber está sendo cada vez mais expropriado do trabalhador, ao passo que os responsáveis pela concepção do processo de produção estão à busca da codificação deste saber, como aponta Franzoi (1991):

O fato de os engenheiros e demais membros da Gerência circular livremente pela fábrica, observando os operários trabalharem, como forma de aprender evidencia apenas que o saber do operário está, potencialmente, à disposição da Gerência a qualquer hora, no seu horário de trabalho. O que é extremamente desigual, em relação ao acesso que o operário tem ao conhecimento da Gerência (FRANZOI, 1991, p. 92).

O mesmo argumento é apresentado por Bianchetti (2000):

[...] em função do potencial dos registros que tornam disponíveis os saberes e fazeres dos trabalhadores, deixa entreaberta uma porta para a invasão desse reduto e sugere mais um fator de fragilização da posição de quem contava também com esse poder e esse saber para progredir e, no limite, se manter num posto ou setor de trabalho [...]. A apropriação do saber-fazer dos trabalhadores sempre se constituiu em um dos desafios dos donos dos meios de produção. O intento de apropriar-se desse conhecimento, no entanto, vem esbarrando na resistência do trabalhador individual e/ou da sua categoria. Ser possuidor desse saber-fazer franqueava um poder de barganha à classe trabalhadora, criando um certo equilíbrio numa relação atravessada pela desigualdade. Com as novas tecnologias da informação e da comunicação, contudo, são inseridos elementos novos nesse processo (BIANCHETTI, 2000, p. 146-7).

Outra abordagem para o saber dos trabalhadores está relacionada ao poder. Como aponta Franzoi (1991) o saber é fonte de poder e resistência e constitui mais um elemento que permite aos trabalhadores tentar estabelecer uma nova negociação entre Capital e Trabalho:

O saber é um elemento intrínseco a esta luta [Capital e Trabalho], pois saber e poder sempre andaram juntos. No processo de produção, isso se expressa de forma muito clara, uma vez que para que o capitalista controle o processo de trabalho, precisa conhecê-lo e, para impedir que este controle se volte contra ele, o trabalhador também precisa conhecê-lo. [...] Assim, a dominação do Capital sobre o Trabalho, no chão-de-fábrica, esteve sempre associada ao confisco do saber do trabalhador por parte do Capital, tanto quanto a resistência daquele esteve associada ao domínio do saber sobre seu trabalho (FRANZOI, 1991, p. 71-2).

O poder é o meio através do qual conflitos de interesses são resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como. Sobre o poder:

[...] sabe-se que está ligado a padrões assimétricos de dependência através dos quais uma pessoa ou unidade se torna dependente de outra de maneira desbalanceada e que isto tem também muito a ver com a habilidade de definir a realidade dos outros de maneira a levá-los a perceber e representar o tipo de relações que se deseja (MORGAN, 1996, p. 191).

Morgan (1996) aponta que há várias fontes de poder nas organizações. Algumas delas serão tratadas no decorrer deste trabalho. A descrição feita por Morgan (1996) das fontes de poder tem em comum a capacidade, a astúcia em perceber o que está ocorrendo na organização e como se utilizar disso para adquirir ou manter o poder. Não está explicitamente definido como se faz ou como se aprende, mas se aprende e este processo (subjetivo) de aprendizagem está condicionado ao convívio cotidiano.

Segundo Morgan (1996) as fontes de poder baseadas em recursos escassos têm como pontos-chaves a escassez e a dependência que no caso desta pesquisa se revela na posse do conhecimento e a exclusividade no cargo.

Acesso a recursos financeiros, domínio de habilidades importantes ou de matéria-prima, controle ou acesso a qualquer programa de computador valorizado ou uma nova tecnologia, ou ainda acesso a clientes e fornecedores especiais podem emprestar aos indivíduos considerável poder organizacional. Se o recurso representa um suprimento escasso e existe alguém que dependa da sua disponibilidade, então isso pode quase certamente ser traduzido em poder (MORGAN, 1996, p. 166).

O fato de possuir um saber sobre o trabalho não dá ao trabalhador nenhum poder enquanto ele não tiver consciência do que aquele saber representa e da importância que ele como sujeito adquire neste momento, conforme salienta Franzoi (1991):

Porém, dentro de uma unidade produtiva, este saber, que é capaz de parar a produção, ganha importância adicional. Enquanto potencialidade, aponta no sentido de uma nova negociação entre Capital e Trabalho. Mas para que essa potencialidade se realize, este conhecimento por si só não basta. É necessário que os trabalhadores tenham consciência do seu valor, visando explicitá-lo enquanto poder coletivo (FRANZOI, 1991, p. 130).

No entanto, segundo a pesquisa realizada por Franzoi (1991), os trabalhadores de chão de fábrica entrevistados se dão conta deste conhecimento que é só seu, mas:

[...] não chegam a dar-se conta de que este patrimônio pode ser fonte de poder. [...] Como enfatizam seus dirigentes [dos sindicatos], para que esta negociação seja possível, é fundamental o conhecimento sobre o processo de trabalho. Mas este conhecimento em si não basta: há que sabê-lo enquanto poder (FRANZOI, 1991, p. 131-2).

O trabalhador se dá conta que há um conhecimento gerado pelo longo tempo de trabalho em determinada função e pela experiência/prática em fazê-la e que todo aquele que inicia nesta função pode ter sua vida facilitada caso os mais experientes lhe repassem de alguma forma este conhecimento, chamado por eles de “macete, um dispositivo, um jeito de colocar” (FRANZOI, 1991, p. 105).

Uma das principais razões pelas quais as tentativas de mudar a tecnologia frequentemente criam importantes conflitos entre administradores e empregados e entre diferentes grupos dentro de uma organização está no fato de que a tecnologia pode causar grande impacto nas relações de poder (MORGAN, 1996). O autor relata que:

A introdução da produção em linha de montagem na indústria, projetada para aumentar o controle gerencial sobre o processo de trabalho, teve também o efeito não desejado de aumentar o poder dos trabalhadores da fábrica, bem como o dos sindicatos: ao padronizar os cargos, a tecnologia padronizou o interesse do empregado à medida que encorajou a ação coletiva, dando também aos empregados poder sobre o processo de produção para tornar essa ação extremamente eficaz. Uma greve em qualquer parte da linha de produção pode transformar o trabalho de centenas ou mesmo de milhares de pessoas em parada completa. A tecnologia é planejada para, através do pequeno grupo de pessoas, tornar a ação coletiva extremamente eficaz. O sistema de produção baseado no uso do trabalho de grupos autônomos e outras formas de “tecnologia em células”, por outro lado, fragmenta os interesses dos trabalhadores. [...] Grupos e empregados comumente têm clara compreensão das relações de poder inerentes aos planos de trabalho, estando, usualmente, prontos a dispor de todos os seus recursos e engenhosidade para lutar contra mudanças que ameacem a sua posição (MORGAN, 1996, p 178).

Morgan (1996) aponta a aquisição do poder proveniente do conhecimento desenvolvido na prática diária do trabalho:

Todavia, isso também acontece de maneiras mais sutis. Ao trabalhar com certa máquina específica ou com um sistema, o empregado aprende as entradas e saídas da sua operação de tal forma que isso lhe empresta considerável poder. [...] As pessoas manipulam e controlam a tecnologia exatamente como torcem e distorcem regras, regulamentos e descrições de cargos. A tecnologia planejada para dirigir e controlar o trabalho dos empregados freqüentemente se torna uma ferramenta de controle a favor do trabalhador! (MORGAN, 1996, p. 179).

O conhecimento tácito ao ser utilizado como fonte de poder para fins de resistência pode manifestar-se de diversas maneiras. A “operação-padrão” ou “operação-zelo” é uma delas: “os trabalhadores se restringem a executar estritamente de acordo com as instruções recebidas pelo setor de projeto, fazendo com que a produção não ande, provando desta maneira a incompletude deste saber teórico” (FRANZOI, 1991, p. 71). Desta forma a separação entre a concepção e a execução do trabalho criada pelo Capital acaba tornando-se um ônus para ele próprio (FRANZOI, 1991).

Segundo Morgan (1996) um trabalhador de chão-de-fábrica não possui o poder de interromper uma linha de montagem, mas possui o conhecimento de como agir para interromper a linha de montagem. Porém sua fonte de poder não está no conhecimento de como agir, mas na estrutura da atividade produtiva que torna tal poder significativo. Este trabalhador pode não representar muita coisa dentro da organização, mas pode aprender e compreender as regras e como se mover através delas, sem, contudo, possuir poder para mudá-las.

Outra maneira anteriormente (ou ainda atualmente) utilizada era a baixa qualidade dos produtos. No sistema taylorista era mais valorizado a quantidade produzida através do controle dos tempos e movimentos do que a qualidade do produto. Desta forma, como a qualidade não podia ser detectada na fonte e seu controle era feito por amostragem, uma das formas de resistência dos trabalhadores à intensificação do ritmo de trabalho era reduzir a qualidade (FRANZOI, 1991).

Também Bianchetti (2000) sugere que no predomínio do taylorismo e do fordismo “as maneiras próprias, idiossincráticas dos trabalhadores resolverem os problemas que ocorriam no processo produtivo e as sugestões e saídas singulares para inserir melhorias nesse mesmo processo” eram tão fundamentais para a melhoria da produtividade quanto representavam “um espaço-tempo de resistência, de ampliação do poder de barganha dos trabalhadores” (BIANCHETTI, 2000, p. 144-5).

Assim como no modelo de Nonaka & Takeuchi (1997) em que o conhecimento tácito do trabalhador passou a ser “valorizado” através de sua explicitação, precisamos compreender que:

O saber do trabalhador está apenas potencialmente à disposição do capitalista porque, quando o capitalista compra a força de trabalho, durante determinado tempo, está também comprando o saber que vai se desenvolver durante este período de tempo, sob as barbas do Capital, e que faz possível a transformação desta força de trabalho em trabalho. Não compra, porém, a subjetividade do trabalhador e como este saber não pode ser absorvido apenas pela observação, mas tem que ser repassado pelo trabalhador, este é um espaço – também potencial – de resistência e negociação do trabalhador (FRANZOI, 1991, p. 97, grifo do autor).

Muito mais importante que entendermos a criação e manifestação do conhecimento tácito dos trabalhadores é percebermos que na realidade, através destes procedimentos “é a própria presença do trabalhador no processo de trabalho que está em risco” (BIANCHETTI, 2000, p. 146). O autor coloca em xeque a “verdadeira vantagem” da explicitação por parte dos trabalhadores deste tipo de conhecimento:

No entanto, muito diferente de antes, quanto enfatizavam a façanha de terem sido capazes de manter ou recolocar o sistema em funcionamento, fato que os tornava respeitados por serem considerados ases, experts, agora os operadores manifestam um dilema [...] em outras palavras, se não decifrarem e solucionarem os problemas que causam a interrupção da prestação dos serviços serão ‘devorados’ do posto ou setor de trabalho; decifrando e resolvendo as imponderabilidades, o seu saber, como o tempo, é ‘devorado’ e transforma-se em trabalho morto, restringindo o espaço de presença do trabalhador (BIANCHETTI, 2000, p. 146).

De acordo com Bianchetti (2000) ainda não há como conhecer quais as decorrências deste processo de ampliação dos conhecimentos compartilhados, mas sabe-se que as iniciativas são tomadas visando minar o poder dos trabalhadores. “Pode-se supor que, ao ser invadido no seu espaço particular e ao ter formalizado e tornado universal o seu saber tácito, o trabalhador tenderá a ver reduzido o seu poder de barganha” (BIANCHETTI, 2000, p. 141).

É a soma das singularidades que dá força ao coletivo, afirmam Guareschi e Grisci (1993). Mas o trabalhador atualmente não consegue ter noção desta grandeza como observou Franzoi (1991) que aqueles nascidos sob a égide de um sistema que tem por base a separação entre concepção e execução do trabalho tem menor consciência de seu saber. Isto nos leva a perceber que:

A classe de trabalhadores é fruto da história, de uma história maior do que suas próprias vidas, que já lhes designou o espaço a ocupar na sociedade, antes mesmo de nascer. Estão presentes na família, na escola e na fábrica aparatos ideológicos que

conduzem os trabalhadores para um modelo de sujeito, do qual a sociedade necessita para se perpetuar (GUARESCHI & GRISCI, 1993, p. 61-2).

Através do novo discurso do capitalismo presente, por exemplo, no modelo de Nonaka & Takeuchi (1997) para a apropriação do conhecimento do trabalhador, um leque de estratégias é camuflado como: cooperação induzida ou espontânea, cooptação e ameaça de perder o emprego. No entanto, “o reconhecimento e a explicitação de que estas qualificações existem e de que o capital depende delas para manter-se/expandir-se não transformam, num passe de mágica, a resistência dos trabalhadores em consentimento e colaboração” (BIANCHETTI, 2000, p. 138-9). Também Guareschi & Grisci (1993, p 59-60) apresentam críticas ao modelo japonês como “uma nova filosofia de trabalho, mas que não passa de uma reprodução mais refinada e perversa do modelo taylorista.”

Franzoi (1991) cita o seguinte exemplo:

Diante desta situação, os trabalhadores passaram a reivindicar cursos de programação e liberdade para alterar, corrigir ou mesmo fazer os programas, tornando-se assim, mais qualificados para a execução da tarefa. Mesmo sem o consentimento da empresa, os operários passaram a interferir [sic] na produção e nos programas, pois perceberam que as máquinas CNC não funcionavam sozinhas.

Neste contexto ocorreu o seguinte fato: quando uma nova peça [...] chegou à produção para teste de programa [...], o operador percebeu um erro no programa e o corrigiu. A peça foi aprovada pelo controle de qualidade, mas como havia a proibição de mudança nos programas recebidos, o operário ‘descorrigiu’ o programa antes de ser arquivado.

Quando a peça voltou a ser produzida, o foi pelo programa original e conseqüentemente apresentou erro, diante do que se chamou o programador. Este não pode atender ao chamado, comprometendo a remessa de peças para a montagem final. Foram chamados então os trabalhadores que, para corrigirem o erro, reivindicaram que daí para a frente tivessem permissão formal para alterar os programas e que fossem encaminhados para os cursos de programação. Aceita a reivindicação, em quinze minutos os programas estavam corrigidos e as máquinas voltaram a funcionar. (DIEESE apud FRANZOI, 1991, p. 115).

O trabalhador é capaz de estabelecer um determinado poder dentro da organização. Morgan (1996) reconhece esta capacidade e destaca que W. F. Whyte desenvolveu um estudo que:

[...] revelou os artifícios com os quais os operários são capazes de controlar o seu ritmo de trabalho e níveis de ganho, mesmo sob o olhar cerrado dos seus supervisores e de especialistas em eficiência que tentam elevar a produtividade. Os trabalhadores sabem que, para manter os seus empregos, devem encontrar formas de derrotar o sistema, fazendo isto com grande habilidade e astúcia (MORGAN, 1996, p. 161).

Os trabalhadores trocam idéias sobre como conseguir melhores padrões de trabalho e diminuir a produção para receber trabalhos ‘agradáveis’, ou deixar para os seus adversários aqueles ‘desagradáveis’. Tal colaboração é usada contra a administração e, outras vezes, contra os trabalhadores ou grupos de trabalho. É lógico que a administração quase sempre sabe que isto está acontecendo, mas muitas vezes é impotente para fazer alguma coisa a esse respeito, principalmente quando a fábrica é sindicalizada. [...] Relacionamento semelhantes são encontrados nos escritórios, onde os funcionários jogam com impressos e horários de forma a parecerem mais ocupados e mais produtivos do que realmente são (MORGAN, 1996, p. 161).

Para complementar, verificamos que Melo (1997) fez uma análise parecida do personagem Pedro Malasartes de Roberto Da Matta. Segundo a autora, a estratégia do personagem:

[...] é obedecer, ao pé da letra e até às últimas conseqüências, às ordens de seu patrão e, assim fazendo, consegue tirar partido do ‘outro lado’ do contrato, transformando a desvantagem em vantagem [...] A estratégia se baseia no poder de obedecer e assim destruir a opressão pela obediência, oportuna, malandra e sagaz. O mito do poder patronal tão absoluto acaba ficando totalmente vulnerável. [...] Desse modo, o poder dos fracos, visto como um poder que se atualiza por meio de qualidades intrínsecas, torna-se irremovível dos seus portadores e passa a ser concebido como sendo natural (MELO, 1997, p. 173).

Segundo Morgan (1996) através da estrutura pode-se definir o poder de indivíduos e grupos dentro de uma organização. Muitas vezes a mudança na estrutura faz parte de um jogo de poder com o propósito de limitar o papel e a influência de pessoas chaves na organização ou, ao contrário, podem ser planejadas para recuperar ou aumentar o controle em determinados aspectos. Esta questão, de certa forma, explica a rigidez e inércia das estruturas organizacionais, pois as pessoas, geralmente, procuram preservar as estruturas a fim de proteger o poder que obtêm através delas.

Neste sentido, Morgan (1996) explica que a definição de cargos e departamentos criada para controlar o trabalho dos empregados, também pode ser usada por eles para controlar seus superiores. O mesmo ocorre com as regras, regulamentos e outros procedimentos formais. Um exemplo apontado por Morgan (1996) é o poder que os empregados de uma empresa ferroviária descobriram na “greve de zelo” na qual eles procuravam fazer estritamente aquilo que previa os regulamentos. Os regulamentos minuciosamente criados nesta organização tinham o grande propósito de evitar acidentes, continua o autor:

Em lugar de fazer greve verdadeira por maiores reivindicações ou endereçar uma queixa, um processo que se comprovou desgastante aos empregados que perdem assim os seus salários, o sindicato muitas vezes declara uma “greve de zelo” por meio da qual o empregado faz exatamente aquilo que é requerido pelos regulamentos desenvolvidos pelas autoridades ferroviárias. O resultado é que dificilmente cada trem sai no horário, as programações não funcionam e todo o sistema de estrada de ferro rapidamente mostra um ritmo próximo da parada total.

[...] O único problema é que existem tantas regras que elas tornam o sistema ferroviário quase inoperante. O funcionamento normal, dessa forma, requer que os empregados encontrem atalhos ou, pelo menos, procedimentos mais simples. [...] Muitas organizações têm regras que, como muitos empregados o sabem, não são costumeiramente aplicadas. [...] As regras violadas que acompanhavam o acidente foram quebradas milhares de vezes anteriormente como parte da prática normal do trabalho, uma vez que trabalhar normalmente seja impossível sem a violação de regras. Os ferroviários descobriram como podem usar a arma criada para controlar e possivelmente puni-los para controlar e punir os outros (MORGAN, 1996, p. 170).

O modo capitalista de produção, sabedor da força que o coletivo possui, procura constantemente criar estratégias de segmentação e particularização na tentativa de desestimular as iniciativas espontâneas por meio da diminuição das responsabilidades e do saber, com a intenção de promover a anulação das defesas coletivas e o aparecimento de novas formas de resistência, pois “os atos de resistência isolados, (...) são legados que vêm sendo transmitidos de geração para geração e transformando-as em alvos frágeis e fáceis, como classe trabalhadora” (GUARESCHI & GRISCI, 1993, p. 56).

Na opinião de Melo (1997) o Brasil não é um país marcado por grandes movimentos dos trabalhadores. Talvez seja justamente devido a esse histórico da classe trabalhadora, e devido também à menor conscientização do trabalhador sobre a divisão do trabalho entre quem elabora e quem executa e ao fracionamento da coletividade operária (GUARESCHI & GRISCI, 1993; FRANZOI, 1991) que se acaba exigindo do trabalhador respostas defensivas particulares e personalizadas (GUARESCHI & GRISCI, 1993).

A literatura consultada nos mostra que o conhecimento tácito tem sido pesquisado mais como uma “habilidade” desenvolvida pelo trabalhador durante o exercício de sua função, possibilitado pela sua longa permanência na mesma. Esta habilidade lhe permite melhorar o processo de produção e “cooperar com o sistema capitalista”, mas também exercer seu poder de resistência e através deste buscar um pouco de igualdade nas negociações e barganhas.

Na presente pesquisa o conhecimento tácito será discutido por outro ângulo. Por se tratar de funcionário público, este trabalhador, nem sempre está envolvido com o processo de produção conhecido das empresas. O conhecimento tácito será verificado nas relações sociais e profissionais que o funcionário aprende e estabelece dentro da organização, além do conhecimento relacionado à sua função.

O conhecimento tácito já era conhecido e discutido por alguns autores, muito antes de ganhar importância para o capital como fonte de contribuição para o modo de produção. De forma geral, pode-se perceber que nos demais estudos o conhecimento tácito está relacionado a uma forma de elaboração do próprio trabalho tentando preservar uma capacidade de criação que foi tirada do trabalhador.

Podemos perceber também que decorrente desta possibilidade de desenvolver partes de seu trabalho, o indivíduo a utiliza como forma de resistência ao sistema. Neste sentido Melo (1997) aponta que mesmo no trabalho extremamente controlado o indivíduo conserva um mínimo de liberdade que lhe permite o desenvolvimento de comportamentos baseados no que agora chamamos de conhecimento tácito. Segundo a autora:

[...] as experiências, as práticas, o ‘saber fazer’ profissional de cada empregado possibilitam um conhecimento da operacionalidade do trabalho, de problemas, de formas de resolvê-los, de controlá-los, enfim, a configuração de um campo de conhecimento do trabalho, variando de amplitude, mas possibilitando um campo de ação, para elaboração de estratégias pelos indivíduos (MELO, 1997, p. 173).

A interpretação de Melo (1997) sobre o que este conhecimento representa na vida no indivíduo assemelha-se à definida por Aristóteles. Para Melo (1997, p. 174) a capacidade de avaliar uma situação e tomar a decisão correta significa que o “comportamento dependerá, sobretudo, da escolha que o empregado fará em relação à melhor combinação desses elementos, a partir de um conhecimento intuitivo do conjunto deles.” Os elementos apresentados pela autora referem-se a possibilidades de fazer coligações com seus colegas; “de mobilizar a solidariedade de outros ou do grupo; da sua capacidade de se beneficiar destes elementos; da capacidade de construir e estabelecer relações; de comunicar; de estabelecer e reverter alianças e, principalmente, de suportar tensões psicológicas decorrentes do risco de um conflito” (MELO, 1997, p. 173).

O conhecimento tácito tornou-se então a ferramenta utilizada pelo trabalhador para resistir às situações ou formas de trabalho que possam prejudicar sua integridade ou dignidade, principalmente quando não detém os mesmos fatores de negociação que os proprietários do meio de produção ou dos que concebem as formas como o trabalho deve ser feito.

Isto foi percebido há alguns anos, mas não com o enfoque que é dado hoje. Antes, o conhecimento tácito era visto como uma parte subjetiva do trabalhador que prejudicava o modo de produção, já que devido a ele o trabalhador interferia nas regras de produção

estabelecidas, não as seguia ou as modificava e, portanto, não cumpria exatamente o que havia sido determinado. Por esta razão, este conhecimento deveria ser eliminado do trabalhador. Atualmente os dirigentes perceberam que este é um espaço em que não têm total acesso e nem domínio suficiente, por isto tornou-se interessante moldá-lo em benefício da organização tentando fazer com que aquilo que pertencia somente à classe trabalhadora passasse a pertencer também às organizações, como mais uma estratégia de poder.

Quanto ao funcionário público no contexto que estamos investigando, ele tanto exerce ou tenta demonstrar um poder quanto se submete ao poder de outros, dependendo da situação em que se encontre. Saber lidar e reconhecer a situação, ter o comportamento mais adequado para o momento e o resultado que poderá obter é o que pensamos ser a conjugação do conhecimento tácito que ele desenvolveu (e continua desenvolvendo) sobre as relações de poder dentro deste contexto no qual está inserido, que envolve a organização e a sociedade.

Em determinado momento o funcionário exerce o poder ou demonstra tê-lo e se sente respeitado ao resolver um problema, facilitar uma situação ou acesso, ajudar alguém em determinado assunto. Esta sensação de poder só é possível se a outra parte reconhece sua existência. Este reconhecimento pode ser pela verdadeira crença da pessoa no poder que aquele funcionário tem ou pela dependência em relação a algo que o funcionário pode fazer. Neste caso a pessoa não o vê como poderoso, mas apenas como alguém que se impõe pelo cargo que ocupa.

Além disso, em municípios de pequeno porte, o reconhecimento do poder de algum funcionário público está mais ligado a sua habilidade de convivência organizacional social e a competência profissional do que ao poder estatuído para o cargo. É também com base nesta dinâmica social que o funcionário procura desenvolver seu poder, buscando constantemente a valorização de suas relações sociais e a discricão no uso do cargo. Não estamos com isto dizendo que ele não se sinta poderoso pelo cargo que ocupa e que não o utilize como sustentação de seu poder, apenas que ele sabe que terá maior reconhecimento social se apresentar um comportamento humilde em relação ao cargo e se enfatizar suas qualidades pessoais.

Mas o funcionário público também vive a situação oposta, em que o poder está com aquele com o qual mantêm uma relação profissional ou social. Por diversos fatores, o outro nesta

relação é o que se sente poderoso e procura demonstrar ou impor este poder colocando às vezes o funcionário em situações difíceis e humilhantes ou simplesmente exigindo dele um comportamento de obediência e respeito, de reconhecimento da sua condição de inferioridade na relação por parte do funcionário. Esta situação é mais comum quando envolve poder econômico ou laços de amizade com o prefeito ou secretários.

2.3.2 A comunicação: o uso da fofoca

A comunicação está presente em todas as formas de interação social e, portanto, está ligada a questões como “influência, poder, consentimento, cooperação, participação, imitação, liderança e solidariedade” (TORQUATO, 2002) entre outros.

Através da comunicação uma pessoa tem a possibilidade de convencer, persuadir, atrair, mudar idéias, induzir comportamentos, despertar sentimentos, provocar expectativas e gerar atitudes, o que justifica o poder da comunicação nas interações sociais.

Como um dos propósitos deste estudo é compreender o papel da comunicação na criação e transmissão do conhecimento tácito dos funcionários públicos, nosso ponto de atenção será sobre as redes informais, nas quais se dá a comunicação conhecida por fofoca ou boato. Portanto, aceitaremos os dois termos como sinônimos.

A fofoca é um fenômeno popular tão antigo quanto o homem e pode ter um efeito devastador sobre as pessoas. Tem a capacidade de reunir (unir) “massas e multidões e provocar imensos conflitos nas relações entre o capital e o trabalho” (TORQUATO, 2002, p 177), por este motivo é também considerada como um mecanismo da comunicação distorcida.

Entre as muitas definições de fofoca podemos citar a encontrada em Fonseca (2000):

A fofoca envolve, pois, o relato de fatos reais ou imaginados sobre o comportamento alheio. Ela é sempre concebida como uma força nefasta, destinada a fazer mal a determinados indivíduos. Ninguém se considera fofoqueiro, mas todo mundo concorda em dizer que há fofoca constantemente na vizinhança (FONSECA, 2000, p. 41)

Para Elias & Scotson (2000):

A fofoca, em outras palavras, não é um fenômeno independente. O que é digno dele depende das normas e crenças coletivas e das relações comunitárias. [...] O uso comum nos inclina a tomar por ‘focas’, em especial, as informações mais ou menos depreciativas sobre terceiros, transmitidas por duas ou mais pessoas umas às outras. Estruturalmente, porém, a fofoca depreciativa [*blame gossip*] é inseparável da elogiosa [*pride gossip*], que costuma restringir-se ao próprio indivíduo ou aos grupos com que ele se identifica (ELIAS & SCOTSON, 2000, p. 121, grifo dos autores).

Também encontramos em Gaiarsa (1978, p. 29) que “a fofoca é a informação ou o comentário tendencioso sobre um terceiro ausente”.

Segundo o dicionário Aurélio o **boato** é uma “notícia anônima que corre publicamente sem confirmação”. A **Fofoca** é o mesmo que “mexerico, intriga, bisbilhotice.” O boato pode ser chamado também de “rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse-me-disse, rádio-mexerico, ou, simplesmente fofoca” (TORQUATO, 2002, p. 177).

Segundo Gaiarsa (1978) o tendencioso da notícia, portanto a fofoca, se apresenta de dois modos distintos e complementares:

1. A fala – que se divide em:

- a. Transmissão alterada da notícia:** ao passar de pessoa a pessoa, a notícia vai sofrendo alterações e/ou acréscimos, que a modificam.
- b. Interpretação tendenciosa dos motivos:** mais importante do que a modificação na notícia é a interpretação que o fofocueiro faz das ações ou ditos de sua vítima. É a atribuição das piores intenções possíveis às ações e ditos do fofocado, mesmo que na realidade suas ações estivessem imbuídas dos mais dignos propósitos.

2. O acompanhamento expressivo – “As expressões de rosto, de mão ou de corpo inteiro, que acompanha a fofoca verbal, são muito características. [...] o olhar desdenhoso, o muxoxo de desprezo, o gesto de pouco caso das mãos ou o modo de olhar de cima para baixo, são todos da fofoca” (GAIARSA, 1978, p 30).

Segundo o autor, a fofoca visual pode existir sem a verbal, mas a verbal não pode existir sem a visual e é por essa razão que considera a visual a mais importante. Como exemplo, Gaiarsa (1978) sugere que entre duas amigas em uma reunião social há toda uma variada sinalização expressiva ao assistirem à chegada de uma outra amiga. Mas o autor reconhece que os gestos e olhares da fofoca são complexos:

Há segredo: tendência ao cochicho, ao abaixar a voz, ao esconder da boca com a mão. Há malícia: olhar de cumplicidade, risinho satânico. Há orgulho: jeito de quem se exhibe, face e sobrancelhas que se levantam. Há inveja: o risinho satânico é um quase nada esverdeado, o olhar desdenhoso é também perplexo – quiçá despeitado (GAIARSA, 1978, 30).

Nos estudos de Elias & Scotson (2000) e Fonseca (2000) também foi apontado a manifestação expressiva na ação de fofocar e como um modo de fofoca. O que nos chama a atenção quanto à fofoca visual, apontada por Gaiarsa em 1978 como recurso muito usado pelas mulheres e pelos superiores, é o destaque que está tomando nos últimos anos sob o título de Assédio Moral¹². Nas palavras de Gaiarsa, a fofoca visual:

[...] pode ser feita na presença da vítima e a vítima não tem jeito de protestar, nem de provar que foi vítima de uma depreciação [...] não é possível demonstrar que a fofoca visual existiu, porque ela aconteceu em um instante apenas, sob a forma de um olhar ou de um sorriso (GAIARSA, 1978, p. 30).

Neste sentido Elias & Scotson (2000) observaram o sentimento e a reação da vítima fofocada:

Os mexericos discriminatórios da ‘aldeia’, todas as expressões de censura e desdém segredados ou abertamente proferidas contra as pessoas do loteamento, exerciam um poder sobre elas, por mais dignas e ordeiras que fossem em sua conduta, porque parte delas mesmas, sua própria consciência, concordava com a má opinião que os ‘aldeões’ tinha de seu bairro. Era essa concordância silenciosa que lhes paralisava a capacidade de retaliar e de se afirmar. Elas se sentiam envergonhadas quando alguém se referia ao grupo a que pertenciam por um termo depreciativo, ou quando eram acusadas, direta ou indiretamente, de maus feitos e falhas que, na verdade, só eram encontradas em seu grupo na ‘minoridade dos piores’. (ELIAS & SCOTSON, 2000, p. 131)

Além disso, Elias & Scotson (2000) concluíram que o pertencer ao grupo estigmatizado causa sofrimento ao indivíduo que não consegue desvencilhar-se individualmente:

¹² Entre os principais estudiosos sobre este tema está a pesquisadora Marie-France Hirigoyen autora dos livros “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano” e “Mal-Estar no trabalho: redefinindo o assédio moral”, ambos da Editora Bertrand Brasil.

Eles não conseguem escapar individualmente da estigmatização grupal, assim como não conseguem escapar individualmente do status inferior de seu grupo. Hoje em dia, é freqüente encontrar quem fale e pense como se os indivíduos das sociedades contemporâneas já não tivessem vínculos tão estreitos com seus grupos quanto os de antigamente, que eram ligados a clãs, tribos, castas ou feudos e consoantemente julgados e tratados. Mas a diferença, quando muito, é uma diferença de grau. [...] E essa dependência que os indivíduos têm da posição e da imagem dos grupos a que pertencem, sua profunda identificação com estes na avaliação de outrem e em sua própria auto-estima, não se restringe a unidades sociais com alto grau de mobilidade social individual, como os bairros. Existem outras, como as nações, as classes ou os grupos étnicos minoritários, nas quais a identificação dos indivíduos com o grupo e sua participação vicária nos atributos coletivos são muito menos elásticas. O descrédito coletivo que é atribuído a esses grupos por outros mais poderosos, e que se encarna em insultos típicos e fofocas depreciativas estereotipadas, tem em geral alicerces profundos na estrutura de personalidade de seus membros, que, por sua parte de sua identidade individual, não é fácil de descartar. (ELIAS & SCOTSON, 2000, p. 131-2)

Embora a fofoca apresente este aspecto negativo, não é este o nosso interesse pelo assunto. Para fins deste trabalho procuraremos compreender a fofoca como um recurso da comunicação específica das redes informais, nas quais geralmente se desenvolve e transmite o conhecimento tácito e se estabelece o poder do funcionário.

O processo pelo qual o boato nasce e ocorre obedece aos aspectos da composição da fala já anunciados por Gaiarsa (1978). Nas palavras de Torquato (2000) se dá da seguinte forma:

Uma pessoa encontra-se com três colegas e dá sua versão sobre algo que ouviu. Nessa versão, ocorrem alguns fenômenos. A pessoa reduz o tema a situações bem simples, nivelando as informações, tirando aspectos complexos e limpando ângulos técnicos. De acordo com seus interesses e expectativas, adiciona à informação original uma outra informação e interpretação. Quando lhe convém, ao invés de acrescentar informações, a pessoa suprime dados e parcelas do conteúdo, passando adiante apenas a versão mais conveniente para o preenchimento das expectativas individuais e grupais. Das três pessoas que ouviram aquela versão, uma ou duas encontram-se com outros grupinhos e repete-se a situação, multiplicando-se indefinidamente o boato que, em espaço de poucas horas, como um rastilho de pólvora, atinge quase todo o espaço da comunidade (TORQUATO, 2002, p. 178).

2.3.2.1 A comunicação nas organizações

Muitos problemas nas organizações surgem motivados pela comunicação, como os relacionados abaixo que são apontados por Torquato (2002):

- Incompreensão de mensagens.

- Dificuldade de relacionamento entre setores, entre grupos hierárquicos do mesmo nível ou constrangimento entre as áreas.
- Retenção de informação por parte de determinados grupos.
- Rotinas emperradas.
- Fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens e a grande quantidade de comunicações técnicas.
- Dificuldade em fazer chegar uma mensagem até o destinatário final e a incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores.
- Pouca transparência de canais de comunicação e pouco acesso das pessoas a eles.
- Indefinição de fontes de comunicação.
- Os boatos.

Quanto à retenção de informações, segundo Torquato (2002) as chefias intermediárias geralmente atuam no sentido de criar obstáculos e impedir o fluxo de informações e este fenômeno se deve, na maioria das vezes, à disputa de poder dentro da organização.

O controle do conhecimento e da informação também é apontado por Morgan (1996) como mais uma fonte de poder. Dentro das organizações há quem costuma controlar “os fluxos de informações e o conhecimento que se torna disponível a diferentes pessoas, influenciando, assim, as suas percepções da situação e, conseqüentemente, as maneiras pelas quais reagem com relação a essas situações” (MORGAN, 1996, p. 173). Esses “filtradores de informação” agem abrindo e fechando os canais de comunicação, bem como analisando e determinando o conhecimento de acordo com a visão de mundo que favoreça aos seus interesses. Pelo simples processo de diminuir ou acelerar o fluxo das informações, tornando o conhecimento disponível a tempo ou muito tarde para os que precisam dele, o filtrador pode desenvolver um considerável poder dentro da organização (MORGAN, 1996). Afirma o autor que:

Pela posse da informação certa, no momento certo, tendo acesso exclusivo a dados-chaves, ou simplesmente demonstrando a habilidade de ordenar e sistematizar fatos de maneira eficaz, os membros da organização podem aumentar o poder que detêm dentro dela. Muitas pessoas desenvolvem essas habilidades de maneira sistemática e com ciúmes guardam ou bloqueiam o acesso a conhecimentos importantes para aumentar a sua indispensabilidade e “status de especialista”. Obviamente, outros membros da organização têm interesse em romper tal exclusividade e ampliar o acesso. Existe, dessa forma, habitualmente nas organizações uma tendência de rotinizar aptidões e habilidades de valor, sempre que possível. Existe também uma

tendência de destruir dependências de indivíduos específicos e departamentos pela aquisição de especialistas próprios (MORGAN, 1996, p. 174).

O poder através da comunicação também se manifesta no controle do processo de tomada de decisão, conforme aponta Morgan (1996). Nestas situações as pessoas manipulam a escolha de acordo com suas próprias intenções, geralmente ocultas, a fim de criar os resultados que desejam. Tais pessoas podem exercer controle influenciando de três formas: nas premissas da decisão, nos processos decisórios e nos resultados e objetivos da decisão. No **controle das premissas de decisão** a pessoa pode direcionar a tomada de decisão para o ponto que deseja, acrescentando ou omitindo informações, ou evitando discussões amplas, exercendo uma forma de controle obstrutivo. No **controle do processo**, estas pessoas manipulam as regras básicas que guiarão a tomada de decisão, podendo-se excluir ou tornar-se muito complexo para que nem todos tenham condições (estejam habilitados) para acompanhar. A última forma é influenciar **resultados e objetivos a serem atingidos**, apresentando material de apoio direcionado, enfatizando pontos importantes e restritivos, selecionando e avaliando as alternativas, além de qualidades pessoais como eloquência, domínio dos fatos, tenacidade e persistência (MORGAN, 1996).

O enunciado “quem possui muitas informações, via de regra, consegue ocupar um razoável espaço organizacional” (TORQUATO, 2002) pode apresentar duas variações possíveis, principalmente em nossos dias:

- O indivíduo deve estar permanentemente atualizado para acompanhar as inovações tecnológicas.
- O indivíduo deve estar ciente de todas as informações importantes sobre questões da vida pessoal, social ou organizacional que possam servir como um “trunfo” a ser usado na melhor hora.

O desempenho de papéis aparentemente simples pode possibilitar a pessoa adquirir um poder além do *status* normal daquele papel. Os administradores de fronteira, como são chamados, tanto podem ajudar a integrar quanto a isolar uma unidade ou atividade. Desta forma, controle os limites dentro da organização como fonte de poder ocorre porque:

[...] muitas secretárias e assistentes pessoais são capazes de exercer grande impacto sobre a forma pela qual os seus chefes vêem a realidade de certa situação, determinando a quem será dado acesso ao gerente e quando, além de administrar a informação de maneira a ressaltar ou minimizar a importância de eventos e atividades que ocorrem nos demais locais da organização (MORGAN, 1996, p. 175).

A qualidade do fluxo de informações e das fontes que as fornecem pode garantir um espaço maior e mais seguro a ponto de impedir algum tipo de punição ou o “ataque” de companheiros do mesmo setor (TORQUATO, 2002):

O fenômeno de guardar informações explica-se, dessa forma, como tática na escalada do poder organizacional. Há algumas informações não operacionais – como medidas estratégicas, políticas e diretrizes gerais – que conferem status a quem as detém. Os possuidores daquelas informações sentem-se, psicologicamente, envaidecidos e prestigiados. O repasse só ocorre quando a medida serve para fortalecer seu poder ou quando percebem que a informação transmitida contribuirá, taticamente, para exibir aos outros a intimidade que mantêm com os escalões decisórios. Isso é prestígio (TORQUATO, 2002, p. 166).

Segundo Torquato (2002, p. 171) as chamadas “ ‘panelinhas’ e agrupamentos informais, os boatos, as fofocas são meios socialmente arquitetados para amortecer os efeitos da ansiedade, numa organização que se rege pela política de fomento ao conflito entre executivos.” Geralmente estas políticas estão associadas à idéia de dividir para a empresa somar, acirrando a competitividade entre profissionais ou entre setores da organização.

Apesar disso ou talvez justamente por isso é que se forma as alianças interpessoais na organização informal. Segundo Morgan (1996) nas redes informais, presentes em todas as organizações, as pessoas interagem de maneira a satisfazer a muitos tipos diferentes de necessidades sociais. Esta fonte de poder tem particular importância para esta pesquisa, justamente por enfatizar as relações sociais informais, como destaca o autor:

Amigos altamente colocados, patrocinadores, mentores, coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores para promover os fins individuais das pessoas, bem como redes informais de consulta às bases, sondagens ou simples bate-papos; tudo isso oferece fonte de poder aos envolvidos. Através de vários tipos de redes interligadas, um indivíduo pode adquirir informações ‘a priori’ de desenvolvimento que sejam importantes aos seus interesses, exercer várias formas de influência interpessoal para produzir esses desenvolvimentos da forma desejada e preparar caminho para proposições que esteja interessado em concretizar. O político organizacional habilidoso sistematicamente constrói e cultiva tais alianças e redes informais, incorporando, sempre que possível, a ajuda e influência de todos aqueles que tenham importante interesse no campo no qual opera. Alianças e coalizões não são necessariamente construídas em torno de interesses idênticos; ao contrário, o requisito para esses tipos de organização informal é que exista uma base para alguma troca de benefício mútuo. A construção de redes ou coalizões bem-sucedidas envolve a consciência de que, além de amigos vencedores, é necessário incorporar e pacificar inimigos potenciais, bem como dispor de uma habilidade de ver além de

assuntos imediatos e descobrir formas de negociar ajuda no presente para promessas futuras. O criador de coalizões de sucesso reconhece que a moeda da construção da coalizão é a da dependência mútua e da troca (MORGAN, 1996, p. 179).

Para Morgan (1996, p. 179) “as coalizões, alianças e redes construídas por meio desses processos podem permanecer altamente informais e em certo grau até invisíveis.” Além disso, os personagens que interagem nesta rede podem assumir papel central ativo ou apenas atuar de forma marginal, assim como algumas pessoas “contribuirão bastante com a rede e dela retirarão mais poder do que outras, de acordo com o padrão de dependência mútua e sobre o qual a aliança foi construída” (MORGAN, 1966, p. 180).

Um elemento importante dentro da cultura de chão-de-fábrica é a comunicação:

[...] que é feita por via oral e ocupa tanto os espaços e tempos institucionalizados como sendo de não trabalho, quanto aqueles roubados ao tempo de trabalho na produção. Esta comunicação é tanto uma expressão dos laços afetivos que se criam entre colegas de trabalho [...] quanto laços de solidariedade entre companheiros de uma mesma classe. Esta é a chamada “Rádio Peão” que se espalha por banheiros, intervalos de café. São comuns em tempo de campanha, as assembléias-relâmpago de banheiro ou no café. Obedecem ao ritmo de trabalho, pois são feitas, com já dito, nos tempos de não trabalho ou roubados ao trabalho [...] Esta comunicação sempre incomodou o Capital (FRANZOI, 1991, p. 51)

Mas nem todos participam desta comunicação dentro da fábrica. Alguns são forçosamente excluídos devido ao tipo de trabalho que exercem, que não oferece o tempo de não-trabalho e o prejuízo para estes é a exclusão da formação de consciência de classe, já que esta comunicação tem o papel de formação de consciência. Outros são excluídos propositalmente, pois mesmo entre os trabalhadores de chão de fábrica há a divisão entre os confiáveis e não confiáveis, aliados e inimigos. Para estes a “lei operária existe, expressa por um código de conduta, que muitas vezes é severo” (FRANZOI, 1991, p. 53).

A comunicação passa a ter um papel importante na conscientização do trabalhador sobre o poder que seu “saber” confere. Franzoi (1991) observou que esta consciência se forjava entre seus entrevistados através das conversas com os companheiros na fábrica, uma vez que, “quem trabalha na linha de montagem, por não ter tempo de ‘trocar idéias’ não tem acesso a ela. Ao contrário, quem trabalha no turno da noite, onde existe menos vigilância e mais tempo para conversar, é mais consciente” (FRANZOI, 1991, p. 110).

Podemos apresentar nesta discussão os elementos recorrentes na rotina do funcionário público segundo as entrevistas de Veneu (1990), ou seja: o cafezinho, a “conversa fiada” e o jornal, que foram apontados como conteúdo do ócio:

A propósito do café, ressalta-se o fato de que ele não é considerado uma ‘comida’; não serve ao fim racional e objetivo de ‘matar a fome’; é antes um pretexto para a conversa, para o estabelecimento de conexões informais entre as pessoas. O mesmo sentido possui a “conversa fiada”: trata-se de uma conversação solta, sem um assunto dominante ou um objetivo explícito (‘não leva a nada’), onde o que é dito tem menos importância que o contato que se estabelece entre os falantes. Finalmente, o jornal torna a bater na mesma tecla, já que é um tipo de leitura rápida e sem compromisso, capaz de fornecer assuntos diversos para as conversas em torno do cafezinho (VENEU, 1990, p. 11).

A colocação de Veneu (1990) não tem o mesmo sentido que a de Franzoi (1991). Para Franzoi (1991) o local e a conversa têm o sentido de formar a consciência do trabalhador em relação ao seu trabalho e suas condições sociais. No caso de Veneu (1990) tem o sentido de ocupar-se com futilidades, como uma fuga do trabalho e que não levará aqueles que dela fazem uso a uma conscientização de sua condição de trabalhador. O autor definiu esta situação como “uma espécie de ‘ethos’ democrático empobrecido. Desta forma, o cafezinho, a conversa e o jornal, que poderiam no passado representar privilégio daqueles que não trabalham, atualmente são artifícios que compõem e confirmam a representação social do funcionário público.

Embora o boato tenha sempre existido, é preciso reconhecer que ele pode ter sua origem em um sistema de comunicação confuso, incoerente e mal ajustado, por isso é preciso considerar os tipos de canais de comunicação, principalmente dentro da organização (TORQUATO, 2002). O autor lembra que na organização, os boatos geralmente não causam grande mal, mas querer combatê-los sem a compreensão de sua natureza é como querer eliminar uma característica inata dos grupos sociais, que é a rede de comunicação informal.

2.3.2.2 A Comunicação na Sociedade

Segundo Elias & Scotson (2000) as razões para a proliferação da fofoca estão associadas a uma comunidade unida e coesa e ao conhecimento prolongado entre os membros.

Na pesquisa realizada por Fonseca (2000) seria possível compreender a força da fofoca considerando que seu papel tem a possibilidade de:

- ✓ Reforçar o sentimento de identidade comunitária ao criar uma história social do grupo constituindo uma espécie de folclore sobre algumas questões com as quais os moradores podem se identificar (no caso de sua pesquisa, com a malandragem, com a violência ou com a infidelidade conjugal).
- ✓ Servir de instrumento de definição dos limites do grupo: não se faz fofoca sobre estranhos, pois a estes não se impõem as mesmas normas. Este aspecto também foi observado por Elias & Scotson (2000). Ser o sujeito da fofoca representa a integração no grupo. Outra forma de integração se dá quando a fofoca passa a servir como mercadoria na rede de trocas, possibilitando que os mais pobres possam trazer alguma coisa a esta rede, muitas vezes, em troca de pequenos “bens” que os vizinhos dão pelo fornecimento de informações interessantes (prática “permitida” somente para as mulheres).
- ✓ Desempenhar uma função educativa: em vez de os adultos explicarem as normas morais a seus filhos, estes, ao ouvirem as histórias de comadres, podem aprender as nuances práticas dos princípios morais do grupo.
- ✓ Ser útil em termos de comunicação, sobretudo entre analfabetos; é assim que se descobre o novo endereço de um parente e o paradeiro de velhos amigos.
- ✓ Servir para informar sobre a reputação dos moradores de um local, consolidando ou prejudicando sua imagem pública.

Para Torquato (2002) independente de sua modalidade e designações, o boato está inserido na imensa rede de comunicação informal da sociedade e das próprias organizações e representa um arranjo psicológico para interagir na rede de comunicação formal (discurso normativo e oficial). Portanto, o boato surge para compensar as falhas da comunicação formal e integra diversos segmentos internos.

A partir da pesquisa realizada por Fonseca (2000) pode-se destacar como a fofoca exerce poder dentro de uma comunidade. Este poder pode manifestar-se de duas formas: na

construção e na destruição de reputações. Na primeira forma, a autora observou que as mulheres constroem as reputações de maneira ativa, através da fofoca, domínio feminino por excelência. O discurso feminino ganha maior importância a partir do momento que o discurso masculino procura ser modesto, ou seja, o homem contará as histórias sobre sua ociosidade, mau-caráter, na expectativa (e de alguma forma na certeza) “de que a mulher o contradiga e afirme que ele é bom, trabalhador, pai afetuoso e marido generoso” (FONSECA, 2000, p. 43).

A segunda forma de poder da fofoca e que também confirma a habilidade feminina na manipulação da reputação é o de atacar os atributos de outra pessoa:

[...] é atentar contra o que há de mais íntimo no indivíduo, a imagem que ele faz de si. É como se as palavras que atingem a imagem pública de uma pessoa tivessem a força mágica de feri-la fisicamente. Essa perspectiva faz sobressair o poder das mulheres porque, ainda que os homens tenham uma capacidade superior de violência física, as mulheres são as principais manipuladoras da reputação.” (FONSECA, 2000, p. 43).

Nesta comunidade estudada por Fonseca (2000) o prestígio ou a reputação do homem depende do conhecimento público de sua coragem, de sua virilidade e de sua generosidade e o da mulher depende do reconhecimento de suas capacidades de mãe e dona de casa.

A reputação é importante, pois é ela que define quem são os “bons cidadãos”, aqueles que são dignos de serem incluídos na rede de ajuda e proteção mútua (FONSECA, 2000, p. 43). Os transgressores não são expulsos da comunidade, mas a eles é dada uma má reputação como forma de punição, o que muitas vezes, “obriga” o indivíduo a mudar-se dali. Fonseca (2000) cita o seguinte exemplo: “uma ladra como Sara não será necessariamente expulsa da vila. Dar-lhe uma má reputação que a exclua de ajuda mútua e de proteção é, às vezes, punição suficiente.” (FONSECA, 2000, p. 44).

Por outro lado, uma boa reputação é sinal de proteção geral na comunidade, que no caso de uma mulher “dada”¹³ desencoraja os agressores em potencial.

Naquela comunidade a preocupação tanto com a boa reputação quanto com a fofoca é de domínio dos fracos, dos que não tem do seu lado a força física. O homem impõe sua vontade

13 Adjetivo usado somente para as mulheres. Significa que se relaciona bem com os vizinhos, não se incomoda com a vida dos demais, não insulta e nem responde ninguém.

pela força física e as mulheres através da manipulação da opinião pública o que permite a existência de “um equilíbrio muito delicado entre a fofoca dos fracos e a violência dos fortes” (FONSECA, 2000, p. 46). No entanto, não é todo homem que possui a força física, mas a fofoca só é permitida às mulheres, pois o homem fofoqueiro diminui-se perante a comunidade (FONSECA, 2000).

O objetivo da fofoca é, muitas vezes, o de enviar um insulto indireto à vítima cuja origem é parcialmente encoberta pela rede local de comunicação que é muito eficiente nesta tarefa. A ambigüidade inerente à fofoca serve de proteção para quem dela faz uso, desta forma, a pessoa faz apenas insinuações e deixa o público livre para tirar suas próprias conclusões (FONSECA, 2000). Como o exemplo apresentado pela autora: “jamais dirá que tal homem é um ladrão. Dirá algo do tipo: ‘dizem que ele sai com aqueles que...’ completando com um gesto de mão” (FONSECA, 2000, p. 46).

Segundo Torquato (2002) a comunicação está associada ao poder; Fonseca (2000) observou que era através da comunicação na forma de fofoca que os fracos exerciam seu poder naquela comunidade. No entanto, não basta simplesmente comunicar-se para exercer o poder, torna-se necessário apresentar informações importantes e inéditas ou pelo menos demonstrar-se detentor de “determinadas” informações exclusivas ou restritas (TORQUATO, 2002; FONSECA, 2000). Ou ainda, mesmo não possuindo esta informação com muita precisão, a manipulação da posse desta informação enfatizando as conseqüências que sua publicação traria aos envolvidos, também pode garantir um certo poder ao indivíduo que se utiliza deste artifício. Então a detenção de dados/informações pode garantir o exercício do poder por meio da comunicação. Como afirma Schilling (1999):

[...] o poder e o conseqüente prestígio de que se cerca aparecem rodeados de segredo: conhecer um segredo é aceitar uma rede de cumplicidades e confere poder e prestígio [...] Se conhecer um segredo significa partilhar de um poder, se revelar um segredo significa adquirir um poder, construir zonas de segredos constitui núcleos de poder. O segredo é intrínseco ao funcionamento do poder, o segredo está no núcleo do poder (SCHILLING, 1999, p. 7-8).

Podemos aceitar que a idéia de segredo, definido como um saber oculto a outrem, está associado diretamente à fofoca. Vincent (1992) apontou que A. Lévy considera a existência de três temas principais envolvendo o segredo:

[...] o saber (que pode incluir elementos do psiquismo – pensamentos, desejos, sentimentos -, elementos do comportamento – trama, receita de fabricação -, objetos

materiais como gavetas, portas, escadas, etc.); a dissimulação desse saber (recusa da comunicação, silêncio, mentira); a relação com o outro que se organiza a partir dessa dissimulação (o que pode gerar uma função de poder sobre o outro: exército secreto, papéis secretos, agente secreto, dossiê secreto, etc.). (VINCENT, 1992, p. 180)

O segredo, segundo o autor, está relacionando tanto ao poder quanto à tortura:

A idéia do segredo é insuportável para quem está excluído dele. O segredo também pode se insuportável para quem o detém: a pessoa se ‘alivia’ ao contá-lo. No entanto, ele confere poder: um homem que sabe muito pode mexer seus pauzinhos, e a polícia ‘controla’ seus informantes pelo que ela sabe deles. [...] O que é uma conversa ‘íntima’, se não uma troca de segredos a que se adicionam algumas indiscrições a respeito de terceiros? ‘Estou te contando em segredo...’ Mas esse segredo, tão logo é dito, já não é mais segredo. Portanto, esse segredo revelado me pesava, me incomodava, a menos que, ao contá-lo, eu possa estar me impondo ou – dando é que se recebe – eu esteja esperando em troca a revelação de outro segredo. (VINCENT, 1992, p. 180-1).

Como Elias & Scotson (2000) e Fonseca (2000) constataram em suas pesquisas, a proliferação e a existência da fofoca como forma de comunicação só tem sentido ou só é possível pelo conhecimento entre os membros de uma comunidade, geralmente de longa data, delimitando desta forma, quem pode participar e/ou ser atingido neste processo:

O conhecimento prolongado, num ambiente como o da ‘aldeia’, também aprofundava o interesse comum em tudo o que acontecia com os membros do grupo interno e facilitava o fluxo de notícias. [...] Havia poucas barreiras à comunicação. As notícias sobre uns e outros, sobre todas as pessoas publicamente conhecidas, tornavam a vida mais interessante. Assim, excetuadas as fofocas depreciativas, referentes sobretudo a pessoas de fora, e as fofocas elogiosas, que traziam fama para o próprio indivíduo e seu grupo, o fluxo das fofocas continha simples itens de uso do grupo interno, notícias sobre amigos e conhecidos que eram interessantes em si mesmas (ELIAS & SCOTSON, 2000, p. 122).

Se a fofoca tem o poder de atingir a reputação das pessoas (FONSECA, 2000) e conseqüentemente definir a sua imagem e respeito na comunidade, este processo parece ser eficiente em municípios com características de pequeno porte, considerando que o reduzido número de habitantes possibilita que todos se conheçam. Também porque a mobilidade de pessoas é menor em razão de: a) situação econômica e social estável (poucas indústrias, empregos, escolas, atrações culturais e lazer); b) poucos meios de comunicação de massa do próprio município (exceto alto falante) restando, portanto, a comunicação boca-a-boca; c) as tradições se modificam mais lentamente e; d) baixa escolaridade e baixa consciência política da população.

3 CONVÍVIO ORGANIZACIONAL E SOCIAL: O QUE DIZEM OS SUJEITOS

3.1 AS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA E DEFESA ÀS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

3.1.1 As representações sociais no cotidiano dos funcionários públicos

Abordar como as representações sociais se manifestam no cotidiano dos funcionários públicos é a tentativa de levantar qual sua influência na relação do funcionário com seu trabalho. De tão pública e freqüentemente denunciada, já se esperava que os entrevistados soubessem da existência de uma imagem negativa relacionada à sua categoria profissional, o que foi confirmado por todos eles. Do ponto de vista dos participantes, esta imagem ou o que a sociedade pensa sobre o funcionário público está agrupado no Quadro 2 da seguinte forma:

Quadro 2 – O que a sociedade pensa sobre o funcionário público

Entrevista	Trechos da Entrevista
1	“ Marajá. ” / “...não trabalha...” / “...ganha bastante e num trabalha...”
2	“...não trabalham, não fazem nada...”
3	“...são vagabundos...” / “...ganha dinheiro fácil...” / “...ganha pouco, mas trabalha pouco...” / “...quem ganha muito e também não faz nada...”
4	“...vagabundo.” / “...quem não tem o que fazer...” / “...tão ganhando dinheiro nas custas do povo.” / “ Marajá... ”
5	“Vixi! Uma droga.” / “...não faz nada...” / “...vagabundo...”
6	“...pessoas que trabalham por dinheiro e ganham talvez demais ou são pessoas que não trabalham né, não fazem nada.” / “ ...marajás, marajás da prefeitura. ”
7	“...são preguiçosos...” / “...tem um serviço parado, que não trabalha muito com o corpo e mais com a mente...”
8	“...trabalha pouco...” / “...ficam assim sem fazer muita coisa e ganham até demais pelo pouco que fazem...”
9	“...ser folgado...” / “...que tem todas as mordomias, todas as manhas, é uma vida tranquila...” / “...não tem uma rotina como se fosse uma profissão...”

A primeira vista nota-se que os entrevistados não conhecem todas as representações sociais do funcionário público. Das representações sociais apresentadas no referencial teórico apenas a de **Marajá**, considerada a mais recente, foi citada por três entrevistados (E1, E4 e E6). Para os entrevistados, não existem várias representações sociais, mas apenas uma imagem negativa

que engloba a todas (com seus variados adjetivos negativos). As descrições reunidas no Quadro 2 demonstram uma mistura entre as várias representações sociais do funcionário público. Ao invés de citar as representações sociais, os entrevistados citaram outros “nomes”, que segundo eles, são os nomes que a sociedade atribui ao funcionário público, tais como: vagabundos, preguiçosos e folgados. Estes adjetivos substituíram na fala dos entrevistados as representações sociais, que não são de seu conhecimento. Alguns disseram que embora soubessem que haviam outros “nomes”, não conseguiam se lembrar no momento, outros afirmaram que não tinham muito para falar e outros ainda que não sabiam mesmo nenhum nome específico. A dificuldade em lembrar um “nome” que a sociedade atribui ao funcionário público demonstra que este não faz parte do seu cotidiano.

De uma forma geral, “não fazer nada...” é a condição como a sociedade vê o funcionário público, segundo a percepção deles próprios, conforme o Quadro 2. Serem vagabundos, preguiçosos, além da idéia de ganhar muito pelo serviço que faz ou de ganhar pouco, como forma de compensar o pouco que trabalham, são alguns dos componentes desta imagem. Esta descrição surge daquilo que eles “sabem” que a sociedade pensa, através do que ouvem, observam ou percebem que as pessoas comentam. Este “saber” foi adquirido através de “brincadeiras” (E1), “piadinhas” (E9), de comentários maldosos (descrito abaixo pelo E5) e de mensagens enviadas indiretamente para o funcionário como, por exemplo, quando falam de outros funcionários, generalizando. Raramente se obteve por meio de uma conversa direta da pessoa com o funcionário e às vezes em que foi diretamente revelado, o foi motivado por nervosismo e descontrole da pessoa diante de uma situação com a qual não concordava, como relatado pelo E1, E3 e E5.

[...] segundo o que a gente ouve, não que a gente ouve assim deles, mas que as pessoas vão passando para outras pessoas, que funcionário público só... não faz nada né. Então você já sabe que é assim em todo, todos os lugares né, não faz nada. Que às vezes a gente tá trabalhando ali na hora do, do pega mesmo, ninguém chega e fala pra você “nossa, como que tá apurado hoje! Como que você tá trabalhando!”, mas na hora que a gente acabou e sentou “ai que folga né”. É assim que passa e fala né (risos). (E5).

Parece que apenas a representação social de Marajá foi descrita com mais clareza, enquanto outras representações sociais como Barnabé e Maria Candelária, que são anteriores a criação do município onde vivem e até do nascimento deles próprios, não estão claros pra eles, como se nem soubessem da existência destas representações. Neste sentido, o Marajá como uma representação social recente e amplamente difundida pelos meios de comunicação de massa e

pelo governo, tornou-se praticamente a única conhecida deles. Mas há aí uma mistura de termos e características. Embora a única representação social mencionada por eles tenha sido a de Marajá, na descrição do que a sociedade pensa sobre o funcionário público apareceu mais vezes a condição de “não trabalhar”, que não é uma característica exclusiva do Marajá. Apesar de saberem que o funcionário público tem uma imagem negativa, eles apenas reproduzem aquilo que socialmente se fala na comunidade onde vivem.

Ainda em relação à representação social do Marajá, chama a atenção o E6 que sugere “Marajás da prefeitura”. Segundo ele, a sociedade acha que o funcionário público trabalha por dinheiro, ganha demais ou não trabalha e associa esta definição à representação social de marajá ou marajá da prefeitura. Da prefeitura, porque a sociedade nem sempre vê que o professor, os funcionários da secretaria de escola ou do posto de saúde como funcionários públicos. Neste sentido a idéia de funcionário público como Marajá é dirigida somente aos funcionários que trabalham dentro do prédio da prefeitura:

[...] o pessoal até confunde até, voltando, confunde o funcionário público com o funcionário da prefeitura, de dentro da prefeitura e não o funcionário em geral, como o professor, [...] Porque muita gente não acha que o professor é funcionário público, que o municipal é funcionário público ou... a ou.... é secretaria¹⁴ é funcionário público. Acha que funcionário público é aquele que trabalha dentro da prefeitura. E não considera talvez o pessoal de uma escola ou o pessoal talvez de... de... um posto de saúde sendo funcionário público. (E6)

Muitas vezes, segundo o E6, estes “outros funcionários” que não são vistos como funcionários públicos de dentro da prefeitura, não recebem tantas críticas da sociedade. “...eu acho assim que os que são mais criticados são os que trabalham dentro da prefeitura, que seria tendo o público como a prefeitura.”

A fala em que o funcionário público trabalha pouco e ganha pouco ou ganha muito demonstra que varia apenas o ganhar muito ou pouco, mas a quantidade de trabalho sempre será pouca. Talvez daí haja uma mistura entre o Marajá e o Barnabé, pois ambos trabalham pouco e tem remuneração diferenciada.

¹⁴ Referindo-se aos funcionários das secretarias de escolas.

É interessante a colocação de que há os dois lados do funcionário público, o ruim e o bom e que a sociedade vê estes lados, no entanto, a parte que o E3 mais ouve comentários é “a ruim, com certeza, mais a ruim”:

[...] Tem alguns que elogia né o funcionário público né, fica: ‘ah... mas fulano de tal tem um..., ele é funcionário público, quando ele começou assim... ele é bom funcionário.’ Tem a parte ruim e tem a parte boa também do funcionário público né?! (E3)

O E1 afirmou que “sabe” o que a sociedade pensa sobre o funcionalismo e “sabe” quando ela está cobrando algo do funcionário e este saber é decorrente da sua longa experiência no serviço público. Segundo ele “...a maioria fala e comenta... [...] fala ‘ó aquela lá, aquela lá, aquela lá merece, agora tem aquele lá, não pode ficar naquele serviço num trabalha.’ [...] o pessoal fala mesmo na brincadeira, mas você sabe que está pegando no pé.”

Nesta fala, o “merecer” parece empregado no sentido de que o funcionário tem a aprovação ou não da comunidade local para que permaneça no serviço e esta avaliação é conhecida socialmente sem precisar dos recursos administrativos da área de pessoal. Isto não significa que a sociedade saiba se o funcionário desempenha bem ou mal sua função, mas sim que ela faz seu julgamento a partir do conhecimento que tem sobre aquele funcionário como membro daquela sociedade. Neste caso, o julgamento parece estar mais identificado na pessoa que é “conhecida” dentro da comunidade do que no funcionário público como um grupo profissional que tem uma imagem negativa.

Também devido ao conhecimento comum entre todos os membros da pequena cidade, as críticas, muitas vezes, são feitas na forma de “brincadeiras”, pois os laços de amizade ao mesmo tempo em que inibem a crítica mais severa, também possibilita um certo deboche. Estes artifícios permitem que as pessoas “ataquem” e ao mesmo tempo deixem o funcionário sem ação, pois este não tem condições de saber até que ponto a fala foi séria e dirigida a ele. No entanto, devemos considerar a possibilidade de que a imagem negativa do funcionário público pode estar tão enraizada no seu cotidiano profissional que para ele qualquer manifestação das outras pessoas aparenta estar se remetendo sempre a esta imagem. De qualquer forma, através da sua experiência no trabalho e no convívio no setor público, ele “aprendeu” o que determinadas “mensagens” querem realmente dizer.

Assim como o E6 que aponta que o professor geralmente não é visto como funcionário público, a idéia do funcionário público como um trabalhador que não tem uma profissão definida volta aparecer na E9. Esta pessoa exerce a mesma função que o E6, ou seja, fora do ambiente da prefeitura, embora isto não indique que sua opinião seja a mesma que do E6, mas demonstra a idéia de que o funcionário que atende ao público não pertença a uma categoria profissional, mas seja alguém sem muita especialidade, um trabalhador comum sem maiores qualificações. Lembremos que este não é o julgamento do E9, mas o que ele acha que as pessoas pensam sobre o funcionário:

De uma maneira geral o que a gente observa, as pessoas acham que o funcionário público é... ser folgado né, que tem todas as mordomias, todas as manhas, é uma vida tranqüila, como se fosse um... trabalho de um funcionário que simplesmente é... é tranqüilo pra ele, ele não tem uma rotina como se fosse uma profissão. (E9)

Como Quinta do Sol é um município de pequeno porte, os trabalhadores estão alocados no serviço público municipal e estadual, no comércio que tem poucos estabelecimentos e nas atividades agrícolas que é a base econômica do município. Talvez por esta razão as referências que servem de comparação são os funcionários públicos e os trabalhares rurais, o que proporciona uma ênfase maior na qualidade de serviço “parado”, “leve”, “fica sentado o dia inteiro” que o serviço público oferece ao trabalhador. Daí porque o funcionário público é visto como folgado, enquanto o “verdadeiro trabalhador” é o que faz serviço braçal, como apontam estes dois entrevistados:

[...] Não sei, às vezes pode até chamar é... vagabundo e tal (risos), eu creio que chegam até falar, porque às vezes xingam a gente, então o que aparece ali, tem uns meio... louco assim que fala: “ô devia tá trabalhando nas canas pra ver como é bom e não sei o quê... e não ficar aí sentada o dia inteiro” né, que já ouvi, cheguei a ouvir né. [...] Já falou pra mim, inclusive já morreu o homem coitado que Deus o tenha (risos). Chegou lá bêbado, acho que tava meio tomado “é você podia tá trabalhando nas canas e não ficar aí sentada o dia inteiro, essa bunda aí nessa cadeira e não sei o quê...” sabe? Porque, sei lá... mas eu tô fazendo o que eu posso, eu não vou fazer coisa que num... não está no meu alcance, porque se dependesse, [...] eu não falava não pra ninguém. (E5)

[...] o que a gente vê dizer é... que funcionalismo público, que o funcionário público, eles são preguiçosos, são preguiçosos. E... não fazem né, não fazem o... o... não que não fazem o serviço que devem fazer entendeu? Eles... eles tem isso como sendo uma pessoa preguiçosa, que tem um serviço parado, que não trabalha muito com o corpo e mais com a mente né, porque muitos também não conhece o trabalho em si que o funcionário faz. (E7)

Embora a população critique o funcionário público, muitos trabalhadores do comércio e da agricultura gostariam de ser funcionários públicos e ter as condições de trabalho e as garantias

que o serviço público proporciona. O E3 diz o seguinte quanto a isto: “...tem gente que critica, mas tem muita gente querendo entrar né, tem gente que critica, mas tem muita gente querendo entrar no tal do serviço público. Então é muito bom ser funcionário público.” A indignação que se apresenta camuflada nesta afirmação é que embora a sociedade faça tantas críticas aos funcionários públicos, há muitas pessoas querendo fazer parte deste grupo, independente da imagem negativa que este trabalhador tenha na sociedade.

Neste sentido, alguma coisa parece estar destoando: ou o funcionário público não é tudo aquilo que a sociedade fala dele e, portanto, ela não está completamente correta no que fala. Ou algumas pessoas da população que muitas vezes o criticam estão querendo também se beneficiar da condição de funcionário público, demonstrando que o funcionário público não é diferente das demais pessoas da sociedade, ele apenas está numa condição em que outras gostariam de estar e por ainda não estarem acabam contribuindo para prejudicar sua imagem. Para esta constatação não nos baseamos exclusivamente na fala das entrevistas, mas nos apoiamos também em diálogos não gravados.

Curiosamente, o E5 comentou que foram proibidos de fazerem coisas que dêem motivos para as pessoas falarem mal como, por exemplo, sentar no banco que fica do lado de fora do prédio, para “...evitar comentários porque as pessoas passam e daí já né, eles já falam que a gente não faz nada, então aí já é um motivo a mais.”

Ao serem indagados sobre o que achavam dessas considerações por parte da sociedade em relação aos funcionários públicos, eles defenderam a categoria e afirmaram que não concordam com o que a sociedade pensa do funcionário público. O E1 disse que é “totalmente o contrário”, o que a sociedade pensa sobre o funcionário público não corresponde com a realidade, com o que eles realmente são.

Alguns entrevistados apontaram a falta de conhecimento sobre o trabalho do funcionário público como um dos motivos que leva a sociedade a tecer tais críticas. Na opinião do E2, o que a sociedade pensa sobre o funcionário público está errado, pois só a pessoa que está na função, dentro do trabalho é que sabe como que é, ou seja, a população fala, mas sem conhecer a realidade.

Ah... eu acho assim porque a pessoa só sabe, só a pessoa é... tando ali presenciando no lugar do funcionário pra saber porque a... às vezes a pessoa em determinado

período ele tem a...a... sua função exige mais em algum período e em outro período ele fica mais né... é... assim como se diz não fica totalmente à-toa, ele sabe que ele tem a obrigação de tá ali e tem alguma coisa pra ele fazer né, é... geralmente não é assim é... muita coisa pra ele fazer mais sempre tem, nunca fica totalmente parado. (E2)

O E5 também aponta algo na mesma direção:

Ah sei lá, eu acho assim que as pessoas tinham que trabalhar pra saber se a gente faz ou não. Eu gostaria assim que elas estivessem no lugar, por exemplo, às vezes eu tô ali né, chega ali briga, xinga, fala as coisas, mas eu queria que elas estivessem ali, ficasse um dia mais ou menos pra eles vê como que é, que, que exigem da gente né, porque não é, não é, não depende de mim, eu faço o que posso ali, mas a procura é muito, não tem jeito de atender a todos, então... (E5)

O ponto em comum na fala do E2 e do E5 diz respeito à função. O E2 justifica que no trabalho existe um período de maior e menor atividades e isto é próprio da função. Apesar de saber que a condição de não ter muita atividade em determinado período do dia seja inerente à função, reconhecer que isto exista no trabalho, lhe causa um certo desconforto como se assumisse que a sociedade está correta em seu julgamento. Deixou transparecer uma preocupação em explicar que o funcionário não fica totalmente à-toa como é a condição atribuída ao funcionário pela sociedade através das representações sociais.

O E5 gostaria que a população fizesse a experiência de estar no lugar dele para saber como é seu trabalho, para saber que muitas coisas que exigem dele não é de sua competência, ou seja, para que soubessem que embora pareça, seu trabalho também não é fácil. De uma maneira diferente do E2, ele está tentando explicar que a sua função determina o seu ritmo de trabalho.

Na avaliação dos entrevistados sobre o que a população pensa em relação a eles, as pessoas falam daquilo que não conhecem, ou seja, não sabem que os funcionários públicos estão apenas cumprindo sua função. No entanto, não pareciam ter consciência que o problema poderia estar na função e não no que a população pensa sobre eles. Está claro pra eles que exercer a função é o papel que lhe coube desempenhar, mas não se deram conta de que este papel pode não estar bem definido ou não estar de acordo com as necessidades do momento e o julgamento da população está sendo realizado considerando as informações que ela possui ou vê, quais sejam, a necessidade do serviço e o comportamento do funcionário público em relação a esta necessidade. A parte administrativa que envolve a função definida para o funcionário não é de domínio público e talvez aí se encontra um dos fatores que causam distorção deste julgamento e do conflito entre população e funcionários.

Para o funcionário o problema é que ele não pode fazer o que a função não determina, mas ele não se questiona se a definição da função está correta. É como se a função fosse naturalmente assim como está definida, como sempre foi feita. O problema, do ponto de vista deles, é que a população não entende que a função é assim e que ele deve cumpri-la. Na verdade, parece que o problema está sendo tratado fora do seu foco de origem.

O E4 que também compartilha a idéia de que a população não sabe o que o funcionário faz, justificou que embora a população esteja do lado de fora e não conheça como é a realidade do serviço público, ela não está certa nas críticas que faz, pois para criticar deveria conhecer como é o serviço:

A gente estando aqui dentro vê que é diferente, né. Mas é eu, às vezes, me coloco no lugar deles, lá fora. [...] Da população. Realmente é... eles enxergam alguma coisa, mas nem tudo, né. Às vezes eu me colocando no lugar deles é... eu dou razão, às vezes pro que, o que eles falam né, mas cê tando aqui dentro e conhecendo um pouquinho, sabendo como que acontece as coisas, não é bem do jeito que eles falam. Eu vejo assim né. Na verdade tem aqueles um que enrolam mesmo, que, que matam serviço, mas não são todos. [...] Olha é assim: eu acho que antes deles criticarem eles tinham que vim é... sei lá, pelos menos.... “eu posso conhecer? O que que você faz? O que que você deixa de fazer?” Pra depois eles falarem tá. Então olhando de longe eles podem falar assim e tem razão, mas eles antes de falar deveriam vir aqui e saber o que que acontece, o que cada funcionário faz durante o dia, durante o mês, pra depois eles falarem. Eles têm uma certa razão de falar na distância sim, mas só que eles deveriam pensar um pouquinho pra depois falar. (E4)

Ao reconhecer que a população enxerga alguma coisa mesmo, ele reconhece que há falhas, mas ressalta que só quem está dentro e conhece como as coisas acontecem tem condições de saber o que é o trabalho do funcionário público, por isso a população deveria ter mais cautela e evitar generalizações ao falar do funcionário público, para não criticar aqueles que desempenham satisfatoriamente seu trabalho. Desta forma, parece que existe algo dentro do serviço público, no caso na prefeitura, que age como “determinante” ou ao menos como “influenciador” do desempenho do funcionário em seu trabalho.

É a generalização da imagem negativa que está arraigada na mente das pessoas que não lhes permite distinguir entre aquele funcionário que faz um trabalho considerado satisfatório e aquele que não o faz, foi outra explicação apontada por eles. Esta generalização é vista pelos entrevistados como uma barreira que precisam vencer por si mesmos, pois acham que o setor público não lhes dá as condições necessárias para que realizem um bom trabalho. Talvez aí esteja mais uma possível explicação para a acomodação que acompanha a permanência do trabalhador no setor público: a acomodação criticada pela sociedade pode não ser

característica do sujeito que trabalha no setor público, mas uma forma de adaptação ao ambiente a fim de evitar conflitos e maior desgaste mental emocional. E desta forma, mesmo que não concordem e que tenham capacidades para muito mais, acabam se adaptando ao modo de trabalho e as possibilidades que a organização oferece para não sofrerem ainda mais.

Bom, eu acho é... é... até um funcionário público pra que ele seja um bom funcionário por exemplo, ele tem que ser, tem que desdobrar, que muitas vezes [...] pra que você faça um bom trabalho você depende muito do setor público. Precisa muitas vezes se dá de você mesma pra poder se desenvolver. Talvez e ainda por mais que você faça um bom trabalho você não é bem vista, mesmo assim. As pessoas vê o funcionário público “ah o funcionário público, não se interessa por qualidade ou não... ele é funcionário público”. [...] Não é muito bem reconhecido. Eu acho que isso aí já é tachado: funcionário público é tudo igual. (E6)

Constrangedora. Porque nem sempre... eu como funcionária eu acho constrangedora, porque nem sempre é... é... vero aquilo, é verídico, você entendeu? Então é... você se sente assim poxa vida tá falando de você, embora é uma piadinha que todo mundo faz com várias situações, mas é... não é a realidade de todo o Brasil, de toda, vamos dizer assim, de toda cidade, da minha... do meu ambiente no local de trabalho. (E9)

Como já foi apontado antes, existe uma comparação entre o trabalhador do setor público e o trabalhador do setor agrícola, no qual o trabalhador da área rural trabalha mais que o trabalhador do setor público. Este modo de pensar, favorecido pela realidade local, seria a explicação para o que a sociedade fala sobre o funcionário público, na opinião do E7. Vê-se aí que a população não leva em consideração o tipo de trabalho que está sendo realizado e as qualificações exigidas para o mesmo:

[...] eles não sabem o que o funcionário faz, por isso que eu falo, na mentalidade deles... eles, pra eles que é... só o trabalhador é o que trabalha lá na, na... ou na lavoura ou... Quer dizer o que trabalha com a mente, não trabalha? [...] trabalha até mais do que o que trabalha só com o corpo, porque a gente tem mais responsabilidade de quem trabalha como, por exemplo, como lavrador, eu sei como é que é, você trabalhou ali, chegou a 5 horas, você não tem nada mais pra você... tem responsabilidade nenhuma e a gente tem muita responsabilidade... (E7)

As críticas aos funcionários públicos não são exclusividade das pessoas que não estão no serviço público. A imagem negativa é reconhecida, transmitida e reforçada pelos próprios funcionários em relação aos funcionários de outros setores e, às vezes, até em relação a funcionários de determinados cargos e que trabalham juntos no mesmo setor. Um exemplo citado:

[...] até os funcionários daqui da prefeitura reclamam que professor trabalha pouco e ganha muito, mas é que eles não tiveram ainda o contato diário, semanal ou ali trabalhando junto [...] pra eles vê como que sofre o professor ficar 4 horas ali na sala de aula com a criança, a dor de cabeça e outra... é, é tudo ali, depois sai, em casa

acaba é... é... atrapalhando a própria família, os filhos, então aí é complicado. Então funcionário hoje trabalha e bastante. (E1)

[...] Quando tá ali é teu amigo, você é funcionário e teu amigo, companheiro, tá trabalhando junto. [...] Tem funcionário que critica o outro. [...] De outro setor. Então tem isso. [...] Além da sociedade existe também isso, que eu acho errado, de onde que vem a tal da ética? (E1)

Novamente volta a questão sobre o conhecimento da função. Este entrevistado defendeu os professores porque ele conhece o cotidiano desta função, embora não a exerça, mas em alguns momentos ele também faz críticas aos outros professores e outros funcionários. Então parece que para defender e não criticar o funcionário público da maneira como fazem, seria necessário que a pessoa conhecesse e acompanhasse o seu trabalho, somente assim ele saberia melhor sobre sua realidade profissional. Mas enquanto não conhecer, a pessoa estará supondo que aquele funcionário trabalha pouco.

Apesar de acharem que a população não tem razão ao criticar os funcionários públicos, de forma generalizada e tão radicalmente, a maioria dos entrevistados reconheceram que existem funcionários que não desempenham sua função como deveriam e realmente correspondem ao que pensam a respeito deles:

[...] há funcionários que merecem ser chamado dessa forma porque ele faz por merecer, às vezes o trabalho dele é um trabalho bom, um trabalho assim menos visto pela sociedade, mas a maneira que ele se comporta, do jeito que ele faz, faz com que a sociedade vê ele como um vagabundo, as vezes na verdade ele não é. Às vezes ele é esforçado, o trabalho dele é diferente, às vezes é um trabalho de pesquisa né. Então às vezes por si ele faz que a população veja que ele é um vagabundo, mas na realidade ele não é né. [...] Às vezes é a própria função né que tem, que, que faz, mas às vezes o próprio, eu acho mais o próprio funcionário, que ele vulgariza o trabalho dele. Tem muito desse tipo de trabalho.(E3)

Ah eu acho assim... que... é e não é, entendeu? Porque tem funcionário que quer trabalhar, que faz aquele serviço e já tem funcionário que não, entendeu? Então é uma coisa assim relativo, eu acho. Que tem uns que, que... se, se esforça bastante pra fazer né o serviço, acho que principalmente os mais velhos, entendeu? Os que tão há mais tempo, porque eles já entraram assim e já sabem a responsabilidade e os que estão entrando agora parece que num..., sabe? Num... tem assim... aquele... sabe aquela responsabilidade de, de, de fazer aquele trabalho entende? Faz por fazer e..., sabe? Inclusive é isso que às vezes a gente até se irrita: “poxa vida, a gente trabalha a tanto tempo e não tem certas regalias que uns que entrou ontem”, porque eu acho que poderia ser mais assim... por ele tá entrando assim... agora neste momento e a gente que tem que né, que tem que ser mais assim do que ele. (E5)

Alguns. Alguns. Infelizmente o que acontece hoje... o porque que tá hoje... ele é chamado de marajá é... é porque realmente existem, muitas vezes existem essas pessoas que realmente trabalham lá dentro da prefeitura ou mesmo ali que seja acaba passando esse... essa visão de que ele é o marajá [ênfase], que ele fica lá e não faz nada ou faz e não deixa transparecer que ele tá fazendo, sei lá... então eu acho que

é... muitas vezes essa parte que acaba deixando isso claro. [...] É alguns... infelizmente alguns são e acabam fazendo com que todos levem a fama né. (E6)

Tem o outro lado e, e tem aquele, aquele corpo mole né. Agora tem funcionário que você tem que tirar o chapéu pra ele, entendeu? Isso aí não é só na nossa cidade, é o funcionalismo público em geral, então tem, tem às vezes o cara vai trabalhar no serviço municipal... “ah já vai pegar um cargo de moleza”, entendeu? Mas tem muitos que tem que tirar o chapéu pra ele, que ele tá no serviço dele, até mais do que o que ele tem que fazer ele tá fazendo, então não são todos, mas tem algum que... E é todo serviço eu creio que tenha isso, não é só no serviço público, eu acho que todo lugar tem isso, até mesmo na lavoura, na... agricultura tem pessoa que gosta de fazer corpo mole. [...] Eu sei que o pessoal pega mais no serviço público. Pega mais no funcionário público [risos] eu não sei porquê, mas pega mais no pé do funcionário público. (E7)

Eu acho que muitas vezes a sociedade tem razão, na maioria das vezes. Que realmente... no nosso caso aqui municipal, pelo menos, tem muitos funcionários ali que... é não trabalham muito mesmo [risos], realmente. Uma parte sim. [...] Tem uma parte que não, que recebe por merecimento e por trabalhar bem, trabalhar bastante. (E8)

Bom, pelo.... eu, eu como que eu vou falar, eu sei de mim. Às vezes eu posso achar que sei de alguns que está próximo a mim, mas eu não tenho o conhecimento pra julgar e pra saber como realmente é cada funcionário, se ele cumpre o seu papel. O que a gente observa, o que a gente vê é alguns setores é se destaca, alguns funcionários se destaca, que ele se sai bem, mas se ele realmente tá cumprindo seu papel na íntegra, eu não tenho como analisar e dizer, eu posso acreditar que eu sei de alguns funcionários... (E9)

Somente o E2 não acredita que existem funcionários que não trabalhem como deveriam. Ele acha que eles estão apenas cumprindo as obrigações do trabalho, cumprindo o que a função determina, embora a população interprete isto como “não fazer nada”. No entanto, em vários outros momentos de sua fala ele coloca que o funcionário deveria se ocupar mais com suas atividades e não ficar tão parado: “Não, eu acho que não porque é como eu coloquei né, a pessoa tem o teu, teu, teu trabalho, a tua obrigação e ele tá só cumprindo ali né.”

Nenhum dos entrevistados se colocou ou se reconheceu como responsáveis pela imagem negativa e nem como correspondendo as características das representações sociais do funcionário público. É claro que esta seria uma prática de defesa esperada dos entrevistados e de qualquer funcionário público. A percepção do indivíduo em relação a si mesmo é diferente da percepção das outras pessoas e isto ficou transparente durante as entrevistas. A avaliação pessoal do entrevistado difere da avaliação dos demais entrevistados. Daí se pode pensar que não se sentir como o funcionário público das representações sociais e achar que alguns outros funcionários públicos são iguais às representações sociais seria apenas uma forma comum de defender sua imagem pessoal neste contexto. Esta “avaliação” não foi solicitada nas

entrevistas, mas foi possível verificá-la porque o entrevistador obteve algumas informações através do convívio com os entrevistados e com os demais funcionários.

3.1.2 A convivência com as representações sociais: sentimentos e reações

A idéia de que por ser funcionário público, a sua convivência com a imagem negativa que acompanha seu trabalho poderia ser motivo de ofensa para o indivíduo também foi verificada. As perguntas que procuraram levantar estas questões consideravam a existência da imagem negativa e o pertencimento ao grupo que tem esta imagem. Alguns entrevistados (E1, E3 e E5) não compreenderam o sentido da pergunta, mas os que compreenderam (E4, E6, E7, E8 e E9) responderam que não se sentem ofendidos, embora apresentassem variações, com exceção do E2 que confirmou se ofender:

Ah nesses casos assim quando acontece a pessoa tá difamando o teu serviço ou a... né, aí você naturalmente se ofende, pelo fato da pessoa tá criticando ou o teu serviço ou o teu colega talvez. [...] Ofendendo porque você é... tá no mesmo cargo que a pessoa então né geralmente... (E2)

Para o E2 é natural que a pessoa se ofenda quando o seu serviço ou o seu colega é criticado, pois ele está no mesmo cargo que a pessoa. Quando o trabalho do funcionário público é criticado o E2 se ofende porque aquele é seu trabalho e quando o funcionário público, de forma geral, é criticado ele também se ofende, pois ele pertence ao grupo dos funcionários públicos.

Para o E4 o sentimento de pertencer ao grupo lhe deixa ofendido pela imagem negativa do funcionário público, mas “não totalmente” porque ele não se sente responsável pela imagem, se exclui ao afirmar que a sua parte está fazendo, ou seja, por pertencer ao grupo ele se ofende, mas individualmente não, pois não se considera igual ao que a sociedade critica.

Não totalmente ofendida, porque eu assim, que a minha parte eu estou fazendo. É...eu falei pelo grupo, porque trabalhando com um grupo é... é todo mundo unido né. Então é lógico que aquilo que faz pra uma pessoa a gente vai ficar sentido com o que aconteceu, mas não totalmente. Só por esse lado aí de ser grupo. [...] Porque eu sei que eu faço a minha parte, se pelo menos eu não faço eu procuro fazer.(E4)

O E8 respondeu que não se ofende e justificou: “...não, porque a carapuça pra mim não serviu e nem vai servir.” Segundo ele, não se ofende por pertencer ao grupo: “...nem um pouco porque não, não me atinge né (risos).” Ele se sente tão diferente da representação social do funcionário público que mesmo pertencendo ao grupo de funcionários públicos isto não lhe causa incômodo, como se não fosse funcionário público. O E7 também não se sente ofendido:

Não. Não. Até pelo contrário. Até pelo contrário, a gente é... a gente tem muitos amigos e... e a gente vê comentário tal pessoa, ele com a gente, às vezes comentário fora, da pessoa da gente, que no trabalho eu... sou o mesmo, a mesma pessoa no trabalho e a mesma lá fora. Então a pessoa tem eu como amigo, muitas coisas que até outro departamento procura a gente pra tenta solucionar, a gente tenta também ajudar em alguma coisa, então isso aí é muito gratificante pra gente. (E7)

O E7 acrescentou que neste caso as pessoas o vêem como um indivíduo e não como um funcionário público igual aos outros. Ele não se sente ofendido porque percebe que as pessoas fazem distinção entre ele e o restante do funcionalismo e desta forma não é atribuído a ele a imagem negativa do funcionário público. Mas diferente do E8 que não se sente ofendido e que demonstrou tranquilidade quanto a questão de ser funcionário público ou não, o E7 se vê constantemente tentado a justificar que ele não é o que pensam do funcionário público, como complementou:

[...] eu tento fazer o melhor e mostrar pra ele o outro lado, como eu falei pra você né que eles, não, não... não conhecem o trabalho... não conhecem o trabalho da, do funcionalismo público, entendeu? Então você sabe o outro lado e tenta passa pra ele, fazer o melhor, o melhor né. Não só da minha imagem, mas passar toda a imagem do funcionalismo público como que é, pra ele entender o outro lado, pra ele ficar consciente do que tá acontecendo né. (E7)

O E6 também não se sente ofendido por ser funcionário público e explicou que esta é sua profissão, que depende do pagamento que recebe da prefeitura, mas não é só por isso, está ali porque gosta deste trabalho.

O E9 embora afirme que não se preocupe com o que pensam a seu respeito, sente-se constrangido quando ouve as piadinhas sobre o funcionário público:

Não, já. Mas assim... quando eu vejo as pessoas fazerem gozação, piadinhas eu num... não sei dizer, eu fico numa situação constrangida né, mas não assim ofendida, porque eu sei que é uma piadinha que no fundo tem... quer ter um fundo de verdade, mas eu não fico preocupada com aquilo, eu não fico muito preocupado com o que o outro está pensando, se eu sou assim ou se eu deixo de ser, entende? (E9)

O que chama a atenção nestas seis entrevistas é que o E2, E4 e o E7 são funcionários que trabalham dentro da prefeitura e na divisão de saúde e o E6, E8 e E9 são funcionários lotados na área de Educação. Daí se percebe que se sentir ofendido por ser funcionário público está mais presente naqueles que são mais vistos como funcionários públicos, embora se julguem não corresponder a representação social. E para os outros três entrevistados que são mais vistos pela finalidade do serviço que prestam, ou seja, a educação, o sentimento de ofensa é quase nulo.

Os demais entrevistados responderam sobre se sentir ofendido por ser funcionário público no sentido de ter sido “agredido” verbalmente no trabalho. O E1 disse que isto acontecia com mais frequência quando ele tinha mais contato com o público, então por nervosismo a pessoa acabava o ofendendo, mas não se lembrou de nenhum fato para relatar. O E3 respondeu que foi ofendido apenas uma vez por parte da população, “...porque tem ofensa que dói...” e relatou o seguinte fato:

[...] nesse caso precisava do... de uma coisa, ele não tem paciência, ele quer tudo que quer pra agora, nada é pra amanhã. Então é... é assim ele queria uma coisa pra amanhã e não depende, não dependia de mim, nem do, do superior, nada. Ele queria, é porque ele queria, ele tava precisando, ele queria. Embora ele tinha necessidade, mas ele não sabia esperar né, que ele tem que esperar, que as coisas não é igual “eu quero agora, eu vou fazer agora né”. E isso que, foi isso que aconteceu nesse sentido e que ele acabou me chamando de vagabunda essas coisas que te falei e que eu tentei argumentar, explicar e ele não quis me ouvir e saiu xingando né, esse tipo de coisa, não xingou só a mim, mas todo mundo, né. Mas como eu tava falando no momento com ele né, então eu que senti ofendida pelo... Eu quis explicar pra ele como que era, mas não... ele queria pra aquele momento e então saiu ratiando.(E3)

Na opinião do E3, o motivo que alterou a pessoa não foi porque não estava conseguindo o serviço que precisava e nem porque o E3 era funcionário público, mas porque achou que os funcionários daquele setor não queriam atendê-la e estavam dificultando seu acesso ao serviço desejado.

Oh, eu entendi assim: ele, ele... a impressão que eu tive que... nós, nós o meu grupo tava impedindo que ele é... que a gente realizasse aquele trabalho para ele né, assim eu tava impedindo, eu era ali a... aí como que é a palavra chave? [...] É, a minha pessoa e a do grupo né, que ele falou deles, não falou só de mim, ele falou: “ah vocês aqui são é... não sabem fazer nada né”. Ele falou: “vocês não sabem fazer nada né, são uma cambada de vagabundos e tudo né, ficam aí ganhando dinheiro na moleza, ganham muito dinheiro na moleza né”. Então eu acho que isso é com todo grupo né, ele falou de todo o grupo né ali no momento né. Por não prestar o serviço pra ele naquele momento do jeito que ele queria, né. Nós gostaríamos mas, mas só a longo tempo, longo prazo né.(E3)

No entanto, o E3 afirmou que se sente mais ofendido pelos colegas de trabalho do que pela

população, mas este é um assunto que prefere não comentar. Sua primeira resposta sobre a questão de se sentir ofendido foi considerando o ambiente de trabalho e a convivência com os colegas:

Ofendida? Ah, já. Já fui assim... e fiquei muito triste, eu sou uma pessoa assim... é... não tenho assim... eu vou... eu tenho muita calma, mas assim... me exalto muito rapidinho também, já fui bastante agredida e revido, dependendo o assunto, dependendo não, mas já tive casos que tive que revidar pra poder ter respeito no trabalho, já tive que fazer isto.(E3)

No mesmo sentido que o E3, também o E5 respondeu se sentir ofendido pelos colegas de trabalho e, curiosamente, os dois trabalham na mesma divisão.

Já, claro que a gente sente né [rindo], às vezes até com raiva assim a gente... tem hora de falar assim, de responder. Eu acho que poderia ficar no lugar da gente pra saber como que é, porque não é bem assim, que a gente passa muita... nossa a gente fica, tem hora que a gente estressa demais. Não é porque a gente quer, mas às vezes é... as reunião que a gente vai, que você né fazia lá, que a gente tem que atender bem o cliente né, o paciente, porque a gente tá ali pra isso, só que... às vezes a gente procura fazer isso, mas não tem como porque ali mesmo a gente se estressa, dentro mesmo, só com o trabalho, não é, não tanto pelas pessoas assim de fora, mas às vezes ali dentro mesmo, por... às vezes com, pelos mesmos, pelos funcionários mesmos, entendeu? [...] às vezes a gente fica sabe... irritado, porque... ah eu não sei, sei lá... eu num... só tando ali pra saber né, só ali convivendo ali pra ver que não é bem... o que eles... (E5)

Os entrevistados não conseguiram verbalizar naturalmente qual o seu o sentimento quando ouvem estas críticas ou ouvem alguém falando mal do “funcionário público”. Alguns entrevistados (E5, E8 e E9) não falaram sobre o sentimento e direcionaram as respostas para uma justificativa da situação.

Ah é chato né, porque a gente tá ali né e a gente sabe que não é assim como eles falam, não é também aquela coisa de você morrer de trabalhar, mas a gente faz o que a gente pode, o que tá ao nosso alcance. Porque nem tudo tem pra gente, não tem uma, uma estrutura assim para gente fazer o trabalho né. Não depende da gente, porque se dependesse, nossa! (E5)

Olha... eu sinto assim que o povo tá de olho né, porque realmente a sociedade tá aí de olho no que acontece, eu acho até válido a observação da sociedade nesse ponto. (E8)

Sentir? Ah... sinceramente eu não parei pra pensar assim é... eu fico numa situação eu acho constrangedora assim de você ouvir falar, mas não, eu não fico com raiva, eu num... eu acho que eu não manifesto sentimento nenhum, eu fico neutra ali, não tenho um... vamos dizer assim um sentimento em relação à isso. (E9)

Assim como na questão anterior, talvez o motivo de não terem falado sobre o sentimento decorra do fato de não serem visto como funcionário público. Talvez o fugir do assunto foi usado como um mecanismo de defesa.

Aparentemente se manifesta na fala do E5 o conformismo pela sua condição. Ele afirma que não tem “estrutura” no sentido de não ter recursos para desempenhar suas atividades, então se conforma e se conformando ele resiste ao que falam sobre o funcionário público. Embora não concorde com o julgamento, ele não se vê em condições de fazer alguma coisa para modificá-lo.

Outros (E1, E4 e E7) responderam no sentido de como agem diante da situação de ouvirem falar mal do funcionário público. As respostas obtidas foram alocadas no Quadro 3 com o propósito de apresentar a dificuldade que os entrevistados demonstraram em falar sobre como se sentem, desviando o interesse da questão para como agem. Quando a resposta era no sentido de como agiam, era preciso repetir a pergunta ou aprofundá-la para conseguir saber algo sobre o sentimento deles, mas isto somente quando o entrevistado possibilitava a continuação. Por isso, a primeira resposta foi considerada como “ação” e a segunda como “sentimento”.

Curiosamente os três entrevistados do Quadro 3 que primeiramente apresentaram as ações e depois falaram sobre o quê e como sentem, trabalham no prédio da prefeitura. Considerando o apontamento do E6, são os mais reconhecidos como funcionários públicos.

O E1 usou a ética no sentido de se reprimir, evitar brigas, se controlar e parecer educado. Apresentou a ação de mostrar o lado bom do funcionário público. O sentimento ficou subentendido como revolta. Foi-lhe perguntado novamente sobre o sentimento e continuou apresentando dificuldade pra falar, gaguejou e enfim respondeu o que parece uma vontade de explodir, de perder o controle e de defender-se. Afirmou também que quando a pessoa está junto dele, demonstra ser sua amiga, mas depois faz críticas a ele e estas pessoas muitas vezes são os próprios funcionários de outros setores, o que ele considera errado, do ponto de vista da ética. Na prática, foi possível observar que ele também faz críticas aos outros funcionários e então parece que o ato de criticar pode ser até inconsciente movido pelo impulso de estar envolvido num grupo em que o clima está favorecendo a autopromoção diante da diminuição dos outros funcionários públicos.

Quadro 3 – Ações e sentimentos diante da crítica ao funcionário público

Entrevista 1	
Resposta 1 Ação	[...] é tem a ética, a gente não pode infelizmente, você ficar falando e, e meter a boca na pessoa, xingar e falar que ela está errada, mas num... num... na medida do possível o que a gente consegue, o que eu tento passar pra pessoa o outro lado do funcionário público.
Resposta 2 Sentimento	É... é, é... é a vontade de, de... de bater no cara, de... de... de... você se contém ao máximo, mas é... você fica puto da cara.
Entrevista 4	
Resposta 1 Ação	Mal né. [...] Eu acho assim: se eu sei de um colega que é fala..., às vezes não falaram de mim né, mas se eu sei, eu acho que aquilo lá reflete em mim também porque se é um grupo né, automaticamente acontece com um, todos pagam né. Então você se sente mal, quando falam de alguém. [...] Eu, eu me sinto assim... Às vezes eu não tenho o que fazer, eu procuro. Eu procuro porquê? Porque eu não quero que depois venham falar assim. [...] Então se eu ouvir falar de mim, pode até falar, mas se eu vejo falar de alguém eu vou procurar não fazer... ou pelo menos não mostrar que eu não tenho o que fazer. Eu quero me ocupar de alguma coisa pra depois não me falar. Porque se falam dos outros, eu sinto. Eu acho que...não... não... sei lá, não queria que falassem.
Resposta 2 Sentimento	Vergonha. [...] Poderia ser vergonha, porque... é uma vergonha né. Você está se sentindo mal porque falaram do fulano e fulano no faz nada. É vergonha. É vergonha, vergonha mesmo.
Entrevista 7	
Resposta 1 Ação	Mal, mal por, por a gente participar né, a gente tá... no funcionalismo público hoje, a gente tenta explicar, passar, passar uma mentalidade pra eles que não é isso né, mas a gente sente por participar, tá... tá aqui, quer dizer... inclui todos, quer dizer não fala uma pessoa, quando se dirige ao funcionalismo quer dizer todos, todos que tá ali e a gente acaba sentindo mal, porque a gente sabe que a gente faz, trabalha muito, trabalha e a pessoa critica por não conhecer o outro lado né, vêem um lado só.
Resposta 2 Sentimento	É a gente sente envergonhado, sente. Sente envergonhado por... sei lá... a pessoa fala, você tenta passar... dizer o que você faz, ela fala: “não.” É o que eu falei a mentalidade deles é que só aquele que trabalha na lavoura que trabalha. Quer dizer outro que trabalha com a mente, não trabalha. Então a gente se sente envergonhado, mas...

O E4 volta destacar a força do grupo, pois se uma pessoa que pertence ao grupo é criticada todos os outros membros são penalizados. Demonstrou uma constante preocupação em estar sempre ocupado ou pelo menos “parecer” ocupado mesmo quando não tem algo para fazer, a fim de não dar motivo para falarem dele. O sentimento de vergonha ocorre porque a pessoa que foi criticada não tomou nenhuma providência para mudar seu comportamento ou reagir ao ataque, dando realmente motivos para que falem.

O E7 também se sente injustiçado por pertencer ao grupo e ser incluído nas críticas. As pessoas não falam do funcionário que não está desempenhando bem o seu trabalho, mas falam dos funcionários públicos incluindo também os que trabalham muito. Ele tenta explicar e mostrar que não podem fazer generalizações e que tem bons e dedicados funcionários, mas ainda assim as pessoas não acreditam e isto lhe faz sentir envergonhado. Mas ele explica que

este comportamento da sociedade tem raízes na mentalidade de que o trabalho está associado ao esforço físico.

Nos três casos (E1, E4 e E7) a primeira resposta como ação representa um mecanismo de defesa contra um assunto que lhes causa desconforto, como também é a tentativa de evitar se expor já que o funcionário “não pode” demonstrar ofendido uma vez que ele não corresponde às representações sociais.

Alguns entrevistados (E2 e E3) responderam diretamente sobre o sentimento. O E3 também destacou o pertencimento ao grupo como um fator importante. Lembrou que o motivo de muitas críticas é a falta de conhecimento sobre o que cabe ao funcionário público fazer. Além disso, manifesta a necessidade de estar o tempo todo ocupado para não dar motivos de comentários. Esta situação acaba lhe causando tristeza:

Eu fico triste porque daí faço parte da, da equipe também. Eu fico triste que na realidade as pessoas criticam porque não está dentro do trabalho, não estão fazendo o trabalho que a pessoa está fazendo né. As vezes ela está num momento sentada, descansando, mas muitas descansando às vezes só as pernas, mas a cabeça tá, tá preocupada pensando no trabalho né, no que a pessoa tá fazendo. Na realidade assim... eu fico muito triste quando alguém critica e não importa qual funcionário né, qual a área que ele atua, eu fico triste porque é... ele trabalha, ele tá trabalhando naquele trabalho que ele tem essa competência, ele é bom funcionário, que ele tá ali né, sei lá... eu fico muito triste quando alguém fala de qualquer tipo, de qualquer área, de qualquer setor né, do funcionário público, eu fico triste. (E3)

O E2 disse que fica revoltado, pois existem casos em que as pessoas criticam e difamam com a intenção de ofender mesmo, como se fosse um hábito, já que todos pensam mal sobre o funcionário público: “A gente fica assim é... até tem casos que até revolta né, porque tem, tem... tem pessoas que criticam e difamam mesmo, falam mal mesmo então é... dá aquela raiva, tem hora que dá vontade de...”

Considerando que os funcionários públicos entrevistados trabalham e moram em um município pequeno é provável que tenham passado pela experiência de atender alguém que sabiam já tê-los criticado publicamente ou já tenha lhes destratado no trabalho ou fora dele. A mesma reação da questão anterior se repetiu. A primeira resposta foi no sentido de como agem e por fim, nas próximas respostas, o que sentem. Para o E1:

Primeira resposta: Ação.

[...] É, é bem diferente, uma pessoa que vem e... e... eu tenho que atender se eu sei que a pessoa já falou mal de mim pra, pra começar nem convido pra entrar na sala,

pela aquela janelinha ali, “oi, tudo bem, o que cê qué, tal, boa tarde, tal”. Você atende o... mais... rápido possível e vai direto ao que interessa. Agora se é uma pessoa que você sabe que é teu amigo ou amiga aí tudo bem, entra, conversa... é totalmente diferente né, então. Eu não vou demonstrar assim que eu tô... mas é... pra mim receber a pessoa é diferentemente. (E1)

Segunda resposta: Sentimento.

“É fala tudo o que o cê falou aquilo lá fora lá ô”. Perguntar “quem foi que falou pra você, fala comprova isso aí, quer dizer que a pessoa aprova o que o cê falou, fala pra mim.” [falou como se tomasse satisfações, ar de risos]. [...] Você fica loco né, tá vendo que a pessoa tá ali, fica te bajulando e falando um monte de coisa ali na sua frente e por trás você sabe que ela fica te desmoralizando e... (E1)

Na primeira resposta não se fala de sentimento, embora fosse essa a pergunta, mas de como age diante da situação. Apesar do atendimento ser frio, rápido e direto, o E1 evita demonstrar que está magoado. Ao contrário, se for um amigo, o tratamento é totalmente diferente, convida para entrar, sentar e pergunta da vida da pessoa, o tratamento é afetuoso e gentil. Quanto ao sentimento, o E1 descreveu a ação de tirar satisfação com a pessoa, enfrentar e pedir que ela se explique. Essa vontade de reagir, segundo ele, é porque se irrita em saber ou perceber que a pessoa o está bajulando sendo que em outras ocasiões, na sua ausência, o desmoraliza. Além de não reagir, ele procura demonstrar que é melhor viver bem com as pessoas:

[...] que a pior coisa que existe pra mim é eu saber que eu tô de mal com uma pessoa e num poder conversar com ela e passar de frente ou ter que virar a cara, isso aí, na vida da gente isso aí, quem tem isso não sei como consegue viver. Mas... pelo contrário, você dia-a-dia, você vai tentar passar pra essa pessoa que não é isso que ela tá vendo de você, é o contrário. (E1)

Segundo o E1 seu comportamento é de não revidar o que a pessoa fez para magoá-lo. É interessante que apesar de sentir-se magoado e querer enfrentar a pessoa, o E1 apresenta um discurso de tentar convencer a pessoa que não compensa a inimizade, tentando aparentar-se pessoa “tão boa” ou de bom caráter que quer ser amigo e estar bem com todas as pessoas, capaz, inclusive, de “perdoar” as ofensas. Isto demonstra também o quanto é importante para ele ser aceito e prestigiado na sociedade em que vive. O E1 reconhece que este comportamento de não enfrentar faz parte do seu plano para reverter a imagem negativa do funcionário público, pois ele tenta passar uma imagem “boa, totalmente ao contrário do que essa pessoa fica falando e... imaginando.”

Para o E2:

Primeira resposta: Ação.

[...] eu procuro atender a pessoa da melhor forma possível né, é... pra tirar aquela impressão que a pessoa às vezes nunca, talvez nunca foi atendida por aquela pessoa talvez e pelo fato das outras dizerem que o fulano é assim e cicrano é assim ele, eles fala também. Então quando a pessoa chega, a pessoa tem que tentar atender da melhor forma possível. (E2)

Segunda resposta: Sentimento.

[...] na hora que você vê a pessoa dá aquela raiva, dá vontade de, de, de pagar com a mesma moeda né, mas não é o caso, você tem que... aí é a hora de você mostrar pra pessoa que não é assim, que você né, aí você atende ela da melhor forma porque daí na próxima vez com certeza ela vai ter elogiar ou pelo menos né... (E2)

Assim como o E1, a primeira resposta foi desviada do que sentia para como agia diante da situação. Diferente do E1 que faz um atendimento frio, o E2 faz um esforço para atender da melhor forma possível a fim de tirar a impressão equivocada que a pessoa tinha a seu respeito.

Embora se possa pensar que o funcionário público não se importe com o que pensam a respeito dele, esta idéia não é encontrada nesta entrevista. O funcionário sente raiva e vontade de revidar o tratamento ou a ofensa recebida, no entanto, se contém e procura atender bem para mostrar que ele não é o que pensavam ou que não merecia o conceito que a ele atribuem. Talvez o esforço não seja tanto de defender o grupo “funcionário público”, mas de defender sua própria imagem ao mostrar que se diferencia do mesmo. Sendo uma categoria profissional que não é “bem vista” pela sociedade e que tem consciência desta condição, o atendimento à população torna-se uma constante representação “teatral” onde ele se esforça para não parecer ser o que pensam que é. No relato do E2 esta impressão equivocada foi construída através da comunicação entre os membros daquela comunidade e acaba prejudicando a reputação do funcionário, pois geralmente a situação acaba sendo distorcida em favor daquele que tece os comentários.

Para o E3:

Primeira resposta: Ação.

Normal, normal. Porque daí você vai procurar atender ela o melhor possível pra mostrar, às vezes, porque às vezes a gente tem que mostrar pra gente mesmo, que a gente não é aquilo. Depois a pessoa perceber, que a pessoa perceba que você não é aquilo né, então tem que tratar a pessoa da melhor forma possível né. Às vezes tem mais gente para atender, mas você, tipo assim deixa mais tempo pra atender aquela pessoa da melhor forma e que ela perceba que você não é aquilo. [...] Reverter pra que ela perceba que você não é aquilo. (E3)

Segunda resposta: Sentimento.

Ah, como que é? Eu não tenho a palavra certa, mas há, há... um tipo como... não é disputa, mas é uma coisa que... como que é a palavra certa? Mas quando você... não sei o nome muito bem. Eu não sei... é, é... como você ter que atender aquela pessoa,

você tem que, além de atender melhor né, não ter o sentimento de raiva, essas coisas, mas um... mas sim daquela pessoa..., não ver que você é melhor porque aquela pessoa precisou de voltar a você, mas sim de atender ele bem, de acordo com que ele se sinta bem, não é de raiva, não é de engrandecimento né, mas que ele se sinta igual, que tenha um atendimento de igual pra igual. Saber que... não que você não é melhor porque ele teve que voltar né, porque quando você precisa da pessoa que você maltrata, quando você tem que voltar... pra aquela pessoa que procura é humilhante. Então não é dessa forma, que você tem que humilhar a pessoa, mas que ele se sinta bem, saia dali bem, que... tipo assim fazer de conta que não aconteceu nada entre os dois, né. [...] Bom! Bom, porque além dele é, dele voltar no setor porque ele precisou de você, você atendeu bem né e assim... tem a certeza que ele também saiu bem também. Acho que é uma troca né. (E3)

Repete-se a mesma situação do E1 e E2, a resposta foi desviada para a ação. Igual ao E2, o E3 tenta oferecer o melhor atendimento. Mas se vê que na sua fala esconde o desejo de não atender e o sentimento de raiva quando diz: “tem que atender...” e “não ter o sentimento...”. Isto é o que se espera dele como um “bom funcionário”, mas não é o que realmente sente. Embora tenha dito, quanto ao sentimento, que não há uma “disputa”, aparentemente é exatamente isto que existe. Ser criticado ou ofendido no trabalho lhe causa tamanho sofrimento e afeta sua auto-estima que sente a necessidade de atender bem a fim de provar pra si mesmo que não merecia tais críticas.

Parece que a vontade de reverter esta imagem torna-se quase uma disputa, em que quanto mais ofendido esteja, quanto maior a crítica, melhor será o atendimento a fim de desmentir e deixar o ofensor em situação constrangedora. Este modo de agir parece uma forma de resistência ao não permitir que o ofensor tenha razão.

Mas ao mesmo tempo, ele tenta disfarçar o prazer e o poder que tem ao saber que, seja como for, a pessoa se sentirá humilhada ao precisar ser atendida por ele novamente. O seu cargo lhe dá este poder já que é o único a ocupá-lo e todos que precisarem deste serviço terão que ser atendidos por ele. O prazer é sufocado por uma representação de humildade e bondade em querer o bem daquele que o magoou. Também faz parte do seu modo de resistência às críticas esta maneira de camuflar seu verdadeiro sentimento por algo generoso e superior.

Para o E4:

Primeira resposta: Ação.

É, é... no mesmo tempo que eu fico ali assim constrangida eu já na hora, que é automático, eu penso assim: bom, eu vou tratar ele é...de uma maneira que eu não gostaria que ele me tratasse de novo, que já aconteceu comigo, eu fui maltratada né, foi assim uma situação horrível, mas na hora vem um pensamento assim: pô! eu acho que eu não posso é... me igualar a ele né porque se eu fizer a mesma coisa que

ele fez comigo eu vou tá me comparando a ele, eu tenho que mostrar pra ele que eu sou diferente. (E4)

Segunda resposta: Sentimento.

Dá raiva! Na hora ali você, você tem vontade de fazer com ele o que ele fez com você né porque eu já senti na pele, sei como é que é. Então... na hora, na hora o que vem na cabeça é isso, mas depois..., afinal das contas, a gente tem que gostar, a gente quer ser tratado da, da... a gente tem que trata da maneira que.... [...] Eu não acho que eu atendo mal alguém aqui, eu acho que atendo muito bem, pelo contrário né, não acho mesmo. Tem as exceções que eu te falei, que são aquelas pessoas, aquelas pessoas já de, de, já demos assim umas “bicadas” sabe? Daí...vem tudo aquilo na hora né. (E4)

Apesar de sentir-se constrangido, o E4 imediatamente procura dominar esta sensação e atender bem a pessoa para que ela não o maltrate novamente, mas principalmente para mostrar que ele é superior àquela pessoa no sentido de não ter o mesmo comportamento inadequado que a pessoa teve com ele. Aí se vê novamente a idéia de disputa, de competir com o agressor. No entanto, a verdadeira vontade é de se “vingar” da pessoa, fazendo a ela o que ela fez a ele. Por fim, o E4 se contradiz e deixa transparecer que embora se esforce para não atender mal aquele que o ofendeu, existem as exceções que são as pessoas com as quais já se desentendeu e todo este sentimento vem à tona durante o atendimento.

Para o E5:

Primeira resposta: Ação.

Não sinto nada, como se... que eu acho assim que eles vão lá, briga, tem, tem algumas pessoas que já chegou a me pedir desculpas né, chegou e falou “ó aquele dia eu tava tal, tal, tal” aí eu falei “ah não tem nada não, eu sei que é assim” e eu acho também que a pessoa briga, xinga, até bate, mas depois vai ter que voltar lá, porque precisa, não tem outro lugar pra ela ir, então ela vai ter que voltar lá e falar comigo e daí, não é pior pra ela? Ao invés dela chegar e conversar né numa boa do que... E eu atendo todos normal. Não fico de conversa assim né como antes, que às vezes conversava alguma coisa, perguntava. (E5)

Segunda resposta: Sentimento.

Não, eu só penso assim: “falou, xingou tanta coisa e agora vem né...” Aí eu penso assim: “bom essa pessoa poderia vim até... ter que vir mais cedo né”. Espero que ela venha sempre [...] e não faça né como fez da outra vez, mas chega ali e não fala nada. Então [risos]. Eu não sou assim de guardar mágoas sabe? [sorrindo] Se fosse... Assim... briga assim, xinga na hora, bate, já cheguei até apanhar e tal... (E5)

O E5 apresenta uma mistura entre o E1 e o E3, no sentido em que atende a pessoa fria e rapidamente, sem prolongar a conversa. E manifesta ao mesmo tempo o sentimento de poder ao saber que a pessoa precisará daquele serviço futuramente e terá que procurá-lo novamente. O E5 também é o único na sua função.

Relatou ainda uma agressão física que sofreu durante o expediente por parte de uma pessoa que estava sendo atendida, mas ainda assim, argumenta que sabe que sua função o expõe a estas situações e qualquer pessoa que viesse a exercer esta função também iria se deparar com estes problemas, pois já aconteceu desentendimento entre a população e algumas pessoas que o substituiu em outros momentos. Então o importante é ter consciência de que o problema não é com a pessoa, com o funcionário que atende naquele serviço, mas sim com a própria função. É interessante que dentre os entrevistados, o E5 é o com maior tempo de serviço no município e esta pode ser uma das razões pela tranqüilidade e conformismo diante da situação de ser criticado pela população ou o conformismo foi a forma encontrada para resistir às ofensas recebidas. Ele demonstra ter uma compreensão de que as críticas são referente aquilo que a função lhe permite fazer e não ao que ele seja como pessoa:

Não, fala assim... eu... às vezes dá vontade assim... de falar, mas o que adianta? Eu vou falar, a pessoa vai falar mais do que eu, então eu procuro né... ah tudo bem né, se pôr no lugar dela... (E5)

Para o E6:

Primeira resposta: Ação.

É na hora você tem aquele... é, é... aquela vontade assim de fazer de tudo pra mostrar pra pessoa que talvez não é isso que ela falou né, é geralmente... eu não guardo mágoa, de jeito nenhum das pessoas, é assim é, é... às vezes é de momento ali e tal, passou, mas depois quando essa pessoa chega eu vou fazer de tudo pra mostrar pra essa pessoa que não é o que ela está falando e sim ao contrário, que muitas vezes a aparência né ou mesmo talvez o disse-que-disse e tal e procuro fazer com que ela saiba que realmente o fato não é como ela ouviu ou esclarecer de alguma maneira, a preocupação é esclarecer né e não ficar... (E6)

Segunda resposta: Sentimento.

Ah é... às vezes é... que dá realmente aquele é às vezes aquele sentimento assim de, de... de vontade de, de... de falar talvez assim “ó é... o por que que você falou?, o por que né?...”, a vontade é... e muitas vezes pode até acontecer... de, de chegar num ponto de perguntar “o porque que você tá fazendo isso?”, mas só que como eu sou muito... emotiva, que eu sou... [risos] é eu choro. Aí não, ainda se acontecer uma coisa assim, aí eu acabo não falando, eu acabo me emocionando, eu acabo chorando, porque o meu negócio é choro [risos], aí eu acabo chorando, mas geralmente eu faço de tudo com que é... tentar... vir a tona ou de repente perguntar o porque, o porque que tá acontecendo isso, o porque que tá falando, da onde que ouviu, o porque que tá falando isso e tal, o que que tem contra mim. (E6)

Embora o E6 tenha dito em momentos anteriores que não se ofende por ser funcionário público ou ouvir falar mal do funcionário público, aqui ele demonstra uma grande necessidade de esclarecer a situação, de mostrar que não é como a pessoa está falando. Quanto ao sentimento, parece que há uma contenção de ações que gostaria de fazer e de manifestar sua indignação com o tratamento recebido. Receber críticas ou ter seu nome

envolvido em comentários maldosos lhe causa muito sofrimento a ponto de chorar e não conseguir, muitas vezes, lidar com a situação.

Para o E7:

Primeira resposta: Ação.

[...] eu há 5 anos atrás eu era uma pessoa diferente. Eu, eu já fui talvez de, de revidar essas coisas, de não querer atender a pessoa por uma mágoa. Hoje não, hoje eu sou evangélico, você sabe que eu mudei muito e hoje eu tento, eu tento... pagar o mal com o bem, então hoje eu tento, eu tento... sem mágoa nenhum dele eu atender ele da melhor maneira possível pra passar uma imagem pra ele que não é a imagem que ele tinha, que ele maltratou, como você falou e tal, falou alto, mas eu tento passar a imagem de uma pessoa diferente, uma pessoa que quer atender ele bem, talvez não melhor do que os outros, porque a gente trata todo mundo igual, mas passar uma imagem diferente, o que eu era e o que eu sou hoje. (E7)

Segunda resposta: Sentimento.

Vem. Vem, mas a gente tenta, tenta é... como diz a Bíblia né, a gente tem que, que modificar a carne, tem que pisar porque a carne luta contra o espírito e o espírito contra a carne, então quando vem este sentimento eu já tento abafar, pisar em cima e... e....tento como eu falei, atender ele da melhor maneira possível, sem rancor, sem sentimento nenhum. (E7)

Assim como o E3, o E7 também apresenta um apego religioso para contornar a situação, mas o sentimento continua o mesmo, só o modo de “sufocá-lo” mudou. Novamente se confirma a necessidade de mostrar a verdadeira imagem do funcionário público na tentativa de reverter a imagem negativa. Ele reconhece que alguns anos antes, quando não tinha um envolvimento religioso, realmente evitava atender aqueles que o magoaram. Embora esta prática não aconteça mais, ela foi usada por muitos anos e nela se vê o uso do poder como forma de resistência ou de defesa nos momentos em que se sente atingido. Atualmente, a prática de suportar e demonstrar o quanto é uma boa pessoa é a forma de resistência utilizada.

Para o E8:

Única resposta.

É, eu nunca tive ninguém que, que me tratou mal, mas se tivesse eu... no meu trabalho eu ia atender como se fosse um meu melhor amigo. Fora do meu trabalho não, aí é aquela pessoa que falou mal de mim, mas lá dentro eu sou funcionário e tenho que atender ele como se fosse qualquer outra pessoa. [...] Eu distingüo, no meu caso sim, eu não misturo profissionalismo com a vida, a vida particular. Do portão pra dentro eu sou o funcionário, do portão pra fora eu sou o [E8]¹⁵. [...] Não interfere no meu tratamento, não. [...] É, você não vai atender com aquele... entusiasmo né, com sorriso, mas também não vai atender mal. Acho que não há

¹⁵ Ele disse seu nome e substituímos pelo código da entrevista.

necessidade, não é o caso de atender mal porque lá fora teve problema comigo né. Bom eu nunca estive nesta situação, mas se eu tivesse com certeza driblaria isso com facilidade. (E8)

O E8 disse que uma situação deste tipo ainda não lhe ocorreu e imaginando-a comentou que dentro do trabalho ele atenderia bem a pessoa, mesmo que não seja com entusiasmo e simpatia, mas fora do trabalho ele trataria como uma pessoa que realmente falou mal dele. Apesar de ser uma suposição, percebe-se que ele não demonstra uma necessidade de estar mostrando a imagem positiva do funcionário, já que não se sente ofendido pela imagem negativa. Ele reconhece que faz uma distinção do funcionário e da pessoa e, como funcionário deve cumprir bem seu papel, mas como pessoa, tem o direito de agir da maneira que lhe convier. Exercer o papel de funcionário público exige um comportamento de imparcialidade que obriga o funcionário a sufocar a vontade de reagir, como se a ofensa não tivesse acontecido, pois o bom atendimento está acima de tudo.

Para o E9:

Primeira resposta: Ação.

Ah eu acho que nunca aconteceu uma situação assim comigo. É... assim que eu soubesse. Às vezes de repente pode ter acontecido. Mas eu acho que eu ia me sentir é... numa saia justa. Se a pessoa assim ela teceu críticas em relação ao seu trabalho e ela vem e quer fazer... é... conver... é conversar com você ou ela quer fazer uma questão com você e se você... e se você tem que atender-la e você de repente não sabe como você vai dizer isso a ela e como você vai atender-la que de repente pode piorar aquela situação, então eu acho que você se sente numa saia justa não sabe o que dizer, como atender, como conversar. [...] Se isso tivesse realmente acontecido e se eu não devesse eu acho que... eu ia ficar... mas muito brava, não assim brava de eu atender, não brava com ela, mas eu ia tentar passar... pra pessoa, no pouco tempo que ela tivesse, é... um pouco da minha realidade, se realmente não tivesse devendo aquela situação. (E9)

Segunda resposta: Sentimento.

Não, bem eu não sentiria né, com certeza. A gente não se sente bem, a gente se sente chateada, se sente magoada. Não se sentiria bem de maneira alguma. (E9)

O E9 admite que não experimentou uma situação assim. Mas reconhece que é uma situação muito difícil e talvez ele não soubesse ou não teria condições psicológicas para fazer um atendimento adequado e poderia piorar a situação. Mesmo ficando irritado não deixaria isto transparecer no atendimento e iria tentar se explicar para a pessoa buscando reverter a situação.

O ponto em comum em quase todas as entrevistas é a necessidade de estar mostrando uma imagem diferente daquela conhecida e comentada socialmente. Também compartilham a

necessidade de disfarçar o verdadeiro sentimento em relação àquelas pessoas. Esta ação embora possa parecer espontânea se torna na verdade, um esforço a fim de defender sua reputação dentro da sociedade em que vive e resistir ao estigma do funcionário público.

Dentre os nove entrevistados, os três que tem função relacionada à educação afirmaram não ter experimentado uma situação como a descrita e responderam como provavelmente agiriam. A necessidade de resistir ou de se defender não está tão presente no seu cotidiano e por esta razão não têm clareza quanto às suas práticas.

3.1.3 A responsabilidade pela imagem construída

A partir do reconhecimento de que uma parcela de funcionários realmente corresponde às críticas feitas pela sociedade, procuramos saber se na opinião dos entrevistados, o funcionário público, em geral, pode ser considerado o responsável pela imagem negativa associada a ele.

Os entrevistados E4, E5 e E6 acham que alguns funcionários são responsáveis porque não fazem a parte deles dando motivos para a sociedade falar. O E1, após uma certa dificuldade em entender a questão, respondeu:

É, infelizmente, por causa de alguns os outros acaba, acaba todo mundo sofrendo, então é isso. Tem funcionário que, que ele é juiz do que a sociedade fala. Infelizmente, entendeu? Então cê sabe por causa de um, todos saem... ficam mal falado. Então assim mais ou menos ele tem... influencia o funcionário o que a sociedade fala. (E1)

Fica claro que o E1 não se inclui entre os que contribuem para os comentários da sociedade, assim como os demais entrevistados também não, que são “alguns outros” funcionários que estragam a imagem do funcionário público. Neste caso, excluir-se também é defender-se.

O E2 apresenta uma contradição em sua resposta:

Eu acho assim, de certa forma sim. [...] Porque é que nem eu coloquei já. Alguns é... é..., por exemplo, tem um período que ele tem uma carga maior de, de serviço então é... ao invés dele, por exemplo, na carga, no horário que ele tá mais folgado ele procurar alguma coisa pra tá fazendo ali não precisa tá correndo se matar de trabalhar mas tá sempre fazendo alguma coisa, ele às vezes deixa de fazer e acumula

num outro horário e aí é aonde as vezes a pessoa chega vê a pessoa lá à-toa né, ali sem tá fazendo alguma ação no trabalho então é onde se coloca essa.... (E2)

Em alguns trechos anteriores o E2 atribuía à função a responsabilidade pelo jeito de trabalhar do funcionário e agora acha que de certa forma o funcionário também é responsável e colabora com a situação de ser criticado. Ao mesmo tempo em que admite que é a função que estabelece o ritmo de trabalho, ele assume que o funcionário deveria procurar uma forma de distribuir estas atividades durante o horário de expediente a fim de se manter ocupado o tempo todo, evitando parecer à-toa. Embora reconheça a função como um fator importante para o desempenho do funcionário no trabalho a ponto de torná-lo insatisfatório, ainda assim a responsabilidade por não se esforçar em manter-se ocupado continua sendo do funcionário. Por outro lado, esta contradição também pode ser entendida como uma cobrança que cada funcionário estende para todos os colegas de trabalho, como uma constante vigília sobre o trabalho do outro e como parâmetro para valorização do seu desempenho pessoal.

Outros entrevistados reconheceram que o funcionário tem uma parcela de responsabilidade, mas apontaram outros responsáveis, principalmente os chefes, secretários ou responsáveis pelo setor. Entende-se em suas falas que há duas razões para que estas pessoas sejam responsabilizadas: a política e a falta de qualificação para o cargo:

Eu acho que é... assim a culpa em parte é, é minha. Se alguém me critica, eu tenho que procurar corrigir, mas eu acho que depende do setor que ele trabalha. Acho que cada setor tem um chefe responsável, então se o chefe não tá dando conta de fiscalizar os seus funcionários, eu acho que parte tá mais na direção do setor, por setor, tá no, no, no chefe do departamento ou diretor do departamento, eu creio que está ali. No entanto, tá no funcionário porque ele sabe que não pode fazer e ele faz, mas se tem uma pessoa que é encarregada de corrigir aquele funcionário, porque que ele não corrige? (E3)

[...] falta um pouco de chegar ali e falar né: “é assim!” A pessoa, por exemplo, a pessoa que é responsável pelo setor né, no caso o secretário e tal, chegar e falar “é assim, assim e assim” né e a pessoa... mas não tem isso né [risos discretos]. [...] É, não cobrar, não ter aquela, aquela... digo assim, às vezes, ele fala... poderia até falar pra pessoa que tá né em falha e tal, mas não sei se... se... é medo... não sei... [risos]. (E5)

Não, eu creio que o chefe de departamento que tem mais funcionário a... ao seu dispor ali, ele tem que estar mais atento, nós temos departamento que a gente vê isso é... não só aqui, mas em toda prefeitura, que ele deixa a desejar. Ele não sabe onde tá o funcionário, ele não sabe o que ele tá fazendo, o funcionário não veio hoje, ele não sabe porque não veio, então eu creio que isso aí ele contribua para que o povo venha a falar do funcionário. Eu acho que se ele tivesse mais ali com a rédea curta com o funcionário ali exigindo, eu acho que já ajudaria muito. [...] Eu creio que é... cada chefe é responsável. Eu creio que o chefe, ele, ele tem, ele tem que impor mesmo. O chefe... se tem alguém que o prefeito confia esse cargo a você e você tem que desempenhar esse cargo, entendeu? (E7)

[...] porque no caso aqui né, que a gente conhece o funcionalismo, todos eles tem um chefe, então a falha tá no chefe de não colocar o funcionário pra trabalhar de acordo com a necessidade de determinado serviço. Se o funcionário não trabalha é porque o chefe está sendo falho, esta é minha opinião. [...] Ele não quer também porque ninguém exige. Ele tá na dele, ele vai trabalhar para quê, né? (E8)

Alguns setores a gente fala assim “mas poxa vida dá pra fazer isso ou aquilo”, a gente vai citando e a gente fica indignado: por que as pessoas não fazem? Por que as pessoas não tem aquela visão? Mas como né... o [fulano], ele já foi funcionário e... de um outro setor e muitas vezes ele tinha idéias, mas ele encontrava... barreira. Então nem sempre é o funcionário diretamente que... não desenvolve o seu trabalho. Às vezes um... vamos dizer o seu chefe maior né, daí tem as questões burocráticas, tem as questões políticas, que acaba interferindo e não deixa que aquele funcionário desenvolva um trabalho melhor naquele setor. (E9)

Em se tratando de outros responsáveis, o E1 sugeriu a oposição política. Segundo ele são pessoas que tem mais poderes e criticam muito o funcionário, “...elas tentam ‘denegrir’ o funcionário público ao máximo, uma coisa que aconteceu ou mesmo que não aconteceu, eles inventam muita coisa só pra desmoralizar o funcionário.” Possivelmente isto ocorra porque a população vê aquele funcionário como puxa-saco ou tinha a intenção de atacar o prefeito, atacando seus assessores. Além da oposição política, ele sugeriu “...os particulares, pessoas que não gostam, pegam birra e... qualquer coisinha tá pisando...”

Segundo ele, a oposição política e as pessoas “pegam no pé” do funcionário público porque o município é pequeno e a pessoa é vista aonde for, além disso, muitos empregos são cargo em comissão e “é o mais visto” pela sociedade, então inventam alguma coisa para estar atacando o funcionário. Na opinião do E1, as críticas aos ocupantes de cargo de confiança são motivadas pelo desejo que a oposição tem em estar ocupando o cargo também. Considerando que os ocupantes dos cargos de confiança são os escolhidos do prefeito, que tem a confiança dele e estão do seu lado, a oposição certamente irá atacá-los. Além disso, no município não havia o destaque para o cargo de confiança até 1996. Em 1997 a nomeação de funcionários efetivos e de outras pessoas que ajudaram na campanha eleitoral para os cargos de confiança causou um grande choque nas pessoas que culturalmente não estavam acostumadas a isso, até que se convenceram que este é um procedimento normal na administração pública. Daí talvez porque tanta crítica aos cargos de confiança. Para o E2, a direção e o local de trabalho também são responsáveis:

Eu acho que esta responsabilidade é de todos né, desde da, da, da direção, por exemplo, do local de trabalho, dos diretores e tudo, acaba gerando tudo a... uma situação né, porque às vezes a... os diretores eles pedem pra que os funcionários num, num, num fique assim parado, sempre tá fazendo alguma coisa né, mas o funcionário ele... num né... devido ao fato de num ser muita coisa ele fala ‘ah não,

vou deixar pra fazer amanhã, vou deixar pra fazer outra hora'. E acaba ocasionando essa... (E2)

É possível perceber que a fala inicia-se com uma linha de pensamento e em seguida, muda para outra. Aparentemente ele tem consciência de que a própria organização e estrutura do serviço público municipal é co-responsável pelo modo como os serviços estão sendo prestados e, portanto, pela imagem do funcionário público na sociedade. Compreende que os diretores também são os responsáveis, no entanto, não podem fazer nada (ou não sabem), senão “pedir” para os funcionários que não fiquem parados sem ter o que fazer. Mas este é um campo que ele prefere não discutir e recorre ao discurso rotineiro e também o mais visível socialmente para explicar a situação: novamente o funcionário público torna-se o responsável pela fama que tem, pois ele “não obedeceu ao pedido” do diretor do setor. A falta de interesse e de vontade de trabalhar, características comumente atribuídas ao funcionário público, é requisitada neste momento para explicar e camuflar a ineficiência do serviço público. E o E2 confirma:

[...] de uma certa forma né que nem eu já disse pra você é... pédi né, pro funcionário pra que não fique né, mas acaba é... a pessoa é cada um por si é... que tem pessoas que não tem aquela é... como se diz... num tem assim aquela disponibilidade pra tá fazendo, falar não eu vou fazer agora porque né eu to sem fazer nada então e aí onde acontece isso.(E2)

O E4 traz um outro elemento à discussão. Para ele a população também é responsável pela imagem negativa do funcionário público:

A população também, né. Porque ela tá lá fora e tá enxergando, então ela tem todo o direito de opinar né, de... sugerir: “Olha está acontecendo assim...” Sei lá... não tem tantas, não tem associações aí de bairro, tem as caixinhas pra sugestões? Eu acho que “ó em tal setor devia..., tá acontecendo assim, assim e assado..., fulano está deixando de fazer... será que não poderia ...” Sei lá... eu acho que poderia ter alguma coisa nesse sentido. (E4)

A organização do serviço público também é discutida por ele:

Depende assim... acho que dependendo o setor né. Porque tem aquele setor que ele é... o povo tá vendo mais... tá mais assim diretamente e já tem o outro que ninguém sabe, como eu já te falei, ninguém sabe o que está acontecendo, só sabe que ele vai todo o dia, agora... o que faz? Agora já tem aquele outro lá que tá a olho nu lá você vê e a pessoa vê mesmo.(E4)

Enquanto a maioria dos entrevistados apontou a chefia dos setores como os responsáveis pela imagem negativa dos funcionários por não exercerem com maior rigor sua função de organizar, coordenar e controlar o desempenho dos funcionários sob sua autoridade, o E6

aponta um responsável acima das chefias de setor que serviria como exemplo para a ação destes chefes: o prefeito.

No seu entendimento, o comportamento dos chefes diante da coisa pública, do compromisso com o trabalho e do relacionamento com os funcionários está diretamente condicionado à postura do prefeito diante destas mesmas coisas, pois o respaldo para qualquer decisão e ação governamental deve ser dado pelo prefeito.

Bom, eu acho... podia é... é... mas acho que não, seria talvez só ele mesmo, se ele ou... talvez até no conjunto daí... talvez a... a..., vamos supor colocando a, o chefe, vamos supor o prefeito ou alguém que é o cabeça que talvez não organize esta parte, não faça com que... deixa transparecer talvez que as pessoas sejam marajá ou... Eu acho que o responsável maior mesmo seria o... o... prefeito. Vamos supor colocando aqui na cidade, na, na prefeitura, o prefeito talvez coloca muitas pessoas que ficam, como pode-se falar, não sei se é... onerosas né, é... aonde coloca as pessoas em funções que não tem necessidade, que não tem o que fazer e muitas vezes acaba deixando é... outros departamentos é... faltando, só pra poder talvez atender um pedido político, ou uma... talvez um parente, uma talvez, uma coisa assim e acaba só dando a função, mas sem ter a função. Então acaba... eu acho que o maior responsável seria o chefe, seria o prefeito. [...] Porque eu acho que quem é... é... sei lá, quem dá as cartas todas dentro da prefeitura, pelo menos eu acho, que deve ser... teria que ser o prefeito. Ele que é a... o... a... seria a pessoa que... teria que falar ou talvez a primeira e a última palavra dentro da prefeitura. Então tem... se o prefeito não é..., é, como se diz, ele é o chefe de todos os funcionários, ele é o chefe maior, então se ele não organiza... (E6)

O exemplo citado pelo E4 como uma situação de humilhação para o funcionário pode ilustrar e confirmar a opinião do E6:

[...] o prefeito dá autoridade pra fazer determinadas coisas, só que a pessoa acha que quem tá ali trabalhando não tem autorização, é... autoridade pra tá respondendo por aquilo né, aí já começa bater o pé, aí o funcionário fica nervoso, porque? Porque ele tem a autoridade pra fazer né e acaba vindo pro prefeito e fica aquele trem esquisito... e chega aqui, o prefeito cede e quer dizer, quem fica com o carão é quem tava do outro lado. Eu acho isso aí um pouco humilhante sim. (E4)

Para reverter a imagem negativa do funcionário público os entrevistados apontaram algumas sugestões. O E1 sugeriu a união. Segundo ele, houve um período em que os funcionários de dentro do prédio da prefeitura confiavam um no outro e viviam “brincando”, hoje é o contrário, está cada um no seu setor. Os funcionários, na opinião dele, deveriam demonstrar para a população a imagem de que os funcionários de dentro da prefeitura são unidos, que não são isolados, que não existe desunião. Esta proposta de ação apresentada por ele pode ser uma forma de resistência e de defesa, pois a união representa força, muralha, fortaleza, ou seja, eles não estariam fracos e fáceis para serem atacados, pois teriam o apoio uns dos outros.

Chama a atenção este apontamento sobre a união porque Elias & Scotson (2000) verificaram que a coesão grupal entre os “estabelecidos” devido a convivência de muitos anos e a falta de coesão entre os “outsiders” é que permitia ao primeiro grupo impor sua superioridade sobre ao segundo. Neste sentido, o grupo funcionários públicos não tem esta coesão suficiente para resistirem como grupo, o que o E1 chamou de união.

Na opinião do E2, para reverter esta situação o funcionário público precisa:

[...] se conscientizar que ele, ele mesmo que causa essa, essa má impressão na população. Ele, ele mesmo tomaria a iniciativa de tá esse, esses momentos aí que ele tá ocioso, sem fazer nada ele vai procurar alguma coisa pra ele tá fazendo né. Porque daí a população às vezes chega vê “oh a pessoa tá né...” sempre né... fazendo alguma ação no trabalho ali. (E2)

A solução, segundo ele, é o funcionário procurar o que fazer no momento que está ocioso. Novamente recai sobre o funcionário a responsabilidade pela imagem negativa e é ele o sujeito que precisa de mudanças. A organização do trabalho e o sistema político não são considerados perante esta ociosidade. O E4 também compartilha desta idéia:

Se interessar mais por aquilo que está fazendo porque se ele não quer tá assim de gente querendo. [risos] Eu acho que ele tem... porque olha, o trabalho hoje em dia não é fácil né? Eu acho assim: que cada um, não tem aquilo que você gostaria de fazer, tem outro, vamos dedicar em fazer aquilo porque no momento é aquilo que você tem. Se você não quer, tem um monte de gente que gostaria de estar no lugar. Então ele, ele pode fazer tudo pra mudar, basta querer. É lógico que as críticas sempre aparecem... porque pra falar bem de você, pra te incentivar, tem pouca gente. Agora pra falar mal ali, meter o pau...deixe o povo meter o pau, vamos fazer o nosso serviço [risos].(E4)

O E5 apresenta como forma de reverter a imagem negativa do funcionário público a colaboração de todos os colegas e do responsável pelo setor. Na fala dele pode-se identificar que o seu setor está apresentando problemas com a autoridade do responsável que está deixando a desejar e colocando em desordem todo o funcionamento e convivência no setor:

[...] Se tivesse a colaboração de todos, eu acho que daí, quer dizer de todos e do, da pessoa responsável pelo setor, entendeu? A pessoa chegar e falar. E... assim é todo mundo manda e ninguém manda em nada. [...] É, todo mundo né... é... não tem uma pessoa pra dizer “não, é pra fazer assim e acabou” né... (E5)

O exemplo de colaboração apresentado por ele seria o caso dos funcionários que estudam e precisam sair mais cedo ou mesmo o caso de um atendimento fora do ambiente de trabalho que exija que o funcionário se ausente por alguns momentos. Se houvesse a colaboração entre todos (funcionários e chefia), as pessoas que estudam poderiam ser alocados em atividades

que não exijam a presença delas o tempo todo, permitindo assim que quando saíssem mais cedo, o trabalho daquele dia já tivesse sido realizado e sua ausência não seria tão notada pela população como se não estivesse cumprindo seu papel. No entanto, a chefia não tem essa percepção da realidade e não ousa determinar as mudanças necessárias para adaptar esta situação. Ou ainda, se tratando da colaboração, os funcionários do setor não se dispõem para substituir o “colega” ausente enquanto este faz um atendimento fora do local de trabalho. Para que o serviço não pare ou o local não fique vazio é necessário que a chefia determine alguém para substituir aquela pessoa:

[...] E daí se houvesse colaboração, às vezes nesse caso, essa outra pessoa às vezes ficava ali né fazendo, não precisa nem a pessoa até falar “ó fulano fica lá”, mas que visse que tivesse faltando, entendeu? Precisando... (E5)

Este fato chama a atenção porque quase todos os funcionários desta divisão precisam fazer atendimento externo, então esta situação é corriqueira, faz parte da rotina do trabalho e por isso mesmo demonstra a falta de autoridade do responsável que precisa preocupar-se diariamente em resolver algo tão básico daquele setor, ou seja, o responsável não consegue estabelecer a ordem no trabalho e se sujeita a resolver pequenos fatos corriqueiros que, provavelmente, o desvia dos problemas maiores e mais complexos.

Se o responsável não estiver no setor no momento em que o funcionário sai para o atendimento externo, o serviço não é prestado por mais ninguém. As pessoas (população) que estão presentes neste momento e que não sabem o porquê da ausência daquele funcionário interpretam a situação como um motivo para comentar e confirmar a imagem negativa. A explicação dada pelo E5 para esta falta de colaboração é o relacionamento difícil entre os funcionários, pois eles se dividem em pequenos grupos isolados.

É interessante que embora esteja falando de colaboração o foco de sua fala é o relacionamento difícil entre os funcionários, o qual faz com que se isolem e não ajudem o colega de trabalho. Parece não haver, por parte deles, o interesse em evitar que o funcionalismo daquele setor seja identificado com a imagem negativa. Na verdade, o interesse é que o colega seja identificado com a imagem negativa ou talvez ainda, o que é mais provável, como “todo mundo manda e ninguém manda em nada”, todos se sentem no direito de não ser obrigado a substituir o funcionário que se ausentou. Mas o pano de fundo deste conflito é a desorganização administrativa e a falta de autoridade do responsável. Esta questão, no entanto, não está consciente para o E5.

O E6 também apresenta uma questão que segue o mesmo modo de pensar do E5, embora sejam de áreas diferentes. O E6 acha que o funcionário deve “...se colocar no lugar dele né. Trabalhar e desenvolver sua função, desenvolver.” Nesta fala, ele assume que o funcionário realmente precisa trabalhar e cumprir o seu papel, isto nos leva a crer que então ele corresponde ao estereótipo. Mas na seqüência quando explica o sentido de “desenvolver”, ele argumenta que o funcionário não pode esperar pela prefeitura para que tenha condições de realizar seu trabalho, como por exemplo, o fornecimento de material. A falta de material ou condições de trabalho adequadas já é aceito pelo E6 como algo “normal” e o funcionário não tem meios para lutar contra. Isto faz com que o foco da responsabilidade seja novamente direcionado para o funcionário que se quiser ter “sucesso” terá que se adaptar a situação e “fazer de tudo” para que seu trabalho apareça.

O E7 confirmou o pensamento do E6. Segundo ele, a forma para reverter a situação é “trabalhar mais”. No entanto, diferente do E6 em que o funcionário precisa buscar o “sucesso” naquilo que faz, mesmo sem condições de trabalho, o E7 acha que o funcionário deve sempre aprender mais. Nas palavras dele:

[...] cada dia é um dia novo, é uma coisa nova que ele aprende e ele não fazer só apenas o que... o que ele faz, mas ele tentar fazer outras coisas, adquirir experiência com um amigo, com um colega, tentar inteirar com outro departamento, se ele pode ajudar com alguma coisa pra ele fazer, que tudo é que nem eu falei, todo dia é um dia novo, é uma coisa nova, que ninguém sabe tudo né, mas você pode aprender muita coisa. (E7)

Nesta fala, o E7 nega a rotina diária do trabalho e parece não ter clareza que as funções de cada pessoa no serviço público são distintas e muitas delas são limitadas no sentido que ele sugere de sempre estar aprendendo algo novo. E isto novamente é uma questão administrativa que independe da vontade do funcionário de aprender mais ou não. Um obstáculo a esta sugestão de sempre estar aprendendo mais é apontado pelo E1, que no seu ponto de vista os outros departamentos não gostariam que ele fosse querer saber sobre o trabalho do outro, como será discutido mais à frente.

Outro ponto de vista que exige uma ação por parte do funcionário para que a imagem seja revertida é do E8, mas segundo ele dificilmente os funcionários tomarão consciência que devem agir como ele sugere porque se acostumaram com o ritmo de trabalho no serviço público:

Ele tem que fazer o trabalho dele sem precisar ninguém mandar, né. Eu acho que teria que ser a postura correta do funcionário público fazer antes que o patrão mande, antes que o chefe mande, que ele sabe o que tem que ser feito né, então não precisa esperar ninguém mandar. (E8)

O E9 apresentou uma concepção diferente dos demais. Parece ter consciência que a reversão da situação depende também de uma mudança estrutural, administrativa, mas é interessante como ele apresenta o funcionário numa constante tentativa de convencer um grupo maior (não em quantidade de pessoas, mas sim de poder):

Eu acho... pra ele ter liberdade de opinião, de opiniões é... às vezes esse direito ele dá, mas pra ele executa nem sempre ele dá, muitas vezes ele vai de encontro né com seu chefe maior. Ele pode tentar eu acho, mudar, expor, que ele tem que tentar mudar, se não conseguiu hoje, tenta de novo e buscar, mas assim num passe assim... de mágica (ele fez um estalar de dedos), eu acho que isso é difícil. Eu acho que tem que ter muita conversa, muita tentativa, muita busca pra ele conseguir convencer é... outras... vamos dizer, de outra área, que é maior, outro grupo maior pra ele possa reverter isso em seu favor. (E9)

3.2 AS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA E DEFESA NO CONVÍVIO ORGANIZACIONAL E SOCIAL

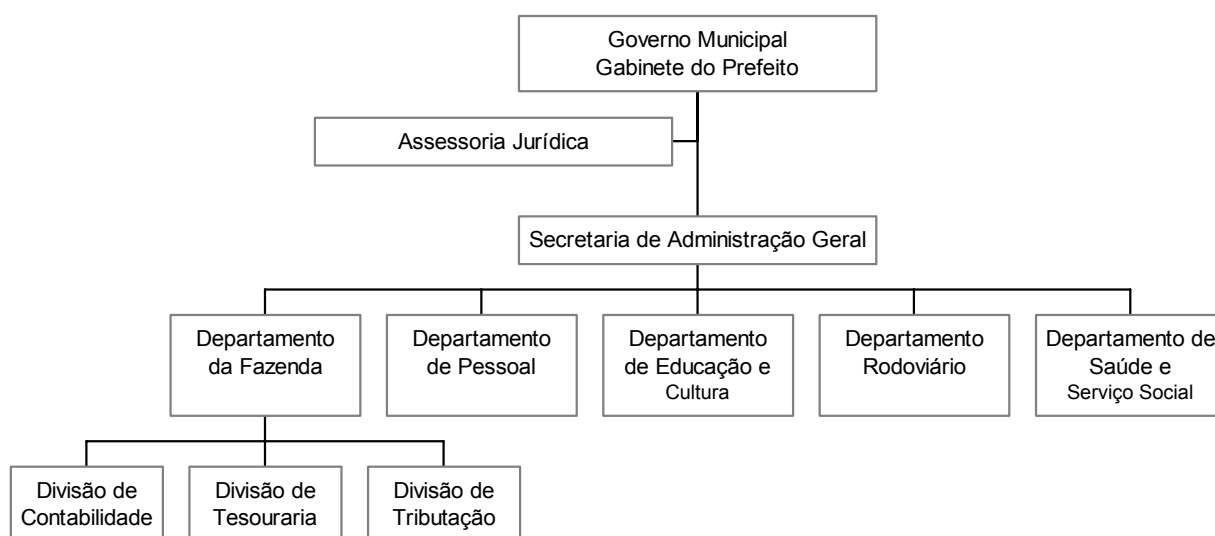
Para entender a relação do conhecimento tácito e do uso da fofoca, com as práticas de resistência e defesa do funcionário público às suas representações sociais é preciso buscar outras fontes para construir esta análise. Esta parte da análise foi construída considerando primeiramente a análise documental, no que se refere à definição da estrutura organizacional. Em seguida, apresentam-se os resultados dos dados obtidos através das entrevistas. Em todos os momentos a observação participante complementou o trabalho.

3.2.1 A definição da estrutura organizacional

A definição da estrutura administrativa da prefeitura, estabelecida pela Lei nº 125 de 19 de novembro de 2001, foi influenciada em grande parte pelo conhecimento explícito e implícito dos funcionários sobre as atividades por eles desenvolvidas e pela iniciativa deles próprios em fazê-la. A análise que se apresenta neste subitem fundamenta-se apenas na documentação oficial da prefeitura, na observação participante e em conversas informais.

Para facilitar a compreensão desta análise apresentamos a Figura 2, que é meramente ilustrativa, visto que oficialmente não havia o organograma da estrutura administrativa na prefeitura. Além disso, não apresentamos o organograma completo, mas apenas a parte que sofreu mais alterações e, portanto, nos auxiliará na análise.

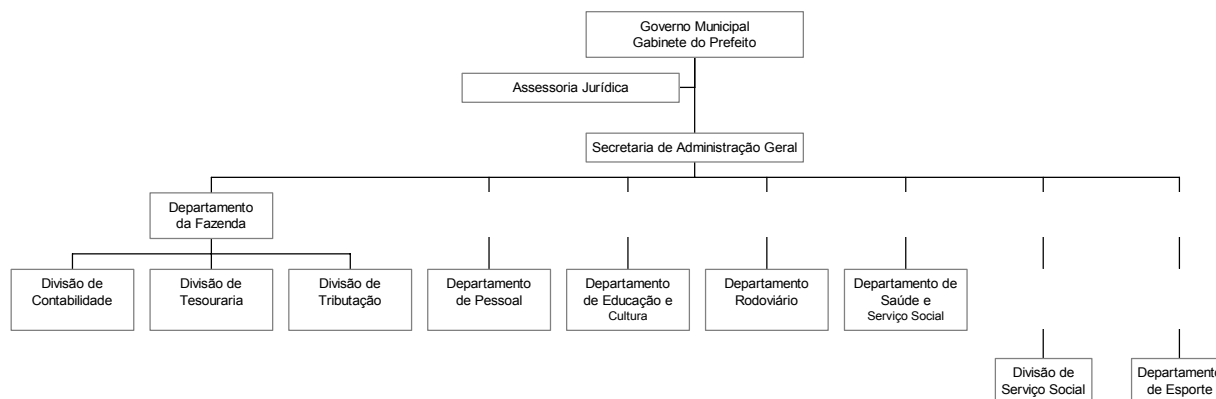
Figura 2 – Ilustração da estrutura administrativa considerando as atividades existentes até 1996



Nesta ilustração procuramos demonstrar como os serviços e as atividades pareciam estar distribuídos, ou seja, como se acreditava ser a estrutura administrativa oficial do município. Havia uma assessoria jurídica que orientava primeiramente o prefeito e o secretário geral e, num segundo momento, os demais departamentos. O secretário geral auxiliava diretamente o prefeito em suas decisões e na ausência deste, era quem decidia. Desta forma, os chefes de departamento se subordinavam diretamente a este secretário que, por sua vez, determinava os serviços a serem realizados. Neste contexto, abaixo do prefeito, o poder e a autonomia de decisão se concentrava na figura do secretário geral. O Departamento da Fazenda possuía três divisões: contabilidade, tesouraria e tributação. É justamente a partir deste departamento que muitas mudanças passaram a acontecer baseadas no conhecimento.

Embora a Figura 2 procurou mostrar uma suposta estrutura administrativa “oficial”, as relações informais dentro da organização desenhavam a estrutura de uma outra forma, considerando a distribuição de poder naquele período, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Ilustração da estrutura administrativa informal de acordo com o nível de poder demonstrado na organização até 1996

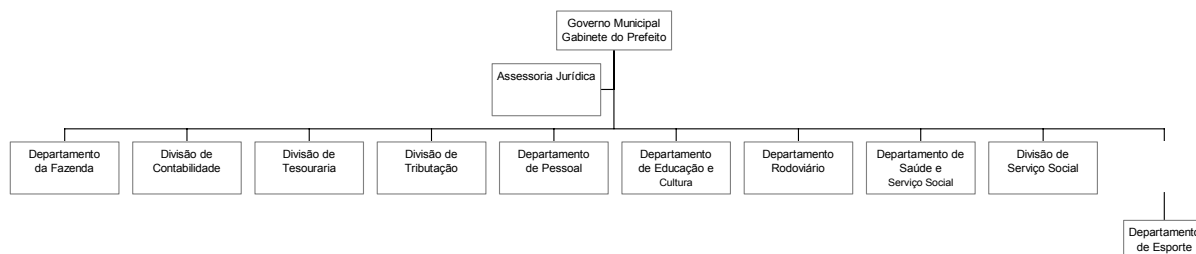


Até 1996 o titular do cargo de Diretor da Fazenda demonstrava possuir um grande conhecimento tanto sobre diversas áreas que envolvem a administração de um município quanto sobre o processo político-eleitoral. Este conhecimento era reconhecido dentro da organização e pela própria comunidade. Além disso, os outros chefes de departamento pareciam subordinar-se ao do Departamento da Fazenda, considerando a atuação que este possuía sobre os demais.

A partir de 1997, com o afastamento do Diretor da Fazenda para o exercício de mandato eletivo e a edição da Lei Municipal nº 001 de 24 de Janeiro de 1997 houve uma redefinição e redistribuição dos cargos em todas as áreas com a nomeação de funcionários efetivos para cargos de confiança.

Deste momento em diante, na área administrativa e financeira em especial, foi se estabelecendo, informalmente, uma nova distribuição de funções e responsabilidades. O cargo de Diretor da Fazenda já não centralizava sob sua autoridade todas as atividades desenvolvidas nas Divisões de Finanças, Tributação e Contabilidade. As atividades desenvolvidas por estas divisões foram ganhando destaque e seus executores cada vez mais conhecimento sobre elas, o que permitiu a “exigência” de uma estrutura mais próxima da realidade organizacional. Assim como ocorreu na Figura 3, também neste processo o conhecimento foi o fator principal para redefinir posições e responsabilidades (Ver Figura 4).

Figura 4 – Ilustração da estrutura administrativa informal de acordo com o nível de poder demonstrado na organização a partir de 1997



A situação gerava conflitos como: de um lado os funcionários de remuneração inferior queriam uma remuneração igual a seus superiores tendo em vista a comparação de desempenho entre eles e o conhecimento da tarefa; de outro lado, os superiores sentiam-se desrespeitados pela insubordinação manifestada, com o agravante da dificuldade de poder acompanhar as atividades desempenhadas pelos subordinados em consequência da expansão dos serviços.

Desta forma, no ano de 2001, o Departamento da Fazenda foi transformado em Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças e o cargo de Diretor da Fazenda transformado em Secretário. Passou a existir cinco divisões dentro desta Secretaria conforme demonstrado no organograma da Figura 1. Este arranjo na estrutura organizacional foi uma tentativa de adequar a estrutura formal da organização à estrutura informal que já se praticava há algum tempo. Assim, o funcionário que ocupava o cargo de Diretor da Fazenda com a responsabilidade de coordenar e fiscalizar as atividades dos encarregados pela contabilidade, finanças e tributação, passou a ocupar um cargo com autoridade e responsabilidade igual ao dos que anteriormente eram subordinados a ele. Na verdade, esta subordinação estava existindo somente no papel e na remuneração, pois na prática a conduta já era outra, não havia mais a relação de chefe-subordinado.

Não é exato de nossa parte dizer que a subordinação existia no papel, visto que não havia definição muito clara quanto a isso. “Sabia-se” que o Diretor da Fazenda era o “chefe” dos funcionários da área contábil, financeira e tributária, no entanto, a remuneração era a mesma, exceto para o funcionário da área de tributação que era inferior, conforme mostra a Lei Municipal nº 001 de 24 de Janeiro de 1997.

Este conhecimento de “quem é o chefe de quem” era transmitido e sustentado verbalmente e as únicas fontes de referência para a manutenção deste conhecimento era a diferença salarial estabelecida na lei dos cargos de confiança (ou em comissão) e a estrutura orçamentária utilizada pela contabilidade, em substituição a estrutura administrativa. Excetuando estes dois recursos, não havia um organograma que fosse conhecido e utilizado e nem mesmo a definição dos cargos de confiança obedeciam à existência de uma estrutura administrativa, como pode ser verificado nas Leis Municipais nº 007 de 29/06/1983, 019 de 02/09/1991, 022 de 25/06/1993, 037 de 16/03/1994 e 001 de 24/01/1997. Somente a lei nº 124 de 19/11/2001 estabeleceu os cargos de confiança de acordo com a estrutura administrativa que passou a existir também a partir daquela data com a lei nº 125 (ver Figura 1).

Além disso, já havia uma separação das áreas contábil, financeira e tributária do Departamento da Fazenda tanto na execução das atividades quanto no espaço físico, pois a área contábil e financeira foi transferida para uma sala “maior” e de acesso mais restrito. A área de tributação estabeleceu-se em outra sala que a separou do Departamento da Fazenda e este por sua vez, passou a concentrar atividades como emissão de Carteira de Trabalho, Notas de Produtor, auxílio à Justiça Eleitoral e à COHAPAR no município, entre outras.

A partir de 1997 não foi nomeado Secretário Geral e esta função foi desmembrada e distribuída aos responsáveis por departamentos e divisões e, principalmente, para os funcionários que trabalhavam diretamente na recepção. Este fato pode ter contribuído para o desenvolvimento profissional dos servidores responsáveis pelos departamentos e divisões que acabaram por conquistar maior autonomia dentro da organização e mais acesso ao prefeito.

Outros diversos fatores também contribuíram para a busca do conhecimento, mas dois podem ser apontados como os mais visíveis: a informatização cada vez maior de todas as áreas, com destaque para a contábil e financeira e a mudança no contexto social com as novas exigências legais como, por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal.

De maneira menos visível mas muito presente no cotidiano, um outro fator teve maior importância: o poder que o conhecimento dá ao seu detentor. Não se pode precisar nesta pesquisa quais os motivos que levaram alguns a buscar mais conhecimento a fim de conseguir maior poder, mas pode-se argumentar que a partir de ações isoladas nesta busca e o seu conseqüente sucesso, motivou outros funcionários a desenvolver as mesmas ações com os

mesmos propósitos. Talvez seja um comportamento generalizado, pois o conhecimento ganhou destaque no mundo todo e no município em estudo a busca por mais qualificação foi observado em praticamente quase todas as áreas.

No entanto, nada deste “processo” estava escrito ou era falado de um para o outro. O que se podia perceber era, de um lado, o esforço, o empenho pessoal em buscar saber mais sobre todos os assuntos, mas principalmente sobre aquele de sua responsabilidade e, de outro lado, o reconhecimento público pelo conhecimento adquirido, pela capacitação para o trabalho. Pode-se pensar, então, que estes mecanismos foram aprendidos através da observação no dia-a-dia. Assim como qualquer trabalhador descobre ou aprende seus macetes, suas manhas para a realização mais adequada, rápida e produtiva de seu trabalho, qualquer trabalhador aprende também quais os macetes, as manhas, os mecanismos das relações sociais dentro de uma organização ou comunidade. Os demais funcionários passaram a perceber que o diferencial estava no conhecimento e na capacidade de usá-lo na resolução de problemas, o que conferem a seu detentor muito prestígio e poder.

Mas este conhecimento tácito dos funcionários quanto ao recurso que deveriam utilizar para a obtenção de prestígio e poder, precisou de um instrumento que o consolidasse e o confirmasse constantemente naquele meio. Este instrumento foi a comunicação, a divulgação “boca-a-boca” que realizava a “promoção” de determinados funcionários pela sua preparação profissional. Este reconhecimento era feito primeiramente pelos superiores que o transmitiam para outros funcionários e para a população. Os outros funcionários que por sua vez, na tentativa de combater o prestigiado, acabavam transmitindo a “boa” notícia para outros.

O que fortaleceu esta idéia de capacitação profissional e detentor de grande conhecimento foi a real capacitação profissional e a detenção dos conhecimentos necessários ao setor. Desta forma, as primeiras fofocas, com intenção de desmoralizar ou isolar o prestigiado, acabaram se revertendo em reconhecimento público pelos serviços prestados. A partir daí, este reconhecimento público passou a fazer parte da conversa cotidiana dos funcionários e de parte da população que mantém maior contato com essas pessoas. Poderíamos dizer, então, que este conhecimento tácito passou a fazer parte da cultura organizacional desta prefeitura.

Este processo não se deu, como era de se esperar, de maneira harmônica. Pelo contrário, ocorreu, na base do trabalho, uma competição velada e marcada por momentos de confraternizações calorosas e polidas, e momentos de relações camufladas e ressentidas.

Nas conversas informais deixou-se transparecer que não foi o conhecimento em si, mas a capacidade de saber mais que outros que incomodou aqueles que não gozaram deste privilégio naquele período. Muitas vezes os funcionários se sentiam obrigados a se submeter ao detentor deste recurso (conhecimento) pelas necessidades que a própria execução do trabalho impõe. E isto de alguma forma representa prestígio e poder.

Quanto à nova estrutura administrativa do município, há de se destacar que as quatro Secretarias criadas com o advento da Lei 125 de 19/11/2001 não possuem representantes legais, não houve nenhuma nomeação e nem há a intenção de fazê-las. Foi apenas uma forma legal para agrupar os serviços e eliminar as discrepâncias existentes entre a organização formal e informal do trabalho. Além disso, a Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças englobou o antigo Departamento da Fazenda e a Secretaria de Administração Geral, tendo em vista principalmente o reduzido número de funcionários e a pouca variedade de tarefas que cada um desempenha.

Outra característica que demonstra a informalidade no estabelecimento dos trabalhos foi a própria organização administrativa anterior. Dada a falta de documentos e legislação municipal no período de 1964 a 1968 tornou-se difícil apresentar a primeira estrutura administrativa definida, se é que existiu esta definição formal. No entanto, as leis posteriores a 1969 demonstraram a criação de Departamentos e Serviços (Leis Municipais nº 02 de 02/04/1973, 016 de 11/09/1975 e 006 de 27/06/1983) fazendo referência à estrutura administrativa ou organograma supostamente existente.

Por outro lado, a legislação sobre os cargos de confiança nos mostra que não havia uma relação entre a estrutura e o cargo de chefia, o que pode ser verificado na Lei Municipal nº 021 de 23/10/1967¹⁶, Lei nº 054 de 02/07/1969, 083 de 28/07/1971, 091 de 27/08/1971, 018 de 30/10/1972, 007 de 29/06/1983, 100 de 29/12/1988, 019 de 02/09/1991, 022 de

¹⁶ Única lei deste período, encontrada no arquivo de leis de 1969.

25/06/1993, 037 de 16/03/1994 e 001 de 24/01/1997. Parece que o fator a ser considerado na criação dos cargos era a tarefa a ser executada e possivelmente o futuro ocupante do mesmo.

Quanto ao conhecimento da tarefa, este foi construído pelo próprio funcionário que buscou “aqui e ali” os fragmentos que o faria “saber” como realizar determinada atividade. Embora este seja um conhecimento que pode ser codificado, os manuais, regulamentos e instruções quanto aos serviços são de origem externa à organização. Não existe normatização por parte da organização e a definição do que, como e quando fazer é de domínio do funcionário. Este saber é um conhecimento do funcionário e não da organização; o patrimônio da organização, se assim pudéssemos pensar, seria o próprio funcionário. Alguém para substituí-lo deveria vir com conhecimentos suficientes sobre a área e atividade e tentar se adaptar às práticas, manhas, macetes cotidianos para a realização do trabalho. Caso contrário, se fosse um iniciante, este provavelmente não teria condições de saber como fazer o trabalho se o antigo funcionário não estiver presente para lhe transmitir as informações necessárias à formação de seu conhecimento.

Contrariamente ao que o senso comum “determina” para a administração pública quanto à definição da estrutura administrativa, dos serviços prestados, dos cargos e remunerações, neste caso, o fator de maior influência foi o conhecimento adquirido e demonstrado e não apenas o apadrinhamento e o acerto de contas aos favores políticos-eleitorais.

3.2.2 Descrição de cargo: como sabem qual trabalho fazer e como fazê-lo

Descrever quais são as atividades e como as realizam foi um pedido que deixou os entrevistados sem saber o que responder. Por algum tempo ficaram se perguntando: “Como eu faço meu trabalho?” e em seguida relataram as atividades que compõem seu trabalho, mas não como faziam o trabalho. Optamos por não apresentar os trechos em que estes relatos ocorrem com a finalidade de evitar a identificação dos participantes, já que uma das características do município é ter poucos e, muitas vezes, apenas um funcionário em cada função (Quadro 1).

A maioria apresentou grande dificuldade e desordem em relatar o mínimo de seqüência de atividades como se tivesse esquecido quais eram ou como se a pergunta fosse algo muito

estranho, evidenciando que não há claramente definido para eles e para a própria organização quais são as reais atribuições de seu cargo e qual o limite de atividades que deve realizar.

A relação dos entrevistados com a formalização/normatização de atividades e tarefas atribuídas ao seu cargo e dos procedimentos para sua execução apresenta algumas peculiaridades que merecem ser consideradas. A princípio, todos os entrevistados apontaram que estes aspectos não estão formalmente definidos pelo município e, dessa forma, o próprio funcionário, a partir daquilo que lhe foi ensinado, é quem define o quê fazer e como fazer suas tarefas.

Apesar de não haver algo escrito por parte do município para orientá-los, o E1, E2, E7 e E8 afirmaram seguir orientações formais externas proveniente dos governos federal e estadual, pois suas funções têm maior contato com estas esferas governamentais. O E3, E4, E5, E6 e E9 não exercem funções tão ligadas à administração e por isso não há por escrito nenhum manual, até porque seria difícil formalizar seu trabalho. O E6 e E9 receberam formação específica prévia que os capacitou para exercer a função. O E2, E3 e E5 receberam formação específica para sua função somente após algum tempo no trabalho. O E6 e E8 afirmaram que antes de ingressar no serviço público municipal já tinham experiência nas funções em que atuam.

O E1 e o E7 comentaram que o único tipo de manual que existe são aqueles que os governos federal ou estadual enviam acompanhando algum programa criado por eles, mas por parte da prefeitura não tem nenhum manual. O E1 não conseguiu explicar como sabe o quê tem que fazer no seu trabalho, apenas sabe (tem consciência) que deve fazer determinadas atividades todos os dias. Ainda na tentativa de explicar como sabe o que deve fazer, passou a dizer novamente o que faz e tentou explicar como o faz, mas sem muita clareza na sua fala. O E7 se surpreendeu com a pergunta: “Puxa! (risos) Por esses documentos que vem de fora, que é um programa, é... um trabalho em cima de programas...”

O E1 explicou que alguns dados ele tem por escrito e outros têm apenas na memória. Somente ele sabe quais são estes dados e justificou que é uma questão de segurança da própria prefeitura. Ele organiza um esquema com anotações pessoais que o orienta na realização do trabalho, na definição de prioridades, na seqüência e procedimentos necessários. Esta organização pessoal do trabalho passou a ser necessária, pois o E1 reconhece que já não tem

condições de guardar tudo na memória: “...que é mais aquele negócio, tem que ter tudo na cabeça, muitas coisinhas você esquece, muitos detalhes você esquece, então eu vou me programar o máximo...”. Neste caso, percebe-se que ele exerce o poder quando tem a posse de dados que somente ele conhece. Verifica-se também que muitos procedimentos se perdem pela pouca frequência de uso ou de repetição, ficando muitas vezes dependente do que o funcionário é capaz de recordar.

A mesma dificuldade do E1 verificou-se na fala do E5, que também não possui normatização das tarefas: “Eu sei porque... porque é pra fazer isso. Porque tem assim... tem essa, a gente tem a responsabilidade de fazer aquilo todo dia né. [...] então quantos anos já né. Sei que tem que fazer, é uma coisa que tem que fazer...”

Quanto aos trabalhos próprios do município e que não tem manual (nem mesmo os externos) para seguir, o E7 afirmou que se orienta pelas leis que regem o serviço prestado por ele. Ao citar um exemplo deste serviço, disse que não sabia se a lei era municipal ou estadual, pois ainda não conseguiu uma cópia, mas sabe que existe esta norma em relação àquele serviço e que é a mesma praticada por outros municípios. As atividades que o E4 executa também não estão escritas em manual, pois sua função tem característica mais relacional do que operacional:

E nem tem manual. É, é... são coisas do dia-a-dia, cada dia aparece coisas diferentes né, assim coisas diferente que eu não tinha visto ainda né, daí eu vou tentar ver como é resolvido, daí uma próxima vez que aparecer o mesmo problema, a gente já sabe como agir. [...] Depende da situação, não são coisas assim, por exemplo, hoje eu fiz uma coisa, de repente eu vou ficar um bom tempo aí é, é... sem atender aquele mesmo tipo de coisa. (E4)

O E2 e o E3 apontaram que são várias as tarefas e que atua em dois segmentos: na parte administrativa do seu setor e na parte do serviço específico prestado pelo setor. Para o E2, a maior parte de seu tempo é consumido no atendimento ao público. Na parte administrativa, faz os relatórios que todo mês devem ser conferidos por ele, mas tem uma pessoa que o ajuda na digitação: “...no final do mês cai tudo pra gente dá uma olhada né e aí depois digitar.” Percebe-se que ele exerce o poder de centralizar toda a conferência dos relatórios referentes aquele setor em suas mãos.

Segundo o E2 nada do trabalho que realiza está escrito em manual e nem a definição da seqüência do seu trabalho. “Não, não tem. É... de acordo com o que eu recebo, já vou fazendo

né. [...] Não tem assim uma seqüência não. [...] Eu que estabeleço as prioridades.”. Ele sabe o que tem que fazer, ou seja, ele define as prioridades de acordo com os prazos para entrega dos relatórios que, geralmente, têm alguma instrução de preenchimento criada pelo órgão que o enviou:

É... geralmente assim é... no caso de relatórios né, recebo e então tem um prazo pra tá preenchendo né e procuro daí tá fazendo a... as prioridades, preencho o que tá, por exemplo, tá pra ser entregue tal dia né, então procuro tá fazendo aquele primeiro e os outros na seqüência né. (E2)

O E3 argumentou que sabe o que é preciso fazer no seu trabalho, não porque alguém lhe disse que ele foi contratado para fazer aquilo, mas porque determinadas coisas “ficam por fazer” e então ele acaba fazendo, mesmo que não seja de sua função, pois às vezes a pessoa está esperando para ser atendida. Dessa forma, o seu saber está condicionado às necessidades que vão surgindo durante o trabalho.

O E8 relatou uma seqüência de atividades e acrescentou que faz o atendimento ao público e aos outros funcionários, além de algumas atividades que não fazem parte de sua função. Explicou que seguiu manual no primeiro ano de serviço porque seu trabalho se repete anualmente e descreveu com muita clareza o que faz em cada mês. Concluiu que atualmente não precisa do manual, pois já tem muitos anos de trabalho nesta função. Sua função tem característica mais operacional do que relacional e a experiência lhe permite inclusive fazer mudanças ou deixar de fazer determinado procedimento por julgar desnecessário, no entanto, sabe que o manual recomenda aquele procedimento, mas seu conhecimento lhe permite interferir e modificar.

Este manual, segundo o E8, são leis, deliberações, resoluções e decretos fornecidos pelo governo estadual que também promove cursos sobre as mudanças para os funcionários que atuam na mesma função que ele. Da parte do município, não existe manual: “...a prefeitura nunca forneceu nada a respeito, nem sabe qual o trabalho que o funcionário faz, no meu cargo.”

Segundo o E9, as normas do trabalho são passadas verbalmente pela direção do setor aos funcionários durante as reuniões, mas provavelmente com base naquilo que a legislação (federal e estadual) da área estabelece e não com amparo do empregador (município). O E9 explicou como sabe o que tem que fazer:

É... como que eu vou dizer? É... ai faltou a palavra adequada. Sinceramente, sabe que... como que eu sei disso assim? Bom, acho que eu aprendi de alguma maneira ao longo desse tempo né. Não existe uma coisa escrita né, eu me especializei nisso, fui aperfeiçoando. É... é igual por exemplo, se você for pegar uma receita escrita. De início ela te dá ali por escrito, uma receita de bolo, ela detalha pra você ali por escrito, com... a partir do tempo que você vai fazendo várias vezes aquilo ali, uma, duas, três, quatro vezes, você até sabe de cor aquela receita e se você quiser mudanças nela, que você sentir segurança em fazer essas mudanças, você vai fazer e vai perceber que pode ter um outro sabor naquela receita. Então eu acho assim... como tem muitos anos que eu tô... [...] tinha todos esses critérios que eu aprendi lá na minha formação. Mas a partir que eu passei a executar isso, eu fui criando as minhas próprias regras, minhas próprias normas, mas a partir do que já existia e que eu já conhecia né. Então eu acho assim, voltando a receita, eu acho que com o passar do tempo você vai se ousando a dobrar a receita ou reduzir a receita e inserir coisas que você gostaria ou não, pra ver como que fica ou deixa de ficar. Não sei se é isso a resposta que você gostaria de ouvir, mas... (E9)

O E4 resumiu que seu trabalho “...é uma mistura de cobrar escanteio e fazer gol de cabeça...” embora envolva outras áreas como educação, saúde e transporte. Mas o trabalho não chega a ser muito estressante porque:

[...] você acaba passando o dia que nem vê. Eu até prefiro, às vezes eu falo assim: “meu Deus, não sei o que vou fazer primeiro... se eu atendo aqui ou atendo ali, o prefeito chama, faço uma coisa, faço outra né”. O telefone que berra o dia inteiro, só que é aquela: você passa o dia que nem vê. Você já pensou se eu tivesse vivendo em função do tempo ali, só esperando o tempo passar, dá cinco e meia para ir embora? Eu não ia gostar. (E4)

Embora seja bastante tumultuado o trabalho, o E4 faz questão de destacar que não está reclamando disso, pelo contrário, prefere que seja assim. É possível perceber a existência de uma necessidade de diferenciar-se da representação social, o que lhe permite ver o trabalho agitado como “não muito estressante”, justamente porque possibilita estar ocupado e não ser identificado com os demais funcionários públicos:

Não, eu não estou reclamando de nada, pelo contrário, eu gosto né. Eu acho assim: eu quero ser útil né. É o que eu te falei, de repente não tem o que eu fazer ali, eu vou me sentir mal de não estar fazendo nada, então se você tem o que fazer ocupando o tempo ali é melhor. (E4)

Enquanto tentava explicar as atividades, o E1 afirmou que “... o prefeito sempre, ele exige é isso, ele quer saber o [...]”¹⁷, é pra ele saber, ele tomar as decisões dele...” Isto revela o poder que este funcionário tem dentro da organização, ao passo que as decisões do prefeito, de alguma forma, dependem dele, do trabalho que ele realiza. Além do poder, esta condição lhe

¹⁷ Excluímos para evitar a identificação, já que isto não tira a essência de sua fala.

causa medo porque se não conseguir fazer seu trabalho e atender o prefeito em tempo hábil, será tido como incompetente e revelado publicamente.

Segundo o E1, além das atividades normais de seu cargo, faz outras atividades que não são de sua competência porque ele “pensa diferente”: “... sempre tô preocupado com os funcionários, se eu vejo alguém que tá assim eu vou lá e pergunto, tento ajudar o máximo, não fico ali fixado em meu serviço e esqueço o resto.” Talvez esta iniciativa de fazer além da sua função, do que é seu dever tem o propósito de demonstrar que realmente ele não é o funcionário público que a sociedade critica. Esta situação de estar mostrando que trabalha mais do que o estabelecido para ele como forma de provar que é diferente, aparentemente é uma ação consciente, assim como o objetivo que pretende alcançar.

Quanto ao processo de aprendizagem, os entrevistados relataram a experiência de “aprender trabalhando”, “com a prática”, no dia-a-dia, através da observação ou com a orientação de alguém próximo. Apenas o E6, E8 e E9 já tinham conhecimento antes de ingressar no serviço público municipal sobre a função que exercem, embora o E9 não tivesse experiência profissional.

O E6 já havia trabalhado nesta função em outro município e o E8 aprendeu quando trabalhava em uma organização privada. Neste período, o responsável pela organização lhe ensinou sobre os procedimentos desta função, como ele colocou: “... ele do meu lado...”

O E1, E5 e o E7 passaram pelo processo relatado pelo E1: “Foi... tipo assim... é, é na prática mesmo. [...] E cê sabe que é um processo: cê entra, cê tá ajudando alguém, esse alguém tá trabalhando, ele passa pra você, amanhã ou depois ele sai e você entra no lugar dele e aí cê vai... vai pegando experiência no dia-a-dia. [...] e até hoje tô aprendendo ainda.” O E1 entende que seu aprendizado foi se construindo pela prática, pela experiência no dia-a-dia. Para o E5, seu aprendizado se deu principalmente pela observação:

Ah! A gente ia vendo né, não precisava assim... [...] [alguém] tava fazendo, a gente tava ali e foi aprendendo fazer, que a pessoa que tava ali já tava né, já tava assim prática no que fazia né, aí ia explicando e a gente ia olhando... (E5)

O E7 apontou que começou trabalhar no serviço público municipal em um outro cargo e somente alguns anos depois passou para os serviços internos. Reconhece que mesmo quando

estava no primeiro cargo, não sabia como era o serviço administrativo e após ter assumido o segundo cargo é que foi adquirindo este conhecimento através dos colegas de trabalho.

O E3 também acha que a principal forma foi a observação e comparou seu aprendizado com o engatinhar. Apontou que em relação às atividades específicas do setor, fez um curso depois de algum tempo de trabalho, no qual pode aprender a maneira correta de fazer suas atividades e constatou que fazia muitas coisas erradas:

Quando eu entrei, eu não tinha conhecimento nenhum né para trabalhar, eu não tinha conhecimento nenhum, simplesmente passei no concurso, fui chamada né e comecei a trabalhar. Aí na época tinha uma [...] ela falou assim: “olha, sua função é assim.” Aí o secretário disse: “você vai aprender aqui de tudo aqui dentro, você vai observar e vai aprender né. Há pessoas que eu achei facilidade, a pessoa veio, me ensinou né, mas outras foi no dia-a-dia, aprendendo, observando, você vai no outro setor também você observa aquela pessoa faz assim, vou tentar melhorar também assim né, mas não tinha uma regra nada que, que... que apoiar na parte administrativa não. (E3)

O E4, que também não tinha conhecimento sobre seu trabalho até o momento que ingressou no serviço público, não passou pela experiência de ter alguém lhe ensinando e acompanhando e por isso se sentia perdido e desorientado. Seu aprendizado foi sendo construído por si mesmo a partir da rotina do dia-a-dia e procurando ajuda com outras pessoas:

Perdida. Às vezes, às vezes assim... é... alguma situação tinha alguém que sabia falar alguma coisa né, assim te dar o rumo, mas se vira. Agora tudo o que foi surgindo no dia-a-dia, foi assim... é lógico que sozinho ninguém faz nada né, mas... não tinha uma pessoa pra falar: “oh se acontecer assim em tal ocasião, situação, você vai agir assim. Agora se aparecer uma outra é desse jeito.” Não, porque você não sabia quando que ia acontecer né e ia acontecendo assim com o tempo. (E4)

Além da orientação verbal transmitida por alguém que já estava trabalhando, os entrevistados recorreram a outros recursos para aprender sobre seu trabalho. O E1 recorreu às leituras e ao próprio fazer do trabalho no dia-a-dia, ele precisou “se virar” para aprender mais. O mesmo relato se encontra em E2 e E4:

Quando a gente teve que... pela obrigação né, chega na hora você se obriga a ler, a se virar, a pesquisar. Então nem tudo o que eu fui aprendendo com o pessoal foi suficiente, eu tive que tá no dia-a-dia.... (E1)

Não tinha noção de nada, no dia-a-dia. A única coisa que eu fazia muito era curso por correspondência, então eu lia bastante e eu já tinha feito de telefonista, recepcionista, secretária é... sabe lá... vinha lá pelo SENAC, não sei, uma montoeira de curso por correspondência. (E4)

O “se virar” é uma expressão comum na fala dos entrevistados, com o sentido de que muitas coisas não são possíveis que alguém ensine e queira ensinar e a pessoa deve procurar outros meios para aprender, principalmente sozinha.

O E5 também buscou aprender com os livros e fez um curso profissionalizante referente à área em que trabalha, mas ressaltou que aprendeu mais com a prática, com “o fazer do dia-a-dia” do que com os livros e materiais.

O E2 descreveu que aprendeu as tarefas do seu trabalho resgatando o que já havia em arquivo, o quê e como seu antecessor tinha o hábito de fazer, já que não recebeu “muita” orientação dele e não havia nada formalmente previsto:

Pela seqüência né. É que nem eu assumi né, eu procurei segui o que o outro diretor já vinha fazendo né, então eu segui a mesma... [...] Aí ele passou algumas coisas né, o mínimo possível e aí eu fui lê, porque dentro daí você vai recebendo as coisas você vai ter que né, aí eu fui dando seqüência daí... (E2)

Segundo ele, esta foi uma fase boa, mas também sofrida. Assumir um cargo sem conhecer como realizar suas atividades e ter que aprender com os próprios erros, foi uma experiência de sofrimento para o E2:

Boa, porque você tá aprendendo uma coisa nova né, que você talvez nunca tinha passado né. E sofrida, porque você não tem assim conhecimento de nada daquilo ali e você pegar uma coisa que né... que você nunca viu e tal. Então você vai... é, é complicado. Você passa assim né... eu passei um período bem... de 3 meses aí foi [risos] até pegar o jeito né, depois aí tranquilo. (E2)

Aparentemente a ausência de mecanismos por parte da administração que definam para o funcionário o que se espera dele possibilita que este papel seja exercido por ele mesmo. Desta forma, a definição do que é um bom ou mau desempenho, do que cabe ao funcionário fazer ou não fazer e de como fazer fica exclusivamente a mercê da memória coletiva (dos funcionários do setor ou da prefeitura) e da subjetividade de cada um durante o exercício de sua função. A idéia de fazer da “melhor forma possível” foi encontrada várias vezes em todas as entrevistas, por exemplo, o E2:

É, geralmente a gente tem que procurar fazer o serviço da melhor forma que, que, que você se acha, como se diz, se acha no serviço então você, você vê e aí você faz tipo uma escala do que que é melhor e aí você vai seguindo ali. (E2)

Esta situação fica transparente quando se trata de adaptações incorporadas ao trabalho. O E1 demonstrou não ter consciência das adaptações que fez, procurando fugir do assunto. Suas respostas não foram no sentido de adaptações pessoais, mas sim das inovações tecnológicas, dos programas para computadores que a prefeitura adquiriu e modificou a maneira de realizar o trabalho. Apresentou dificuldade em falar sobre o que lhe ensinaram e sobre as adaptações que ele próprio foi fazendo em seu trabalho ao longo do tempo. O que se percebe é que pela falta de formalização de tarefas e dos procedimentos não há possibilidade de distinguir o conhecimento já estabelecido e o conhecimento pessoal incorporado.

O E4 acha que a maneira como o seu trabalho é feito atualmente tem o seu “jeito” de fazer, recebeu muitas adaptações e mudanças ao longo do tempo por iniciativa própria e por sugestões que ouviu de outras pessoas que colaboraram neste processo.

Na opinião do E2, mesmo que toda rotina de trabalho estivesse escrita em manual, as adaptações seriam necessárias e continuariam existindo. Segundo ele, as pessoas não conseguem fazer o trabalho destinado a elas apenas seguindo o manual, elas precisam fazer uso daquilo que já sabem e que facilita a execução do trabalho. Nesta fala, o entrevistado reconhece a necessidade do conhecimento tácito para que o trabalhador tenha condições de realizar satisfatoriamente seu trabalho:

Seria melhor, mas não deixaria assim de ter essa questão de você tá se adaptando também. Eu acho que, eu acho que.... pra você seguir um manual é até mais... eu acho que é mais complicado, não sei. Pode ser que funciona né, mas... né. Eu acho que você fazendo as adaptações na sua lógica é... facilita também. Num deixando o manual, por exemplo, se tem o manual pra ser seguido é eu acho também que né cada empresa tem a sua... a tua lógica de trabalho, então é se tem um manual pra ser seguido, então tem que seguir né. [...] Eu acho que é... tem sempre uma, uma mudança. [...] Vai ter que se adaptar pra tá dando andamento no trabalho e melhorar talvez. Que às vezes o manual ele tem é... aquela norma né, segue aquela norma, então dentro daquela norma pode tá alguma coisa distorcida e isso você adequar, adequa algum item ali e facilita o trabalho daí. (E2)

O E7 explicou que ele próprio já modificou muitas coisas no seu trabalho, inclusive quanto aos serviços que representa de outros órgãos do governo estadual e federal. Segundo ele, as adaptações surgem porque se aprende cada vez mais e a partir dos próprios erros pode-se encontrar/desenvolver um modo que facilite a realização do trabalho.

O E8 considerou como adaptações aquilo que ele pode simplificar do seu trabalho, eliminando procedimentos desnecessários, mas sempre obedecendo o que a lei determina.

3.2.3 A posse do conhecimento e o uso dos macetes

A posse e a exclusividade do conhecimento formal sobre a tarefa e o conhecimento tácito (prático e pessoal) sobre o exercício de determinada função fica evidenciada no período de férias ou de qualquer afastamento do funcionário do seu trabalho. Atualmente as férias dos funcionários são quase coletivas, ou seja, quase todos os serviços da prefeitura ficam paralisados no mês de janeiro, exceto a coleta de lixo e alguns serviços urgentes. A área da saúde fica paralisada por 15 dias. Quando não havia este sistema de férias coletivas, as férias eram programadas mensalmente e os serviços prestados normalmente.

A idéia de poder associado a posse do conhecimento pode ser pensada a partir da possibilidade de haver alguém preparado para substituir o funcionário que se ausenta. Pela própria característica de haver muitas vezes apenas uma pessoa para determinada função (Quadro 1), pode-se verificar na fala dos entrevistados que o conhecimento sobre as atividades é tão exclusivamente deles a ponto de não poderem se ausentar do trabalho e, quando o fazem, os serviços prestados ficam paralisados, como é o caso do E1, E2 e E8. O trabalho do E1 fica paralisado quando ele está ausente e o E8 não pode usufruir a licença-prêmio por não ter alguém preparado para substituí-lo.

O E1 afirma que outros funcionários do setor teriam condições de substituí-lo fazendo apenas o básico de seu trabalho, sem conhecer os detalhes, os “segredinhos”. O E2 confirma que o substituto de qualquer funcionário consegue fazer apenas o básico do trabalho, mas sem um conhecimento profundo sobre a tarefa:

O básico. Ele não consegue fazer tudo. Mesmo eu, acho assim, mesmo você passando tudo é... vai surgir alguma situação que a pessoa não vai saber, porque é... pelo fato dele não tá acostumado ali com o serviço né, então pode acontecer de aparecer, surgir alguma situação que ele vai precisar tá correndo atrás da pessoa ou deixar aquilo pra quando a pessoa voltar pra ver. (E2)

Não conhecem. A pessoa tem, às vezes, até a capacidade de substituir, mas não, não é assim né, aquele 100%. Ele vai fazer o essencial só. (E2)

O E2 afirmou que não costuma sair de férias regularmente “...devido a responsabilidade pelo setor né, é... você não ter assim, às vezes, uma pessoa que você... confie, que vá desempenhar o trabalho da mesma forma ou né é... no mínimo ali pra manter né, então às vezes dificulta né.” Quando sai de férias, constantemente precisa voltar ao trabalho para resolver

determinadas situações, porque não fica ninguém o substituindo, “...não tem substituto assim dizer que essa pessoa tá apta pra substituir, que pode fazer tudo aquilo que você faz, não tem né, nem pode fazer algumas das ações...”

Na opinião do E2, não existe uma pessoa preparada para substituí-lo nas suas ausências porque os funcionários do setor não têm interesse em aprender sobre o serviço dele. O E2 responsabiliza os funcionários, pois ele tenta “passar” as informações necessárias, mas as pessoas não têm interesse e descartou a possibilidade dele também não estar interessado em ensinar ou não estar ensinando o que realmente é necessário para que a pessoa se habilite a substituí-lo.

Mesmo quanto existe substituto para o funcionário que se afasta, o trabalho não é feito com a mesma desenvoltura do titular, como se não “dessem conta do trabalho” e o trabalho fica acumulado. Esta situação foi identificada no E3, E4 e E5. O curioso nesta questão é que nem sempre a posse do conhecimento referente à tarefa é que caracteriza o poder do titular. Em alguns casos como o E4 e E5 é o próprio “saber-lidar” com as situações cotidianas que o distingue dos demais. Nas palavras do E4, mesmo alguém ficando em seu lugar, não fazia o mesmo atendimento que ele:

Ficava, mas nem tudo o que eu atendia era atendido na época que eu tava fora. Muitas vezes esperavam eu voltar se não quisesse que, que fosse atrás. [...] Não sei se é porque eu... aquilo que eu te falei é no dia-a-dia ali que vai pegando... (E4)

Além da posse do conhecimento alguns aspectos chamam a atenção quanto a ser substituído no trabalho. O E1 justificou que não usufrui período de férias de 30 dias, mesmo durante as férias coletivas, porque sente que deixou a desejar no desempenho de sua função e seu serviço ficou acumulado por causa da sua dedicação aos estudos. Por esta preocupação nunca se sentiu no direito de falar para o prefeito que queria 30 dias de férias, como uma forma de compensação:

Bem que eu gostaria todo ano tirar meus 30 dias, mas infelizmente o meu cargo é o máximo 15 dias. [...] Pra um [cargo]¹⁸ hoje tirar os 30 dias de férias o quê que tem? Tem que pôr uma pessoa no lugar, entendeu? E isso eu nunca, até hoje eu tive coragem de falar isso pro prefeito: ‘oh prefeito põe a pessoa no lugar aí pra trabalhar, que você acha de confiança, que eu quero tirar os 30 dias.’ Então você

¹⁸ O E1 citava o cargo que ocupa e isto o identificaria.

entendeu? Vai assim enrolando né, tira uma semana, volta, vai acertando, então na realidade você acaba não tirando férias...” (E1)

Depois o E1 confirmou que também tinha medo que o substituto revelasse que o serviço estava atrasado e isto poderia deixá-lo numa situação difícil. Era o medo de desapontar, ou o medo de revelar a outra pessoa os segredinhos que o tornava necessário e perder a sua importância dentro da organização ou que a outra pessoa trabalhasse melhor que ele. Aparentemente o medo de ser descoberto era maior, pois ele se acha merecedor das férias, mas arrumava um jeito de tentar compensar o tempo que não pode dedicar-se ao trabalho como deveria. Além disso, o E1 tem uma grande necessidade de que as pessoas vejam que ele trabalha muito. Seria um caso parecido com o E4. A diferença é que o E1 ao tentar se diferenciar da representação social do funcionário público, também quer ser admirado e exercer grande influência na sociedade e o E4 busca diferenciar-se apenas para não ser criticado.

O E4 “não ficava tranquilo” no período de férias porque achava que poderiam estar precisando dele, então não conseguia se desvencilhar do trabalho e aproveitar suas férias:

Sempre eu tinha que vim aqui fazer alguma coisa, eu tinha que vim. [...] alguns anos atrás aí, eu de férias, três vezes na semana eu tinha que vim trabalhar. Na época que, que tinha contato com a saúde, eu vinha, eu tinha que vim né. Mas... eu só peguei férias mesmo, fiquei tranquila mesmo, depois que começou férias coletivas, porque daí eu sei que tá fechado o setor né e não tem porque... Se bem que quantas vezes eu vim aqui, precisava de passagem, aí eu vinha aqui, fazia a requisição, ia atrás da menina né. Mas já não é aquela coisa: “será que não estão precisando de mim? Eu poderia tá lá agora ajudando.” (E4)

O E4 indica uma constante preocupação em não receber críticas, em não ser comparado à representação social do funcionário público, manifestando-se agora numa dificuldade de não se indispor com os colegas, com o prefeito e com a população que o procura durante suas férias. Não se sente no direito de descansar durante as férias já que podem estar precisando dele no trabalho e como estar de férias representa estar livre do trabalho, estar “folgado”, ele estaria folgado como é tachado o funcionário público. Uma constante luta se estabelece com a negação da representação social em todos os momentos da vida profissional do funcionário público. Somente com as férias coletivas, em que praticamente todos os funcionários estão “folgados” é que ele se sente legitimado para aproveitar suas férias e descansar. Por outro lado, o poder também está presente em sua fala, mas com menos intensidade que o constrangimento de estar “folgado”, até porque não tem intenção de continuar na função que exerce.

Quanto a ensinar o seu trabalho, os entrevistados apresentaram pontos de vista opostos. O E8 apontou que gostaria de ensinar porque é preciso ter alguém preparado para assumir o seu cargo, caso ele resolva sair deste trabalho, mas a prefeitura não tem interesse em disponibilizar um funcionário para isso. Ressaltou que ensinaria, mesmo que não tivesse outros planos profissionais, pois a pessoa poderia substituí-lo temporariamente. Além disso, não tem medo de perder seu espaço porque acredita na sua competência:

[...] Apesar que a minha vontade é treinar alguém pra ficar até melhor do que eu, a minha vontade é essa, mas por enquanto não disponibilizaram um funcionário pra ficar do meu lado, pra aprender né. Eu gostaria de ensinar alguém pra ficar tanto ou até melhor do que eu na minha atividade. (E8)

[..] eu não tenho medo que alguém fique melhor do que eu, que tome o meu emprego, principalmente porque eu tenho a minha segurança própria né, eu nunca tive medo de alguém tomar o meu lugar, meu espaço aqui neste mundo, eu nunca tive medo. (E8)

Segundo o E4 se outra pessoa viesse trabalhar com ele, ensinaria tudo o que sabe e não teria receio. Mas em sua opinião os outros funcionários não ensinam tudo o que sabem e isso se percebe pelo jeito da pessoa querer se engrandecer, como se ela quisesse mostrar que só ela sabe, só ela tem aquele conhecimento:

[...] “não, nesse setor... isso só eu sei fazer.” Parece que ele tem prazer de falar que só ele saber fazer, eu não sei se é pra se engrandecer: “... nossa, será que fulano não tem capacidade pra fazer?” Ou ele pensa assim... acho que né... ‘eu me sinto assim cheio né em todo mundo saber que só eu sei fazer’. Eu acho que ainda tem alguém que... (E4)

O E3 foi categórico ao afirmar que não ensina a ninguém como se faz o seu trabalho por uma questão de concorrência:

Não ensinaria. É egoísmo? É egoísmo, mas ainda assim não ensinaria porque a concorrência é grande. Então isso eu aprendi assim... muitas vezes eu perguntei como é que faz né, “não, não sei como é que faz, eu esqueci.” Tem muito disso. Então muitos macetes eu, eu não ensino pra ninguém. “oh eu faço”. “ah mas como é que você faz, que eu fico aqui quando você está de férias e eu não consigo fazer dessa forma?” Eu não sei né, eu faço, eu consigo né. Então essas coisas que eu não digo para ninguém né. (E3)

A concorrência a que o E3 se refere não seria alguém tomar o seu posto de trabalho, pois dentro do seu setor existem várias atividades que ele poderia fazer e isto não causaria mudança nenhuma para ele, ao menos quanto a remuneração. Então se deixasse de fazer aquelas atividades e passasse para outras dentro do setor, não faria nenhuma diferença.

Percebe-se que embora não haja a preocupação em perder o seu posto, pode haver uma intenção em conseguir algo como uma promoção e, aí sim, este conhecimento lhe faria diferença:

Talvez não para manter o lugar não, porque se eu sair dali, daquela função eu vou fazer outra e não vai fazer diferença né. Então não vai fazer diferença naquilo, então não muda, talvez por puro egoísmo pessoal. Não há uma explicação que eu possa dar “ah é por isso ou por aquilo”. Porque como funcionária não vai mudar nada, eu tá no setor que eu trabalho, naquela função em si ou em outra função, não muda nada né, ali pra mim não muda, de forma alguma. (E3)

E o E3 conclui que aprendeu agir assim porque foi assim que agiram com ele, pois a regra é que se a outra pessoa se “virou” e foi capaz de aprender, então quem agora está na condição de aprendiz deve se “virar” e também irá aprender:

[...] quando eu fui pedir ajuda a pessoa falou assim: “ah eu fazia assim né... mas eu não sei não, você se vira que você aprende né”. Mas sabe que ela me deu uma boa resposta, talvez se eu tivesse me apoiado na opinião dela, eu não teria procurado saber fazer também né. Você acha que incomoda ali no nosso setor ali, todo mundo tem o seu macete, ninguém é crítico com ninguém, todo mundo aceita o seu cantinho. (E3)

Quanto a ensinar sobre o seu trabalho, o E1 apresenta duas situações considerando a forma e o motivo pelos quais estaria sendo substituído. Na primeira situação, se for para algum funcionário que trabalha junto com ele e que vai substituí-lo por um afastamento temporário como férias, por exemplo, ele ensinaria tudo o que fosse possível. Mas, na segunda situação, se fosse alguém que estivesse assumindo o cargo dele definitivamente e dependendo da forma como ele está se afastando do cargo, então ele não ensinaria. Mais que isso, provavelmente a pessoa que iria assumir o cargo não iria querer que ele ensinasse, pois não confiaria nele, uma vez que poderia não ensinar “corretamente”:

Quer dizer que é... depende da situação né. Se for por, pra uma melhora minha, mas se de repente eu..., você sabe que política é... e de repente acontecer alguma coisa comigo, tipo assim a oposição entrou, entra uma, uma pessoa que, que eu não conheço ou eu tô saindo, tô perdendo o emprego, tô largado aí na, na rua sem emprego e sem nada... Uma que eu acho que a pessoa nem vai querer que eu ensine ele né, vai lá saber. Eu eu acho que... [pausa] [...] eu falo assim né, nessa situação né, de repente fosse é... tipo assim a pessoa tivesse entrado e não era meu amigo ou minha amiga, que não tenha intimidade e tudo e a situação que, que no momento, de repente num... e eu também não... como diz o outro, que nem eu falo pra você, de repente se eu to saindo num boa pra melhor aí é diferente você vai ensinar, você vai ajudar e tudo, agora se você tá se “fudendo”, você tá aí perdendo o emprego, ficando desempregado eu... ah vá a puta que pariu, deixe a pessoa que se lasque, que... (E1)

Quanto a querer conhecer sobre o trabalho dos colegas, alguns entrevistados se sentiram invadindo um terreno proibido. A maioria dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7) observaram pelo lado positivo, em que o funcionário pode estar habilitado para fazer qualquer tarefa dentro do setor ou apenas ajudar o colega quando este precisa ausentar-se do trabalho, ou simplesmente porque o funcionário deve procurar sempre adquirir mais conhecimento. No entanto, apontaram o lado negativo também. Na opinião do E1 não é possível que ele conheça todos os segredos do trabalho dos colegas como não é possível que eles conheçam os segredos de seu trabalho. São muitas informações e é muito difícil que o ser humano consiga dominar todas as áreas de conhecimento. Além de não ser possível, por uma questão de segurança também não é conveniente. Cada serviço tem seus sigilos que se revelados colocariam em risco a própria organização:

É no caso, na minha parte ali é segurança. E outra, eu não sei também é... é... muito complicado né, que nem se hoje eu chegar aqui e falar assim: “eu vim aqui me interar de tudo aqui nos recursos humanos pra amanhã ou depois acontece alguma coisa e eu vim e poder mexer.” Hoje é... tá muito difícil as coisas é... pra você entender, você tentar... Se bem que eu sei que existe, tem pessoas que tem capacidade para isso né, mas eu mesmo no meu ponto de visto, eu acho que eu nem ia querer. Depois tá por dentro do pessoal, tributação, vou lá em baixo no barracão saber de tudo como é que funciona, vou lá na saúde como que é lá. (E1)

O E1, de certa forma, tem consciência que querer adquirir o conhecimento que é domínio de outro colega de trabalho seria como invadir o seu reduto de segurança ou fragilizar o mecanismo que lhe garante ocupar determinado espaço dentro da organização. Seria uma forma de enfraquecer o poder que o conhecimento específico proporciona a cada funcionário e o E1 recorre à ética para justificar que não seria correto:

Sei lá, às vezes eu fico pensando assim... de repente a gente começar...é... se enfiar muito. “Pô que esse cara, que direito esse cara tem de tá aqui querendo aprender.” E... ou a própria, sei lá, eu penso assim tipo ética, eu não vou ter coragem de vim aqui e pedir pra você: “oh eu queria aprende como é que funciona isso aqui”. (E1)

Mas o motivo que desperta no E1 a curiosidade em saber como é o serviço dos outros funcionários, embora pense que não pode tomar a iniciativa de querer saber, é uma indignação motivada pela “folga” que os funcionários de outros setores usufruem, enquanto ele não. É um sentimento de revolta por não ser reconhecido por trabalhar demais, enquanto os outros trabalham de menos e “enrolam” o serviço. O objetivo de saber é de exercer um controle, mesmo que psicológico, sobre os demais funcionários:

[...] uma cisma que eu... toda a minha... o serviço ali eu não paro, eu não tenho um minuto pra mim falar assim “oh eu vou descansar agora”. Você tem serviço pro dia inteiro, todo minuto, toda hora, se você quiser você fica, vira a noite, nunca acaba e sendo nos outros setores você vê que não é assim, a pessoa tem um tempinho pra sair, pra... então eu queria saber assim... só pra saber o que que a pessoa, o dia-a-dia da pessoa... (E1)

Por outro lado, o E1 gostaria que a população e os outros funcionários conhecessem como é o seu trabalho, mas não no sentido de “saber fazer” o que ele faz, que seus segredos sejam revelados. Demonstrou uma certa vontade e até satisfação no modo de falar como se fosse isso mesmo que ele queria. Já que permanece ocupado durante todo o horário de trabalho enquanto outros funcionários têm até folga, se as pessoas tomassem conhecimento sobre o que ele faz, no entendimento dele, isto seria motivo de reconhecimento e admiração por parte das pessoas. Mas todos estes sentimentos vivem muito camuflados e reprimidos para que as pessoas não tenham uma impressão negativa dele, como se se sentisse superior a elas.

O E3 afirmou que não gostaria que alguém fosse interferir no seu trabalho:

Eu não gosto muito assim que interfiram no meu trabalho. Assim eu não sou bem organizadinha com minhas coisas assim, é tudo bagunçadas, mas não gosto que ninguém interfira nas minhas coisas, eu não gosto que ninguém mexe. Porque, às vezes, eu não organizo, mas eu sei onde está cada detalhe né. Se alguém vem e meche né, então... não gosto muito de... no meu trabalho. (E3)

O E8 argumentou que cada funcionário deve conhecer sobre sua própria função e não querer saber a dos outros, pois não deve misturar o trabalho. A única pessoa que deve conhecer é aquela que trabalhe junto com ele:

[...] cada um na sua, ninguém tem que saber do meu trabalho, a não ser uma pessoa que esteja lá pra isso, porque eu não me interesso em me meter no trabalho dos outros, então não tem nada que saber do meu trabalho. Se alguém acha interessante tudo bem, mas eu não acho, porque cada um na sua, aí funciona a coisa. (E8)

Quanto aos macetes que os colegas de trabalham usam, o E3 afirmou que prefere descobrir sozinho:

Eu prefiro descobrir sozinha. Eu prefiro descobrir assim... só de tá ali você descobre sozinha, vendo alguma coisa você descobre sozinha né, mas eu prefiro mais na observação, é que eu gosto mais do desafio de aprender as coisas né, porque tá ali trabalhando, pra mim foi um grande desafio, meu trabalho é um grande desafio. Então é... tudo que é muito fácil você pega muito fácil né, e tudo que é difícil é prazeroso de se fazer. Você fica ali olhando, às vezes da pra você ver uma coisinha mínima, daí no outro dia você tenta de novo. (E3)

O E3 aponta que a vantagem em saber os macetes que os colegas usam é que “...às vezes aquele tal macete que o amigo tem, que ele não passa para ninguém, que ele guarda, guarda, guarda [ênfase] né, às vezes serve pra informar bem um cliente que vem na nossa unidade.” Por outro lado, a desvantagem pode ser interpretada como ser “obrigado” a fazer algo que não quer ou que não é correto ou ainda como a responsabilidade em saber determinada informação que outras pessoas no setor também saibam e revelem, mas ele seja responsabilizado por isso:

[...] tudo que você quer saber demais tem vantagens e desvantagens. Tudo, tudo na vida tem vantagens, tem o lado bom e o lado ruim né. Há certas coisas que é melhor não saber. Eu... assim certas coisas que as pessoas falam, você chega vê e às vezes chega no seu setor né, que a gente... faça, eu prefiro não saber. (E3)

Uma desvantagem apontada é a possibilidade da pessoa que está aprendendo usar de má fé e prejudique o responsável por aquele trabalho ou setor, como lembra o E1:

É que pode acontecer... a pessoa usar de má fé. De repente, você não conhece a cabeça de cada um né. A pessoa... de repente você dá o poder pra pessoa e ela usar de má fé e usar daquilo ali, do privilégio que está tendo e... fazer alguma coisa de errado né, te prejudicar né. Então tem os dois lados né. (E1)

Em um determinado momento o E3 afirmou que todos os funcionários de seu setor deveriam saber fazer todos os serviços prestados ali. Talvez o modo de fazer o serviço pudesse ser diferente, mas deveria ser igual no sentido de que todos estivessem preparados para fazê-lo. Apontou que inclusive os macetes poderiam ser ensinados mas, em seguida, se contradisse pois nem todos os funcionários devem aprender os macetes e concluiu que os macetes são as defesas de cada funcionário:

[...] desde que a pessoa quer fazer se ele, ele quer, teria a condição, que a gente ensina os macetes pra alguém desde que ele tenha... ele não tenha maldade né. Tem pessoas que tem muita maldade no... no setor. Então é... o básico né assim... o básico pra todo mundo nessa parte. E os macetes é possível você desvendar desde que você tem, tem que ter muita confiança que aquela pessoa não vai te prejudicar assim... Ah tem pessoa que é muito maldosa né e assim tem pessoas que às vezes assim: “ah ele tá com boa intenção...?”, Ele tá nada, ele tá querendo é mais é ferrar a pessoa né. Então tem muito disso né e eu vejo assim aquela que ele teve uma oportunidade muito grande de trabalhar ali onde eu trabalho, mas só que ele é maldoso né, então eu percebo que ele é maldoso, ele, ele usa o trabalho dele pra fazer maldade com outra pessoa, às vezes a pessoa fica coagida. Então ali, eu vejo ali no meu trabalho que tem... ele sabe fazer o serviço bem, ela sabe fazer o serviço bem, mas ela... eu tenho a impressão né que a outra pessoa poderia tá fazendo aquele serviço que é dele ou dela né, não sei, mas não faz... porque talvez é muito... basta aprender, a pessoa aprendeu certas coisas e agora eles ficam presos, sabe? como assim [pausa] é... vai contar certas coisas que né, que viu... que foi fazer... Então esses macetes depende

pra quem você ensina né, porque às vezes eu posso ser prejudicado, tá ajudando mas... tá si prejudicando né. Eu percebo isso lá, né. (E3)

Segundo o E2 os macetes, os segredos sobre a função de cada pessoa deve ser um conhecimento só dela, pois se fosse compartilhado com outra(s) pessoa(s) poderia causar algum problema para o funcionário que divide este conhecimento:

Eu não sei... Eu acho que isso aí pode até atrapalhar é de certa forma. É bom, mas de certa forma atrapalha. É bom porque no caso de uma férias, de alguma outra coisa você vê a pessoa que pode te substituir, você pode sair tranqüilamente né. Mas é... no caso de, de, que nem eu estou dizendo, de atrapalhar às vezes a pessoa, porque tem pessoas de má fé, pode usar aquilo ali pra acabar te prejudicando ou fazendo alguma coisa que vai atrapalhar o serviço né, no momento ou mais pra frente né. (E2)

O E2 disse que se ele fosse ensinar alguém não ensinaria todos os detalhes da função porque considera que ensinar todos os detalhes é difícil e sorriu como se também não quisesse ensiná-los. Depois justificou que quando está ensinando uma tarefa para outra pessoa, alguns aspectos podem passar “despercebidos”, mas o correto seria que as pessoas ensinassem tudo. Embora tenha se justificado, afirmou que na verdade as pessoas não ensinam tudo porque também não querem ensinar. “Eu acho que não, porque no fundo, no fundo a pessoa... deixa de passar alguma coisa pra pessoa num, num... Tá sempre, às vezes, dependendo dela né. Eu acho, eu acho assim, eu acho que a pessoa nunca passa tudo.” E ele confirmou já ter visto acontecer muitas situações deste tipo.

Na opinião do E4 a pessoa que exerce a sua função deve conhecer alguns macetes que permitam lidar com situações que surgem ali. Precisa saber:

Principalmente é... saber conversar. Não conversar assim... é... não o que falar, mas como falar né. Porque eu acho que... primeira pessoa que a pessoa... chega alguém de fora e vai pedir informação, se você não sabe como falar com a pessoa, não o que falar, [mas sim o] como falar, a prefeitura já vai ter... assim... a pessoa já sai com uma má impressão né... dos, dos demais funcionários. (E4)

Com o passar do tempo no exercício daquela função e no convívio com as pessoas, o funcionário já adquiriu um “saber” sobre como se comportar com determinada pessoa de acordo com as manifestações dela, ou seja, como está o seu humor em cada dia como, por exemplo, com o prefeito. Segundo o E4 “...ele chegou e eu já sei... [...] Tudo depende de como ele chega na prefeitura, o tratamento que ele faz com as pessoas ali.” O E5 também tem o mesmo tipo de conhecimento em seu setor:

[...] A gente vê ele assim... eu já sei quando ele tá de mal humor quando ele chega na porta, então aquele dia eu procuro nem... evitar assim pedir alguma coisa pra ele, aquele dia eu nem, nem... procuro né... (E5)

Este saber que lhes permitem intuir sobre como será o dia ou como se comportar com aquela pessoa não pode ser escrito em um manual, como aponta o E4: “É complicado porque por mais que você queira a teoria, ela é diferente da prática. Você pode usar todas as palavras que você quiser, mas na hora da prática, é diferente.” O E4 ainda explica que este saber construído através da convivência diária não pode ser totalmente ensinado para outra pessoa que fosse exercer a mesma função, mas apenas “...alguma coisa você pode passar...” e justificou que não é uma questão de ter capacidade de aprender, pois são apenas algumas “dicas” do que fazer ou como agir em determinadas situações e estas dicas serão amadurecidas até se tornarem um “saber fazer” ou um “saber agir” construído pela própria pessoa:

Não é que não tem capacidade. É aquilo que eu te falei, são coisas que vão surgindo, não são coisas assim é... eu levanto... tipo assim eu levanto, tomo café, vou trabalhar, depois venho e almoço, é, é uma seqüência. E não é assim. Não é uma seqüência, tem a parte burocrática lá que é, você sabe que tem que fazer aquilo e é todo dia né, mas assim há outra que não. Então assim... não depende de você ensinar... é... a pessoa vai adquirindo sozinha. (E4)

Para o E1 a possibilidade de aprender todos os procedimentos e macetes depende da capacidade de aprendizagem de cada um. Ele não fala no sentido de ser possível ensinar, de ser possível transmitir todos os conhecimentos pessoais da prática para outra pessoa, mas de ser capaz de aprender ou não:

[...] depende de pessoa pra pessoa né. Às vezes... tem pessoa pode ter mais capacidade que eu e o que eu vou passar pra ele e no dia-a-dia ele vai... com certeza ele vai se aperfeiçoar mais e vai... talvez melhorar o serviço que eu fazia né, com certeza. E também por outro lado pode ser uma pessoa mais deficiente, mesmo que eu passar pra ela, ela não vai conseguir fazer, acompanhar o que eu tava fazendo ou dar conta do serviço de repente. (E1)

Na opinião do E2 é difícil que os funcionários de um mesmo setor conheçam profundamente o trabalho de cada colega, mesmo que a pessoa já tenha trabalhado naquele setor fazendo a mesma atividade, pois alguma mudança sempre ocorre e ele não fica sabendo:

Tem pessoas que conhecem e tem pessoas que não conhecem. Tem pessoas que, que já passaram pelos setores ali, sabem como é... talvez é, é... tenha tido assim alguma mudança bem... bem assim maior porque antes a gente não anotava quase nada, a gente não, as direção anterior e antes também não era assim como é agora, tem

muita coisa nova e a pessoa que trabalha, principalmente naquele setor da frente na recepção e [...] ¹⁹ é, é uma cobrança maior ali naquele setor e... né. Já teve pessoas que passou por ali, trabalham ali dentro e sabem como que é e tem outras pessoas lá dentro que trabalham ali, mas não sabem nem como que funciona né. E é assim em todos os outros setores... (E2)

O E6 acha que como macete, nunca decidia sozinho sobre qualquer assunto, sempre dividia com outras pessoas de confiança para não parecer que foi autoritário e também para não correr o risco de tomar uma decisão errada sozinho, desta forma, dividia a responsabilidade com outras pessoas pelos erros. Tinha uma grande preocupação em estar fazendo alguma coisa errada e em estar sendo criticado. Esta insegurança provavelmente era proveniente das críticas que ouvia aos outros colegas que exerciam cargos de chefia equivalente ao dele, naquele período.

O E7 não fala em macetes relacionados a execução das tarefas, mas como um conhecimento sobre a organização como um todo:

[...] eu acho que macete hoje é você saber, você saber o que tá fazendo, porque eu já passei por isso de chegar num departamento, talvez outra prefeitura, outro lugar e a pessoa não saber, te passar pra outro, o outro chegar e não saber e passar pra outro e você fica uma hora e não resolve nada. Então eu sei, eu creio que hoje o funcionário, ele tem, tem que saber hoje tudo, tudo um pouquinho, você chegar e falar: “Não, não é eu, é tal pessoa ou talvez eu já posso ajudar nisso.” E fazer a coisa correta. (E7)

Por fim, a expressão “bonzão” usada pelo E1 para explicar uma situação em que a pessoa sabe tudo, pode resolver tudo sozinha e se sente a dona da situação, revelou o quanto o conhecimento pessoal pode proporcionar prestígio e poder dentro da organização.

Em todas as entrevistas identificamos a idéia (às vezes não muito clara) de macete como algo próprio da pessoa, que se desenvolve a partir da experiência e do conhecimento sobre o que faz. Alguns entrevistados demonstraram ter consciência de seus macetes ou de algo que é próprio deles e que os difere de outros funcionários naquela função, enquanto outros não.

Para alguns, os macetes devem permanecer escondidos, pois servem como proteção e garantem sua importância para a organização. Outros acharam que deveriam ser ensinados, pois não é algo que afetaria seu trabalho. O que ficou patente nestas duas situações é que quanto mais elevado o nível, quanto mais frágil a posição ou de acordo com as aspirações

¹⁹ Citação de um local onde tem apenas um funcionário.

profissionais, maior é a proteção sobre macetes. Por outro lado, quando o entrevistado não apresentava planos de crescimento/promoção, ou estava numa posição que não sofreria alterações ou pensava a situação como ele próprio conhecer os macetes dos outros funcionários, aí era menor a preocupação com a proteção dos macetes.

Foi possível verificar o uso dos macetes se referindo tanto a execução das tarefas quanto às relações sociais, a convivência e o “saber-lidar”, o “saber-agir” diante de situações próprias da sua função. Verificou-se também que devido à informalidade quanto às definições de atividades e atribuições, muitos entrevistados tiveram dificuldade para pensar o seu trabalho a partir dos macetes que facilita, que ele próprio criou, adaptou, modificou. Esta dificuldade ocorre justamente pela falta de qualquer formalização. Num primeiro momento, o funcionário vê o seu conhecimento como algo que pertence à organização, de acesso permitido a todos ou vê de forma inversa, como algo que pertence a ele próprio.

3.2.4 O convívio organizacional

Como já apresentado anteriormente, além do conhecimento prático sobre as atividades o funcionário público aprende a lidar e reconhecer os mecanismos utilizados nas relações sociais dentro do ambiente organizacional e no ambiente social através de seu contato direto com o público.

O funcionário ao ingressar no serviço público passa a experimentar o modo de relacionamento que se estabelece de acordo com aquela dinâmica organizacional. A partir desta experiência pessoal, o indivíduo constrói seu conhecimento sobre como agir neste contexto, ou seja, seu “saber-agir”.

Os entrevistados demonstraram que de alguma forma desconheciam o que acontecia no serviço público quando ingressaram, inclusive, na discussão sobre as representações sociais apontaram que só estando no trabalho, convivendo dentro do serviço público para saber como é. Desconheciam a dinâmica do grupo e o seu poder de influenciar a maneira de agir do funcionário e em alguns casos até mesmo o que era a prefeitura, como se vê na fala do E1:

[...] não dá nem pra lembrar porque eu era muito... quer dizer novo não tinha nem lembro 17 anos, 18 anos, não sei. A gente vivia só na roça então, na realidade a gente não tinha nem noção do que era a prefeitura né. Depois que eu entrei trabalhar, que você começa... não é que nem hoje. Hoje você pergunta pra qualquer pessoa ele tem um, um... já sabe o que que é uma prefeitura, o que que é o funcionário público né, agora na época não, na época num... ninguém, pelo menos eu... [...] Não! Nem idéia. Tava trabalhando lá, colhendo café, chega meu pai lá fala: “ó... o Toninho ta chamando você pra trabalha lá na prefeitura, fazer recadastramento de título” né. Táva lá, trabalhando na roça lá... tal, então é coisa... (E1)

Na fala do E7 está presente também um “como funciona” no sentido de convivência, de dinâmica organizacional. Ele confirmou que antes de trabalhar no serviço público municipal, também “pensava igual o povo pensa hoje”:

Não tinha noção como funcionava, é como eu falei pra você, o povo aí fora não sabe, como eu também não sabia, o povo aí fora não sabe como funciona. Aí quando você tá aqui dentro você sabe como funciona as coisas, você vê que... e dar valor no funcionário né, que, que os outros não tem aí fora, talvez não tem. (E7)

Os entrevistados tem modos diferente de explicar esta situação. Para alguns a convivência organizacional é apresentada sob a concepção da qualidade dos relacionamentos com ênfase na ação individual e para outros sob a concepção do grupo como determinante do comportamento com ênfase na ação grupal e na cultura organizacional. Nas duas formas, a inveja, a intriga, a delação foram consideradas como componentes fortes da dinâmica organizacional do serviço público municipal.

Sob a concepção da qualidade dos relacionamentos, o E2 aponta que há casos em que a convivência é fácil, mas também há casos difíceis de acordo com o gênio e o comportamento de cada pessoa. Sobre como agir ou como fazer para conviver com as pessoas difíceis, ele expõe:

[...] dentro do trabalho eu acho que a pessoa tem que ter o mínimo de ética e né profissionalismo de ter a convivência pacífica pelo menos dentro do trabalho pra dar andamento num bom trabalho né e tem pessoas que não, que ele é... não se dá bem com uma pessoa nem vai no setor, num... se às vezes precisa de alguma coisa do setor, manda outra pessoa fazer por ele então pede né pra outra pessoa. É... são situações bem complicadas. (E2)

Também se referindo ao relacionamento entre os colegas de trabalho, o E4 já se explicou com risos nervosos “... eu não tenho nada contra o povo²⁰ não, pelo contrário. Eu acho que eu me

²⁰ Colegas de trabalho.

relaciono muito bem com todo mundo. Eu acho.” Depois reconheceu que já houve um período em que havia oposição por parte de alguns funcionários dentro do local de trabalho, que caracterizou como “dor de cotovelo” e o relacionamento era mais difícil:

É uma tal de... competição engraçada, sabe? ‘Porque fulano... é... só fulano que pode e eu não posso, e... fulano faz mais... e recebe mais... e... não sei o quê...’ Mas hoje eu acredito que não tá igual era antes. Melhorou bastante. (E4)

O relacionamento era considerado difícil porque “...ouvia comentários, indiretamente, mas eu entendia.” Na sua opinião a intenção da pessoa ao fazer estes comentários era fazer intriga:

[...] de que eu fosse falar pra pessoa, só que... [...] de transmitir recado, só que não é por aí né, você só vai tocar mais fogo... Algumas coisas não tem como você não comentar, tem né eu acho que é até melhor que seja comentado né, mas eu acredito que mudou bastante, depois daquela época lá, que aconteceu tudo aquilo lá, mudou muito, principalmente ano passado, final do ano assim é... tava todo mundo... é... acho que ninguém tinha nada contra ninguém não. Parece, a impressão que dá é que melhorou muito. (E4)

Na opinião do E4 o relacionamento melhorou porque as pessoas se conformaram com a situação. O interessante é que a resolução do conflito relatado por ele coincide com o período em que a estrutura administrativa formal foi adaptada à informal e as pessoas foram realocadas nos cargos pelos quais respondiam com o grau de responsabilidade, autoridade e remuneração mais adequadas. No entanto, o E4 rejeita esta coincidência como o real motivo:

Eu acho que a pessoa caiu na real né “Pô! Se eu não posso competir então eu vou ficar na minha.” Eu não quero competir com você. Agora não é porque você tem o seu setor que pode ser... de repente você tem um salário muito mais alto que o meu, que eu vou ficar de cara feia com você. (E4)

Sob a concepção de grupo, o E9 fez este apontamento:

É que nem eu disse pra você no início, quando você começa, você faz até 101, você quer fazer tudo perfeito, nos mínimos detalhes, então se falar assim: “você tem que chegar 15 minutos...”, você chega os 15 minutos, entendeu? Então você faz tudo... Depois com o passar do tempo você vai vendo: “ah, mas os outros colegas chega 10 minutos, porque que eu não posso chegar?” Entendeu? Então você vai fazendo adaptações, mudanças...(E9)

Eu não poderia me rasgar em 1001 pedaços “por que fazer 101, quem é que tá fazendo mais que 100%?” Eu poderia ser um bom profissional de uma maneira satisfatória a todos, porque senão você fica visado assim, que eu já ouvi muito isso: “ah, fulano tá querendo se aparecer!” Então de repente você estava querendo fazer tudo correto, tudo dentro das regras, tudo dentro das normas [...] então aí você recebe críticas de terceiros: “ô fulano tá querendo se aparecer.” Então é onde você vai se modelando de acordo com a maioria da massa do grupo com o qual você

convive pra você não criar conflito também no próprio grupo. Ser rejeitado ou excluído né. (E9)

O E3 aponta que para ser aceito e estar bem com o grupo é necessário jogar nas regras do grupo:

[...] Ou você faz tudo o que ele quer. Há pessoas que manipulam né, tem um... assim um grupo, acho que qualquer setor tem, pelo menos... não sei em outro setor, de forma assim generalizada, deve ter em outros setores, não sei. É... que você é manipulado pelas pessoas, que você é... tem que estar sempre abaixo daquelas pessoas, as pessoas te manipulam e você tem que estar sempre abaixo, a partir do momento que você tem... manifesta sua opinião ou seu... a sua maneira de pensar, sua maneira de ser, aí você é... desmembrada do grupo, sabe? Assim tirada fora do grupo né. Eu vejo dessa forma, enquanto você tá aceitando, tá fazendo né, beleza! Aí quando você dá a sua opinião, você é jogada fora, eu vejo dessa forma. É e se você sair fora do jogo, você saiu mesmo. (E3)

O E3 afirma que existem pessoas que manipulam o grupo, mas demora algum tempo para que seus membros percebam esta situação. O motivo, segundo ele, que leva a pessoa a agir desta maneira é a incompetência profissional ou a incapacidade para conseguir o que quer através do próprio esforço:

Não pode ser diferente né, porque eu vejo assim, principalmente no meu trabalho, às vezes eu fico até... tem um... uma pessoa, uma determinada pessoa tem um poder de mani..., não sei se é um poder de manipular, mas ela tem um... sabe aquela pessoa assim que ela faz... ela faz tudo por fora, mas aí ela tem um jeito de jogar as outras pessoas que ficam no meio da fogueira e ela fica na boa, como se ela fosse a melhor, como se ela fosse a coitadinha, a inocente né. Eu demorei pra perceber isso né. É claro que eu também faço parte de um grupo e... eu demorei para perceber isso, mas até que um dia alguém chegou e falou assim pra mim: “Você já viu que aquela pessoa que você diz que é tão assim, é... que você gosta muito...”, eu gosto desta pessoa até hoje, não tenho que... é claro a pessoa, assim “...você já viu o quanto ela manipula”. E eu disse: “mas será?!”. “Ela te manipula, ela manipula todo um grupo e se faz de boazinha, na realidade ela faz toda a... e depois cai fora, ela sai assim como boa, entende? Não sei se consegue entender o que eu tô dizendo né, e... e lá tem esse tipo de pessoas. E quando você sai daquele grupo dela, aí você não presta né. Aí você, aí você começa... aí tudo aquilo que ela espalhou ali no grupo ali, aí você que saiu fora, você que... que fez tudo aquilo, na realidade é outra pessoa que tá quetinha, que ninguém percebe e você sai como ruim né, eu ou ou outra pessoa que sai como ruim. (E3)

Uma opinião diferente sobre o poder do grupo foi apontada pelo E4. Segundo ele, “...cada um tem o seu jeito de ser, só que também ele tem que se adaptar ao jeito do grupo, não basta só ele sozinho não, porque se é um grupo, não é só o seu jeito que tá em jogo, é o grupo.” Nesta discussão, é abordada a responsabilidade do indivíduo pela imagem do grupo. O grupo não está sendo visto como influenciador do comportamento do funcionário, mas o contrário, o comportamento do funcionário é que define a imagem do grupo. O poder do grupo não está em definir um comportamento esperado no futuro, mas um comportamento prévio a fim de

não prejudicar a imagem do grupo. Por outro lado, seu poder também pode ser entendido como a dificuldade que o funcionário tem de diferenciar-se isoladamente da maioria, ou seja, de conseguir mostrar que ele é competente e que não corresponde a imagem negativa do funcionário público.

A avaliação quanto à convivência no serviço público municipal tem um fator que diz respeito à organização do trabalho, como o E5 relatou. Quando começou trabalhar eram poucas pessoas no setor (proporção de 1/8 do que tem atualmente) e todos se ajudavam, não havia uma preocupação de estar fazendo o que não era de seu cargo ou de estar se intrometendo no trabalho do colega. Embora reconheça que o atendimento era menor em relação aos dias atuais, conclui que davam conta do serviço. Afirma que “quanto mais funcionários, pior fica né!” Hoje são muitos funcionários no setor, o que possibilita um “empurrar” o serviço para o outro sem que os demais percebam. Além das atividades específicas de cada cargo, no setor onde o E5 trabalha existe uma atividade comum a quase todos os funcionários independente do cargo ocupado.

Ali quanto mais gente, mais... que daí tem as pessoas certas, que daí dá pra ficar assim... Que lá não tinha assim, não dava pra ficar uma só na [...], uma só na... né, não tinha gente suficiente pra isso. E aqui, não. Aqui tem, sobra e tem hora que não tem né, que falta funcionário, porque? Por falta de organização. (E5)

O E5 afirmou que se sentia mais feliz naquele tempo que era menor a quantidade de funcionários, porque havia mais companheirismo. Atualmente, com um número maior de pessoas, elas “...pisam assim pra subir, entendeu? Que se acha assim que é melhor do que os outros porque... tem condições de estudar, não que a gente não teve, mas que não... teve assim tanta oportunidade como agora, não época, antes né era mais difícil.”

O E8 acrescentou que embora a pessoa tenha recebido uma educação familiar que a ensinou se interessar pelo trabalho, após o ingresso no serviço público a pessoa pode se acostumar com o modo de trabalho no serviço público. Novamente cabe ao funcionário resistir às condições de trabalho que o serviço público oferece como se esta fosse a solução do problema da imagem negativa:

[...] quando o cara já acostumou é ficar parado e... vendo o serviço pra fazer e não fazer aí acho que já fica mais difícil corrigir, então é uma coisa que é quase de berço assim, educação familiar até, quando o cara não tem muito interesse em trabalhar, aí a gente não vai... é difícil consertar aquela postura né. (E8)

Ele pode ficar no ritmo dos outros, ele pode. Porque é uma questão até de direito que ele acha que o outro não está fazendo muito, então ele também não faz né. Começa achar que ele também tem o direito de ficar parado, esquecendo um pouco da responsabilidade, pensando no direito e não no dever, né. (E8)

Veja o exemplo dado pelo E9:

[...] cai no comodismo. Vou dar um exemplo assim de... uma funcionária... vamos supor uma servente, ela sabe que ela trabalha nos serviços gerais, mas, no entanto, se eu falar pra ela “olha o seu serviço é esse, você tem que fazer exatamente isso aqui” é... e se ela deixar de fazer e eu nunca for fazer uma correção numa atividade que ela executou “olha você esqueceu de fazer essa tarefa”, se eu não, não for lembrar ela vai, vai deixando e “ah ninguém falou nada, não tem importância, eu deixei mesmo não tem importância.” E ela vai se acomodando. Então no começo quando todo funcionário entra, ele faz em média 100% do que é proposto pra ele ou até 101% né porque ele quer mostrar serviço. Aí ao passar do tempo se ele deixa de fazer alguma coisinha, mas ninguém falou nada, ninguém percebeu, ninguém valorizou o que ele fez que foi aquele 101% às vezes, que é aquele que ele fez a mais, então ele fala “ah ninguém percebeu, ninguém fez elogio, ninguém comentou nada, ah tá bom aqui” e ele vai estacionar. E eu acho que com o passar do tempo se não dá aquela chacoalha, falar assim “olha, vamos! Tem isso pra fazer, você pode fazer isso, você pode fazer aquele outro” eu acho que vai se acomodando e vai... cada vez mais vai caindo um pouquinho o seu nível de trabalho né assim... e aí já chegou um certo limite que ele estaciona né, ele se acomoda ali e fica. (E9)

Este processo de acomodação, segundo ele, não significa que a pessoa que se tornou funcionário público tinha a característica de ser acomodado ou procurava um serviço desse tipo, mas que a acomodação é algo próprio do ser humano, que dependendo do ambiente onde vive pode tornar-se assim:

Eu acho que é do ser humano né. Não do funcionalismo público, mas acho que do, do ser humano, do próprio ser humano, qualquer ser humano se ele não é elogiado, não é... é criticado, admirado ou seja lá o que for, ele vai sentir “poxa ninguém me percebe, ninguém me vê então...” eu acho que é do ser humano e não do funcionário, pode ser qualquer... outro tipo de função ou se ele trabalhar numa empresa e ninguém o valoriza, ninguém critica, então é como se ele nem existisse né, então ele estaciona. (E9)

A falta de reconhecimento foi apontada pelo E9 como uma das falhas do serviço público e fez questão de lembrar que só se ouvem críticas. Mas na sua opinião, não apenas a falta de reconhecimento “chateia” os funcionários como também o reconhecimento como uma artimanha política, em que o funcionário não é realmente reconhecido e sim manipulado, servindo de instrumento de apoio ou promoção para aqueles que estão no poder. Por um lado, os funcionários se chateiam por sentirem-se usados “é... acontece dele... e aí a política vem se usufruí em cima.” E por outro lado, se chateiam com os próprios colegas por terem “entrado” no jogo da política, por terem sido reconhecidos apenas alguns funcionários, enquanto outros

que não são tão “políticos” não são reconhecidos, embora sejam tão competentes quanto os outros.

Os entrevistados revelaram que, além de aprender sobre as tarefas, o funcionário público deve aprender também como se relacionar dentro da organização. A fala do E2 e E9 sobre esta questão:

Tem que aprender e muito, porque tem essas situações né. Tô dizendo a pessoa tem que, tem que saber se relacionar dentro do trabalho com os demais né, pra ter uma convivência no mínimo pacífica entre todos ali né, pra dar um bom andamento no trabalho, porque se tem, vamos supor num lugar que tem 20 ou 30 pessoas tem uns três aí que não se dá bem já atrapalha todo andamento de todo o trabalho né. (E2)

Também?! Principalmente! Porque senão ela é..., é que nem eu te falei, é vista de dois lados: se ela faz tudo bem feito, pro patrão “ótimo!”, ele vai elogiar e vai usufruir daquilo lá. Mas se ela faz, vamos dizer assim 90%, ela vai fazer parte do outro grupo né, onde não vai se destacar e beleza. Agora você não pode querer se destacar no grupo. Não é que você queira, de repente no teu interior não é que você queira, você faz e... sem perceber... você acaba fazendo aquela coisa ali... [...] mas de repente o outro grupo te força a não se dedicar tanto porque você vai se destacar, e se você se destacar você é excluído do grupo, se você é excluído do grupo “do que que me adianta só o meu patrão valorizar o meu trabalho e eu não ter amigos no meu grupo de trabalho?” (E9)

O E1 e o E6 percebem que os funcionários de cargos como gari, servente, zeladora sentem-se inferiorizados socialmente. O E1 afirmou que gostaria de manter um relacionamento mais próximo com estes funcionários, mas sente que eles não permitem esta aproximação justamente por se sentirem inferiores:

[...] eu não vejo assim...eu mesmo eu pessoalmente, eu não sinto assim diferente dos outros que seja gari, braçal e tudo, mas eu acho, eu vejo muita diferença neles, eles se sentem muito diferente da gente. Muitas vezes você quer entrar, entrar em contato com eles, pegar aquela amizade e a gente vê aquela dificuldade, eles tentam se afastar. (E1)

O E1 encontrou dificuldade para explicar o seu desejo de aproximar-se destes funcionários, já que eles se afastam dele:

[silêncio] Porque eu tenho.... como ajuda-los né. Na parte de explicar... de ensinar alguma coisa, você sabe, você sabe que o pouquinho que você sabe, você sabe que tem pessoas que sabe menos que você. E você estando no convívio com essas pessoas é... e conversando e tudo, você sempre passa algo de bom pra eles, que eles tem interesse de aprender e cê vê quando você fala alguma coisa que cê vê o interesse deles e eles ficam contente né, quando você passa alguma coisa assim que é de interesse deles, que eles gostam. (E1)

É possível que esta ação de se afastar (por parte dos garis, serventes, zeladoras) seja motivado pelo conhecimento que a convivência organizacional já lhes proporcionou, ou seja, talvez tenham percebido que podem estar sendo usados ou manipulados, embora o E1 não perceba isso e não aceita este comportamento. Esta prática poderia ser uma forma de resistência ao poder que ele “quer” exercer, pelo menos, do ponto de vista dos que se afastam.

Quanto ao relacionamento entre funcionário e prefeito os entrevistados apontaram alguns aspectos interessantes. Na ocorrência de problemas ou na tomada de decisões, após analisar a situação e não conseguindo resolvê-la ou não podendo decidir sozinhos, alguns entrevistados (E1, E2, E4 e E7) afirmaram procurar ajuda com outras pessoas, como o prefeito, por exemplo. O E2 explica: “...eu acho assim que você nunca tem assim uma, uma total responsabilidade né, sempre você tem que ter um respaldo do prefeito. Tem, tem. Não sei se tem jeito de você ser totalmente...”

Na opinião do E2, esta dependência do prefeito, em alguns momentos ajuda o funcionário ou é boa porque: “...tem hora que aí você acaba jogando situações pra ele né, então você já joga pra ele e aí é onde há ajuda né. [...] tem casos que daí você não consegue resolver, você acaba jogando pra ele se virá... ele que vai tomar a decisão dele né.” Mas em outros momentos a dependência atrapalha porque a pessoa fica sem autonomia para decidir coisas aparentemente simples:

É.... que tem casos, por exemplo, que você depende de uma, de uma.... por exemplo pra liberar um carro por exemplo pra Curitiba, pra, pra né, então, às vezes, geralmente a pessoa vai procurar quem? Vai procurar a gente e.... aí você não pode. Aí atrapalha né. Se você tivesse autonomia, por exemplo, é o caso e você sabe que a gente num vai ta fazendo coisa também que num né. Então se um caso necessário, você mesmo poderia ter autonomia falar “não, vai né...” então acho assim nesse sentido. (E2)

O E2 explica que para ser bem visto aos olhos do prefeito o funcionário tem que desempenhar bem sua função, ter uma boa convivência com os outros funcionários e com a população, mas na prática, “acabam agradando de outras formas também”, sendo a mais comum o “puxa-saco”. A maioria dos entrevistados falou sobre o “puxa-saquismo”, mas não concorda com esta prática. Alguns relacionaram puxa-saquismo e competência:

[...] eu acho que tem o que é competente e tem o que não é também. Eu acho que o que não é, é mais puxa-saco do que o que é, porque o que é competente ele não precisa tá é... ali né, é.... porque pelo fato dele tá desempenhando seu trabalho muito bem né, então quer dizer, às vezes, a pessoa vê a pessoa que tem um trabalho bom

direto assim, às vezes, com o prefeito, fala: “ah o cara é puxa-saco, não sei o quê...” Não tem nada haver né, porque às vezes há necessidade de você tá né conversando um assunto, uma coisa assim, por isso que você tá sempre ali se relacionando e conversando e, às vezes, a pessoa fala: “ó o puxa-saco”, mas não tem nada haver né. E tem aquele um que é o puxa-saco que é aquele que num, num faz nada e tá sempre né. [...] os famosos puxa-sacos que ficam na cola do, do né... das, das pessoas que dependem, então é... usam de outro, outras formas não sei nem te explicar como, mas ficam na cola, onde tá, tá junto, e sempre procurando... (E2)

Usam, só que eu não, não acho que é por aí que ele vai conquistar o prefeito, não. Não é puxando o saco. Acontece que tem os que fizeram, foram para este lado e se deram bem né. Agora eu acredito que não precisa chegar a ser puxa saco, faça o seu trabalho né, mostra que você tá dando conta daquilo que ele te determinou, tá fazendo tudo certinho, não tem o que ele reclamar, tem mais é que... ficar bem mesmo. (E4)

Eu acho que isso aí é o espelho da incompetência né, a pessoa tem procurar ser puxa-saco pra ser valorizado. Agora não, tem que ser valorizado pela competência que ela tem de exercer uma atividade, eu acho que isso é incompetência. (E8)

O E4, que evitou falar sobre este assunto, depois de dizer por várias vezes que não sabia como os puxa-sacos agem, disse que eles falam com o prefeito “com melação”. Voltou a frisar que embora existam, nem todos os funcionários são assim, pois muitos “ganham confiança do prefeito mostrando o trabalho.”

Para o E2 a população associou a imagem de puxa-saco também às pessoas competentes, mas geralmente esta imagem não corresponde à verdadeira conduta da pessoa. Isto ocorre pelo fato da pessoa exercer uma função que exige um contanto diário com o prefeito e é aí que a população confunde a situação.

Na opinião do E2 ser puxa-saco tanto é uma forma de agir aprendida após o ingresso no serviço público, como também é o jeito de ser da própria pessoa. Ele destaca que essa forma de agir também existe nas organizações privadas, não é uma exclusividade do setor público. De uma forma geral, o modo como o funcionário público se relaciona com os colegas e com o prefeito não se diferencia dos empregados da iniciativa privada.

Além do “puxa-saquismo”, o E2 apontou a prontidão em ajudar e fazer qualquer trabalho como outra forma utilizada por alguns funcionários para demonstrar que estão interessados em conseguir alguma vantagem pessoal. No entanto, o E2 não identifica este comportamento como o puxa-saco, pois a pessoa realmente está demonstrando estar disposta a fazer qualquer atividade para ajudar, como se estivesse provando que merece ser reconhecida pela iniciativa e colaboração:

É nesses casos, há casos que as pessoas procuram assim, por exemplo, tá... em tudo que você, às vezes, necessita, você precisa, você pede, a pessoa se dispõe na hora 'não, se precisar eu já vou e tal...' né, é... mais nesse sentido, dentro do trabalho é assim. [...] Ela tá querendo ter uma vantagem, então a hora que você necessita de alguma coisa ela já 'não, eu faço tudo né que precisar, pode né...' (E2)

O E8 apontou que não tem observado situações em que as pessoas pareçam querer levar vantagem, acha que "...pode ser que ocorra, mas não explicitamente."

Não, mas eu vejo assim casos de funcionários que vão conversar com o prefeito, vão conversar nos recursos humanos pra tentar uma, uma vantagem né, mas as vezes nem é merecedora dessa vantagem, mas procura, vai atrás e de repente se der certo é lucro né, mas acontece sim, com certeza. [...] É como todo e qualquer entidade, qualquer unidade de trabalho existe sim, lógico, os chamados puxa-sacos sempre tem em todo lugar né, não é meu caso mas existe em todo lugar, as pessoas que querem até levar vantagem em cima disso, inclusive tem questões até de parentesco é... de outras pessoas que estão num cargo assim de, de coordenação, estão num cargo assim da direção da escola, existe até vantagem por ser parente de uma pessoa que esteja ali exercendo um determinado cargo né, isso existe em qualquer lugar, qualquer lugar de trabalho. (E8)

Segundo o E2, quando se dá a interação entre as pessoas é possível perceber quais as intenções de suas ações ou palavras. "...geralmente a pessoa sempre vai pra procurar, pra te pedir alguma coisa então, pelo, pela maneira da pessoa se expressar ou chegar em você, você já percebe que a pessoa vai te propor né, então por esse fato você já..." A frase terminada no meio significa que ele já entende o que a pessoa nem chegou a verbalizar, mas foi possível perceber, pois ele já a conhece. Para o E2, essa maneira da pessoa agir tentando indicar algo ou procurando alguma vantagem pessoal está relacionando com a própria personalidade da pessoa e não com o fato de ser funcionário público.

[...] por exemplo, a pessoa, a pessoa sempre tá precisando de, de, por exemplo, às vezes você tem, precisa ir no médico, precisa de uma folga, você vê que a pessoa já começa uns dois, três dias antes já... você percebe que a pessoa tá querendo alguma coisa com você, querendo falar né... (E2)

3.2.5 O convívio social

Como é o relacionamento do funcionário com a população também foi verificado nas entrevistas. O E2 afirma que é preciso prestar um bom trabalho e ter respeito por todos para que o funcionário tenha um bom relacionamento com a população e seja aceito por ela, mas na prática alguns funcionários "acabam deixando de fazer isso":

Ah... às vezes deixam de fazer pelo fato de... às vezes a pessoa, por exemplo, trabalha em algum lugar que o ganho dele é pouco então ele chega, ele pensa assim “ah eu não vou tá me descabelando pra tá tratando bem o pessoal porque eu não ganho bem, não sei o quê...”, então acaba deixando de dá um atendimento assim melhor pro povo, por esse fato. E o que não é o..., o que eu acho assim, eu acho que independente do que a pessoa ganha ou deixa de ganhar, ele tá ali pra atender, ele tem que atender da melhor forma. O que, quem tá perdendo não é ele por tá ganhando pouco às vezes é... em atender a pessoa bem, ele vai perder muito mais ainda, além do... né, porque ele, se ele atender bem, ele tende a ganhar mais com certeza porque ele pode ter uma promoção, pode é... melhorar de... mudar né de um outro serviço até pra um outro serviço e, e o atendimento dele, como diz, a população vai falar “não, aquele ali, aquela pessoa lá atende bem, é uma pessoa boa e tal...”, ele acaba ganhando... (E2)

A população, nesta fala do E2, tem de certa forma um papel decisivo no futuro profissional do funcionário, ou seja, se não atender bem, não poderá ser convidado para outros cargos. Talvez esta possa ser uma das razões para a grande preocupação dos entrevistados com o que a população pensa a respeito deles, conforme apresentado na discussão das representações sociais. Na verdade, não existe uma avaliação formal por parte da população que determine o crescimento ou estagnação do funcionário naquele cargo, mas há um reconhecimento público sobre sua personalidade e seu trabalho que o “indica” para funções mais importantes e com melhor remuneração. O bom relacionamento entre o funcionário e a população é, portanto, um fator que influencia para uma promoção.

Estar atento ao que a pessoa procura “a mais” durante o atendimento é uma exigência para se estabelecer um bom relacionamento com a população, ou seja, não basta fazer o atendimento, é preciso demonstrar atenção e preocupação especial com a pessoa. O E5 sugere inclusive que diante de serviços escassos e de difícil acesso prestados pelo município, o funcionário deveria avisar a pessoa em sua casa:

[...] a pessoa tem que se relacionar bem também com, com a população né, porque se você não tem o relacionamento bom acaba atrapalhando o serviço também, que a pessoa que procura ele vai procura, por exemplo, aquela pessoa que... que atende melhor, que tem assim uma é... se conversa com o paciente que você tem que dá o mínimo de atenção pra pessoa, porque às vezes a pessoa chega procurando alguma coisa e a pessoa pergunta alguma coisa e você só responde é... não fala mais nada pra pessoa às vezes a pessoa tá até esperando uma outra coisa de você e você acaba só respondendo aquilo que ela foi procurar né. (E2)

Para o E4 o bom atendimento faz com que a população respeite o funcionário público, mas isto não significa fazer o que as pessoas querem que faça. A questão chave é como fazer o atendimento para que ele seja considerado bom:

Tem que atender bem né. É... tem um ditado que... o cliente sempre tem razão né, só que nem sempre. É... não é porque eu quero ser respeitada que eu tenho que fazer aquilo que o cliente quer. Eu tenho que fazer do jeito que tem que ser feito e é pra ser feito. Agora eu tenho que saber como fazer isto, como te falei, não é o que fazer, é como fazer. (E4)

O E4 avalia que existe um bom relacionamento, mas já ocorreram casos de conflitos que “quase saiu na porrada mesmo (risos)”. Nesta fala, ao mesmo tempo em que afirma existir um bom relacionamento entre os funcionários e a população, o E4 aponta que é preciso ser severo com aquelas pessoas que falam mal do funcionário público. Novamente ele fala das “exceções” em que é difícil oferecer um bom atendimento. Apesar de saber que aquele seria o comportamento esperado ou adequado por parte do funcionário, não parece simples colocá-lo na prática, pois a tendência é agir de forma a resistir àquela pessoa, dispensando-lhe um atendimento sem muita atenção e afetividade. Por outro lado, afirma que não há distinção de pessoas na hora do atendimento:

É lógico que tem aqueles um que tem que ser tratado assim... mas severo, tem que ser mais severo mesmo com eles, porque é... são aquelas pessoas que falam mal do serviço público né. Pelo contrário, se ela de repente desse uma sugestão de como melhorar, mas é aquilo que eu te falei antes: só tá ali pra criticar. Então às vezes é... não é assim um bom relacionamento entre funcionário e aquele tipo de pessoa, mas são exceções. Isso aí... alguns setores são mesmo. Já vi, eu percebi mesmo em alguns setores né. (E4)

[...] De momento assim eu tô vendo é... como eu ti falei, melhorou muito mesmo, sabe. É... eu tô vendo assim todo mundo atencioso. É... não diferenciando pobre e rico porque o dinheiro do pobre tem o mesmo valor do rico né. Eu tenho notado que de um tempo pra cá isso, que tem melhorado muito mesmo. Inclusive algumas pessoas tinham sido criticadas com a sua maneira de, de... se comportar assim é.. atendimento e até a gente mesmo assim com amigo a gente tem que dar uns cotucão de vez em quando. No meu caso, se eu tiver assim pisando na bola em alguma coisa eu quero mais é que cheguem e falem para mim: “Olha Fulana, poderia mudar...” Com jeito, não precisa chegar com dois ferrão na mão é cotucar né, pode falar mesmo. Mesma coisa eu também já ajudei a dar assim algumas cotucadas né que não é por aí assim e desse jeito melhorou. (E4)

Como o E1 havia apontado a diferenciação no atendimento como forma de poder, tanto para beneficiar-se como para prejudicar alguém, o E3 percebe que algumas pessoas são mais bem atendidas e recebem mais atenção dos que outras. Apesar disso, o funcionário não tem a intenção de “fazer moral” com a população, pois o modo como atendem é próprio de cada um:

É visível né. É uma coisa que... é visível. Não é uma coisa que faz escondido, é uma coisa que é visível. Qualquer pessoa que chega, que tá naquele momento, que se encontra naquela situação percebe isso né. [...] talvez por causa... pelo fato que ela é

mais amiga da pessoa né... às vezes tem uma certa amizade com a pessoa né... ou às vezes não gosta de outra pessoa. Assim... né.(E3)

Tem funcionários que se esforçam muito, tem alguns até que não dá muita importância pra população. O trabalho dele né, ele conseguiu aquele trabalho, não tá nem preocupado com a população. Tem uns que se esforça sim, dá explicação, o porquê não aconteceu aquela coisa ou porquê tá acontecendo. Então há funcionário que é bem preocupado com a população né, atende na casa né, dá informação né, tem funcionário. (E3)

Por falta de conhecimento a população exige muito do funcionário, no sentido que misturam a atribuição do cargo com a recepção afetuosa que esperam receber, por falta de conhecimento sobre a real função. A situação faz com que as pessoas exijam do funcionário um comportamento muito além do estabelecido. Este é um dos motivos que cria conflitos entre funcionários e população e faz com que ele receba as críticas

Em certos casos é até difícil porque a população exige muito né, dos funcionários públicos eles exigem muito, então é por isso que gera um conflito entre a população e os funcionários né, então tem certas, certos casos que é difícil a convivência mesmo. (E2)

No sentido do trabalho né e às vezes a pessoa procura o funcionário, às vezes, não é tanto pela necessidade do serviço às vezes até pra uma... conversa né é.... amiga talvez até. E.... né mais nesses sentidos aí.... talvez não é tanto pelo fato do serviço, às vezes, a pessoa não sei porque motivo né, acaba procurando sempre né, um desabafo uma conversa ali tal né. (E2)

[...] as pessoas eles exigem muito, eu acho assim por não saber ao certo o que é.... aquele setor pode oferecer né, então acho que eles exigem assim tem coisas exorbitantes fora do... que não há como se cumprir e o funcionário é que acaba, a pessoa é que acaba levando a espetada por, às vezes, a população não saber ao certo o que é.... aquele serviço oferece né. [...] Falta de conhecimento porque às vezes ele não sabe o que aquele setor pode oferecer até o que pode ser feito então ele acha que aquele setor tem que fazer aquilo e aquilo mais, aquilo outro lá, então ele chega cobrando e aí a pessoa não pode fazer e é aonde ele desce a lenha na.... na pessoa né. (E2)

[...] as vezes tem que fazer mais até, a gente tem que ser, às vezes tem que ser... vidente. A gente tem que adivinhar certas coisas. Vidente ainda, sabe? [risos] As pessoas tipo assim, eu acho que elas chegam lá e acham que às vezes a gente tem que adivinhar as coisas, sabe? [...] porque elas acham assim que a gente tá ali é pra fazer tudo o que elas, o que eles querem ali, entendeu? Exigem tudo o que eles querem e a gente tem que... quer fazer, eu acho que eles pensam assim que... porque a gente tá ali tá ganhando, não lá aquelas coisas né porque... eles acham isso, trabalha muito tempo, eles acham que só aquilo, mas não vê que a gente tem mais alguma coisa lá dentro pra fazer. (E5)

Esta situação de “ter que adivinhar” ocorre também porque as pessoas pensam que já são tão conhecidas pelo funcionário que se pode dispensar algumas formalidades. O E5 confirma que

realmente tem pessoas que já não necessitam se identificar, pois já as conhece tanto que até memorizou seus dados.

O E5 destaca que as pessoas não entendem como é feito o trabalho do funcionário e muitas vezes acabam atrapalhando, pois são muito relapsas com documentos de identificação criados pelo setor para facilitar o trabalho. É uma constante luta em explicar e exigir estes documentos, enquanto as pessoas acham que saber quem elas são, na verdade, é trabalho do funcionário. Este problema apontado pelo E5 e as tentativas fracassadas de modificar o sistema de atendimento são resultado da cultura do próprio município.

Estar constantemente envolvido em atividades na comunidade faz parte do papel do funcionário público, na opinião do E1. A necessidade de ser um bom moço pode ser a criação de uma contra-representação que o possibilite ser aceito socialmente, criada a partir do tamanho pequeno da comunidade. Estar a serviço do público não se limita ao horário de trabalho, mas se estende para além dele e para fora da organização. A necessidade de estar envolvido em muitas atividades sociais pode ser, na verdade, uma continuação da necessidade de provar que o funcionário público realmente trabalha e muito.

[...] como diz o outro... viver bem com todo mundo né. Isso é... É que nem eu falei é...funcionário é... tá gravado pela sociedade. É ser honesto, trabalhar é... você, a sua família e... dedicar o máximo pra comunidade. Tem muito serviço pra você prestar... social né. Então eu acho que você... você tem teu serviço é.... hoje, público, você não pode sair daqui, fechou, sair e ir pra casa e... só pensar em você, em divertir. Acho que tem pensar um pouco no próximo, você que tem um pouco de possibilidade de ajudar e... (E1)

De uma forma geral, o E1 acha que o funcionário público enrola serviço. Como “brincadeira” respondeu que agem desse modo porque são funcionários públicos: “Sei lá, de repente já tem o ditado que o funcionário público não trabalha né, então...” Na sua opinião, o “enrolar serviço” pode ser facilitado ou não, dependendo da característica de cada setor. Além disso, algumas decisões administrativas podem levar a população a pensar que os funcionários estão “enrolando” no serviço:

É... depende a situação, no caso o departamento né, depende do próprio setor em que a pessoa trabalha, de repente num... tem serviço, ele vê que dá pra ele fazer amanhã ele pega e enrola hoje, “ah isso aqui tanto faz fazer hoje como fazer amanhã dá na mesma” já que nem um outro depende. E outro setor não, em outro setor a pessoa fala “oh tem que fazer isso aqui hoje se eu não fizer, eu não posso deixar para amanhã”, então vai muito... (E1)

Na minha opinião... enrolar serviço... tipo assim, já presenciei muitas vezes, tipo assim gari... você passa indo fazer alguma coisa você vê que as pessoas tão saindo tipo assim...tão em grupinhos conversando, ou muitas você passa uma vez, passa 10 horas tão entrando nas casas pra tomar cafezinho, tomar água. E você sabe que você não tem a mesma situação né, você tá ali preso na sala e tudo. E eles tendo este privilégio eles aproveitam muito né. [...] Eu acho que muitas vezes tão... não tá ali direto no horário né. Tão já usando o horário de expediente normal, muitas vezes tão enrolando né. (E1)

Ah eu acho é..., vamos supor, vamos pegar um... um gari, vamos supor. Um gari, ele tem uma tarefa sei lá, não sei se ele tem uma tarefa ou não sei, não conheço essa parte, mas é... fica ali, muita vezes passa hora e horas conversando, é... Nos temos casos de, de ali na escola mesmo, das garis ir lá ficar na escola quase meia hora, lanchando. Ou se você encontrasse na rua tava lá, conversando ou vai lá não sei aonde, vai lá não sei a onde... Tipo assim a pessoa enrolar mesmo, ela tá ali pra é... pra passar o dia mesmo, acaba passando o dia enrolando mesmo. Parado, parado, você vê ele parado mesmo. (E6)

Para os funcionários que fazem atendimento direto ao público, o exemplo foi:

Ah muitas vezes né alguém chegar vim até aqui no fundo procurando tal pessoa e você vai vê tá lá fora ou não tá na sala dele ou tá em grupinho conversando. Ou pessoas às vezes chegam ali e... diz que tem... pessoal tudo... cada um fora, cada um não está na sua sala, tudo conversando. Então o pessoal... fica muito falando nisso... detalhes né, tão enrolando, que não trabalham e... Jornal né, de repente a pessoa chega lá e tá lá o cara lá debruçado lendo o jornal, o jornal e não... se fosse só um dia, mas é 2, 3 dias na semana. Então o cara “Pô não faz o serviço, tá enrolando...” (E1)

Seria é... dentro dali seria, vamos supor, um setor mais é... fechado, seria talvez é... aproveitando seu tempo pra fazer seu serviço particular ou um estudo ou um trabalho, é uma das coisas que acontece muito dentro da, até mesmo da escola. É... fazer rápido, fazer rápido talvez é... “quero fazer a minha parte, eu quero fazer rápido e... ficar o resto do dia de folga.” Ou é... não procura inova, não procura fazer melhor ou procurar fazer é... melhorar o seu trabalho. É... ou de repente passear ou andar pra fazer é..., procurar coisa pra tá saído talvez na cidade ou saindo pra outros setores. (E6)

Na opinião do E2 o funcionário público não enrola serviço como uma falta de vontade de fazer o que tem que ser feito. O que ocorre, como ele já explicou em outro momento da entrevista é que o cargo que o funcionário ocupa tem maior atividade em dado momento e menos em outro. É um problema do cargo e não do ocupante do cargo. Segundo o E2, o problema é que eles não procuram outras atividades para fazer:

Tem, às vezes, têm pessoas que... é que nem eu coloquei antes, é... ele, às vezes, faz um... desempenha o serviço, ele faz bastante no período da manhã quando é a tarde não tem muito o que fazer e ao invés dele ta procurando melhorar o teu setor, teu lugar de trabalho ou né, limpando, ajeitando alguma coisa, ele fica... ocioso né, então não é, não é questão dele ta enrolando com o serviço, o serviço dele tá pronto, mas ele poderia tá fazendo alguma outra coisinha ali pra... (E2)

Por outro lado, o E2 acredita que existem funcionários públicos que dificultam o andamento do serviço, do atendimento ou dos processos, mas garantiu que no local onde trabalha nunca viu isso acontecer:

Tem casos que eu acho que sim. [...] Ah... não sei te explicar, mas eu acho que tem pessoas que... não sei porque, acabam enrolando né e, principalmente nesses casos de processos de alguma coisa, acabam... travando, enrolando ou não sei se faz e engaveta, sei lá, só sei que tem, sempre tem. [...] Não, porque sempre damos andamento certinho dentro dos prazos. (E2)

Alguns entrevistados tem consciência que a administração pode criar uma situação de enrolar serviço, no qual o funcionário se vê obrigado a agir daquele modo mesmo que não concorde:

[...] de repente a pessoa passa, a sociedade passa lá e vê... que nem ali em baixo aquele monte de pessoas sentadas ali, motoristas todos sentados, o povo sai metendo a boca “ah lá aquela cambada só ganhando dinheiro e não faz nada”, mas eles não sabe a situação, o que tá acontecendo. De repente o prefeito que, que falou que não é pra sair, é pra parar. Então tem tudo isso... (E1)

[...] Vamos supor se a, se existe alguma coisa que seja de interesse ou é... vamos supor, algum processo, vamos supor que seja lá da, da, na parte da, da, do meio ambiente ou alguma assim que acaba, acaba talvez exigindo mais da prefeitura ou exigindo com que a prefeitura é... faça com que a prefeitura tenha que se dispor, aí a acaba dificultando, acaba talvez demorando. Agora quando é uma coisa que não tem nada haver ou não vai precisar é... de um trabalho maior, acaba facilitando também. [...] Eu acho que não seria bem talvez o funcionário. Depende também das ordens que ele recebe talvez, vamos supor, do prefeito ou do chefe do setor. Se ele assim: “ó... se for é... talvez precisar de um serviço tal, tal, tal, nem adianta, então acaba enrolando ou talvez vai até direto. (E6)

O enrolar serviço ou dificultar o andamento de processo e atendimento pode ser visto como uma forma de resistir a alguma coisa, como o E2 explica que a intenção em agir dessa forma é dar uma lição na pessoa que é muito “chata” e irrita o funcionário. :

Pode ser aquele caso né, daquele, aquela pessoa que enche muito as... as paciência né. É... aí o cara fala assim “eu vou dar um castigo nesse caboclo” [risos]. Tem casos que, às vezes, a pessoa acaba fazendo por esses motivos né, tem pessoas que... [...] Xaropão! Aí o cara [risos]...”eu vou dá um chá nesse cara...” [risos] [...] Eu acho que não tem outros motivos pra ta travando porque é uma coisa que não depende dele né, o que ele tem que fazer é preencher aquilo e enviar... né e aí depois o andamento é... né. (E2)

Embora o E2 tenha dito que o andamento dos processos não depende do funcionário, ele explica novamente que em um determinado momento depende sim, mas depois que ele fez e enviou pra frente (para a próxima etapa/pessoa) já não depende mais do funcionário, mas “naquele momento que tá em poder dele, ele tem que... né, agilizar.” Por fim, o E2 reconhece que no momento que o processo está com o funcionário, este tem o poder de agilizar ou de

dificultar, dependendo da sua vontade: “Depende com certeza. Depende porque se ele não fizer vai ficar parado né. É que nem o caso que eu tô dizendo, às vezes, a pessoa fala ‘não, eu vou deixar esse negócio parado aqui pra dá um... [risos]’. Quando ele diz “... a pessoa fala...”, ele está empregando no sentido que a pessoa pensa em agir assim, mas não necessariamente fala para outras pessoas sobre suas intenções.

Na opinião do E2, este é o único motivo para que o funcionário dificulte o andamento de um processo ou um atendimento, pois ele não terá nenhuma outra vantagem em segurar o processo ou enrolar a pessoa.

O E3 afirma que tem muitos funcionários que enrolam serviço e geralmente agem assim porque não tem medo de perder o trabalho, que o serviço é sossegado, que o serviço é devagar mesmo. Como por exemplo, a pessoa tem o serviço para fazer e não faz: “demora atender... assim às vezes ele abusa da própria situação também ali do trabalho e deixa a pessoa horas esperando, enrolando ali, enganando a pessoa.”

Outro motivo apontado pelo E3 é mostrar que tem poder, como se os funcionários pensassem assim: “como eu que tô fazendo, então você vai ter que esperar o meu... eu ficar com vontade pra poder fazer esse serviço aí.” A pessoa age assim com a intenção de mostrar “que ele é maior, que ele é melhor, que alguém é... pra chegar ali tem que esperar também né, tem que esperar um pouco.”

Na opinião do E6, o funcionário não tem um motivo que o impulse a agir ou “enrolar”. Na verdade, o que faz o funcionário enrolar serviço é a falta de estímulo, de motivação para realizar o seu trabalho:

Porque eles sabem que no final do mês, enrolando, fazendo ou não fazendo, o que que adianta ele fazer? “Se eu trabalhar bastante ou trabalhar de menos, meu salário é a mesma coisa, não aumenta, não vai nem aumentar e nem diminuir, se eu trabalhar é... se eu trabalho 8 horas e trabalhar 4 eu vou receber o mesmo tanto que trabalhar 8 horas, então pra mim tanto faz.” (E6)

3.2.6 A comunicação e o sigilo

Assim como não existe a formalização dos procedimentos e a definição de tarefas, também não havia a formalização da comunicação. Como relataram alguns entrevistados (E1, E4 e E7), para os quais a comunicação formal está mais presente no seu cotidiano, a formalização está começando a ser exigida recentemente. O sistema de protocolo da prefeitura quase não era utilizado até 2001 e a comunicação de trabalho entre os setores, do prefeito com os setores e vice-versa, da população com a prefeitura, era basicamente verbal, sustentada pelo costume e pela confiança.

Após 2002 o sistema de protocolo passou a funcionar e deste então a população dirige-se à prefeitura formalmente. Entre os setores também passou a ser exigido, mas está funcionando apenas na solicitação de material para o setor responsável pela licitação, enquanto os demais assuntos continuaram sendo tratados verbalmente. Talvez a característica de pequeno município com relações sociais muito próximas e pouca quantidade de serviço (no sentido de repetição do mesmo atendimento) tenha contribuído para a informalidade existente durante os anos anteriores. Percebe-se na fala dos entrevistados uma insegurança quanto às intenções da população em relação a eles:

Agora é... o que eles precisam, parte de documentação, você quer saber é isso? Tudo é... os dois. Tem que ter o verbal, só que daí o comprovante ali do que... você não tem um gravador do lado lá né, então está sendo também por escrito, não só verbal, mas também por escrito. (E4)

O E2 explica que somente quando o prefeito, ou outro setor, ou a população lhe pede algum parecer é que ele responde por escrito. Na opinião do E2, a comunicação informal (verbal) entre os funcionários do mesmo setor ou entre os setores é mais produtiva e mais agradável porque a informação é passada diretamente de uma pessoa a outra, enquanto através da escrita ficaria impessoal, “meio maquinada” nas palavras dele.

O E3 afirmou que quando é seu setor que precisa de outro, esta ação deve ser por escrito e quando são os outros setores que procuram o seu, geralmente é verbal. O E3 deixou transparecer um conflito com os demais setores, como se somente ao seu fosse exigido algo que os demais não cumprem. Mas em seguida o E3 se retratou dizendo que na verdade, os

outros setores também o atendem e passam informações verbalmente, muitas vezes apenas por telefone, sempre se prontificam a um bom atendimento.

O E5 afirma que não há por parte do responsável do setor uma atitude de passar para os funcionários qual o serviço a ser feito. Curiosamente o E3 confirma o mesmo apontamento e acrescenta que nem mesmo quando o funcionário ingressa no trabalho é feito isso (como foi o que aconteceu com ele), transparecendo insatisfação e conflito no ambiente de trabalho:

É, a única coisa que... que reúne o pessoal pra falar da [...], mas chama todo mundo e faz uma pequena reunião e fala né, mas num... outra coisa nunca teve assim pra falar, quando você entra no setor né, o serviço, a sua função lá é essa, não, não. Só se teve com os outros, comigo não foi assim não né. (E3)

Sobre a qualidade da comunicação entre os funcionários alguns entrevistados apresentaram contradições. A primeira reação foi dizer que está bem e funciona bem, mas na seqüência da fala apresentaram contradição. A idéia de mostrar uma imagem positiva parece ser tão forte que falar de pontos problemáticos entre os próprios funcionários torna-se difícil.

O E1, embora tenha dito que a comunicação seja boa, assumiu que existem exceções, como aquelas pessoas que tratam bem os colegas no ambiente de trabalho mas não gostam deles e mantêm as aparências apenas para evitar o confronto. Na ausência dos colegas, estas pessoas consideradas “exceções” fazem críticas a eles e isso deixa-os com receio, pois sabem que não são aceitos naquele local e por aquelas pessoas. Então o E1 concluiu que a comunicação não é boa:

[...] eu gostaria muito que, que... de ver, independente de setores, todo mundo contente e conversando e aquela amizade, mas infelizmente num, num existe. É, vai lá em baixo no barracão é motorista, um tem inveja do outro, é professor, dentro da escola mesmo, um tem inveja do outro e uns da outra escola... é... infelizmente existe. (E1)

O E4 teve a mesma reação que o E1. Primeiramente explicou que a comunicação é normal, mas depois admitiu que “tem sempre umas pedrinhas no meio” que são motivadas por contradições entre os funcionários. Tentou fugir do assunto dizendo que não sabe o que os funcionários conversam porque “não dá nem tempo de falar”, como se houvesse muito trabalho para fazer e não tivesse tempo para conversar durante o expediente. Também assumiu que já houve um tempo em que conversavam assuntos não relacionados ao trabalho:

“...já aconteceu assim mais... de um tá no setor do outro assim... jogar conversa fora né, mas... acho que não tá acontecendo tanto isso mais não.”

Ouvir o que os entrevistados tem a dizer sobre a conversa “solta” a respeito de assuntos não relacionados ao trabalho permite ver esta ação por dois ângulos: como um aspecto que caracteriza a representação social do funcionário público e, portanto, que algo natural (todos fazem) e ao mesmo tempo proibido pelo medo de corresponder à representação social. O segundo ângulo que permite analisar a conversa “solta” é a possibilidade de ação a partir dela, ou seja, como usá-la no ambiente de trabalho e na sociedade para se proteger, defender e estabelecer seu poder.

A situação de “jogar conversa fora”, na opinião do E4, tanto é desagradável quanto é necessária, mas é preciso se cuidar para que a população não veja que o funcionário está batendo papo:

Eu acho desagradável, aquilo que eu te falei, se eu não tenho o que fazer, eu vou procurar. Porque eu morro de vergonha de alguém tá, chegar ali e me ver parada. Eu morro de vergonha, a cara assim sabe acho que vira uma pimenta. [...] é necessário, mas desde que... seja uma coisa assim... não tá atendendo ninguém, tudo bem, mas não tem ninguém à vista também, porque você sabe, se viu, comenta. E comentário é chato. [...] Evitar. Exatamente, é necessário, que também você não vive só do trabalho ali né, só o assunto trabalho, você tem que ter uns minutinhos de lazer [risos] no trabalho. (E4)

É interessante que no início deste assunto sobre “jogar conversa fora”, o E4 respondia seriamente como se tentasse demonstrar que o correto é não bater papo durante o trabalho e que isto já não tem ocorrido mais. Mas depois, na seqüência, já um pouco mais à vontade e descontraído, acaba revelando que bater papo é necessário, pois não se consegue trabalhar o tempo todo. É a constante luta com a representação social do funcionário público.

O E2 confirmou que os funcionários durante o trabalho não conversam apenas sobre o trabalho, mas também sobre “assuntos diversos”, como por exemplo esporte, sobre o dia-a-dia e o que acontece na cidade. E são nestas ocasiões que surgem as “picuinhas”, pois os funcionários aproveitam a ocasião para tecer comentários desagradáveis. Ele explica que nem sempre a pessoa tem uma má intenção ao fazer algum comentário, isto depende também da interpretação da outra pessoa:

Às vezes tem pessoas que fazem um, um comentário até com boa intenção, mas a, a dependendo da pessoa que tá recebendo, interpreta de outra forma né. Acontece né.

E também tem pessoas que já fazem mesmo de má intenção com o intuito já de ta provocando alguma... (E2)

O E3 confirma:

Ah... tem conversa que sempre alguém sai magoado. Tem, principalmente no caso que tem uma conversa que às vezes... tem aquele tipo de pessoa que ele não é de falar assim diretamente, mas ele usa a oportunidade pra dizer alguma coisa que tava intalado, alguma coisa desse tipo, então... não é sempre né, mas acontece... (E3)

O E1 descreveu o processo da fofoca ao assumir que enquanto estão juntos os funcionários realmente acabam falando “mal” de outros setores, de outros funcionários e de outras pessoas:

Muitas vezes eu vejo é... tipo assim você não tem certeza, você comprou aquilo ali, alguém passou pra você e você está vendendo, tá passando pra outra pessoa, mas se você voltar, voltar, voltar de repente nem é verdade. Então muitas vezes acontece isso, de repente você tá falando mal de alguém ou de, de... um setor ou algum coisa e talvez não tem, não tem... talvez não é real aquilo ali, muitas vezes não aconteceu e por alguém de má informação, ele passou pra você, você tá passando pra outra pessoa, essa pessoa passa pra outra e já forma aquela coisa e no fim num, num... não aconteceu nada. (E1)

Num primeiro momento, o E1 não soube explicar se esta ação é intencional ou é apenas um hábito. No decorrer da fala, ele retoma esta questão e afirma que a pessoa está repassando a informação por um hábito, mas também tem a intenção de prejudicar a outra pessoa, que é o objetivo da fofoca: “...ela tem, tem a intençãozinha de, de, de contar, de: ‘ah sabe aquela pessoa fez isso, ah tá bom então vamos...’” Segundo ele, a fofoca com a intenção de prejudicar, geralmente, ocorre como resposta a alguma coisa que a pessoa percebeu que a outra fez ou tentou fazer a ela. “Tem a intenção, porque uma que pelo que ela pegou aquela pessoa tentou fazer a mesma coisa né, prejudicar, então contrapartida aí vem...”

O E4 acha que no seu setor “...tem os mais fofoqueiros, tem os que já escutam e não falam nada.” Com um desconforto em relação ao assunto, disse que às vezes a pessoa não tem intenção de fofocar, mas age pelo impulso:

Às vezes a pessoa não tem intenção. É... é... eu acho assim que é uma coisa automática: ouve e tem que sair. Aqui mesmo, aqui dentro tem pessoas assim que... pode ser também pela simplicidade né ou, ou... de repente ela acha assim: ‘será que fulano tá sabendo? Eu deveria informar, então vou informar.’ Sei lá, eu acho que é uma coisa assim... para alguns é automático né e a simplicidade ajuda também. (E4)

Ainda com muita resistência o E4 admitiu que tem pessoas que usam deste recurso com má intenção, mas defendeu-se dizendo que no seu setor nunca percebeu isso acontecer. Disse

depois: “...teve aquilo que te falei, às vezes a pessoa fazia comentários comigo com intenção mesmo... de que eu passasse pra frente.” E nestes casos o “fofoqueiro” tem duas intenções ao mesmo tempo: a de prejudicar outra pessoa e a de se promover, porque com a queda da pessoa criticada o fofoqueiro poderia se promover.

O E2 tem consciência que não é possível eliminar esse tipo de conversa do ambiente de trabalho:

Eu acho assim, eu acho que é difícil é.... de parar é difícil né, porque no local que tem mais pessoas que trabalham é difícil de você conter esse tipo de né.... É... essas, essas tipos de, de conversinha é essencial que não tenha no trabalho né, então a gente sempre cobra né, mas é complicado não tem muito como fazer parar mesmo, sempre surge. (E2)

Em decorrência do assunto sobre a conversa “solta” no ambiente de trabalho, os entrevistados relataram suas experiências com o local e horário do cafezinho, artifício básico da representação social do funcionário público e ocasião em que os poderes se estabelecem nas redes informais.

O E4 se contradizendo ao discurso que vinha construindo sobre não ter tempo para conversar, reconhece que é necessário conversar sobre assuntos não relacionados ao trabalho e alterando a voz já se justifica que “ninguém” vive só do trabalho. Ou seja, isto não ocorre somente com o funcionário público, mas com os outros trabalhadores também:

Era os momentos de lazer [risos]. A desculpa era tomar uma água [risos] pra ir conversar um pouquinho, porque é... a gente precisa conversar também coisas que não... não relacionadas ao trabalho, claro que precisa. Ninguém vive só do trabalho, não! (E4)

Na opinião do E2, o momento do cafezinho ajuda a melhorar o desempenho no trabalho. Nesta ocasião ocorrem as conversas à vontade sobre variados assuntos e muitos funcionários que vão neste local onde está o café tem a intenção apenas de descansar, mas outros querem mesmo é saber dos comentários:

Tem que ter porque não é só, assim como se diz, trabalho, trabalho, tem que ter um... um momentinho livre... pra dá uma arejada né. [...] Ajuda, eu acho que ajuda porque a pessoa né... vai lá toma um cafezinho e joga um pouco de conversa fora né, desde que seja uma conversa, que nem tava falando, sadia né. E.... é válido, eu acho que... [...] Tem os que vão pra dá uma arejada e tem os que vão a fim de... de saber os bochichos né [risos]. (E2)

Segundo o E5 o momento do café “...é bom pra dá uma distraída. As vezes a gente tá assim... ali né... meio assim nervosa e tal, a gente dá uma parada assim né... conversa um pouquinho e... passa assim né, a gente acaba...” Para o E3 este momento é um refúgio do trabalho tumultuado, principalmente para quem está mais diretamente no atendimento ao público.

É a hora que você tem assim pra poder dar uma folga né, assim você às vezes tá fazendo um serviço ali você tá... sabe tem dia que você tá tudo bem, mas tem dia que você tá assim... não querendo trabalhar naquele tumulto de gente né, aí você... é uma hora boa de você descansar, tirar né aquele... sei lá, conversa algum outro assunto diferente né, porque acho que você volta pro setor, pro seu setor de volta, volta assim né mais aliviada, tranqüila né, então é um horário bom. (E3)

Para o E6 que trabalha no ambiente escolar, o momento do cafezinho tem o mesmo sentido de descanso, mas como o horário estabelecido para todos é o mesmo, não permite conversar sobre muitos assuntos:

Ah é o momento assim de... talvez de descontração mesmo. E é o horário também que muitas vezes você acaba é... até desabafado, se acontecer alguma coisa alguma com o colega lá tal, eu vou lá e falo: “aconteceu isso, isso e aquilo e tal” E é... um momento tão é... não sei, na escola é pouco tempo, é 15 minutos, então não dá tempo de você, às vezes, falar nada, é uma coisa, um momento assim bem rápido que você as vezes não tem tempo talvez de, de entrar talvez num assunto, você comenta coisas assim... muito superficiais, É pouco tempo né, quanto mais tempo, mais tempo tem pra às vezes entrar em outros assuntos. (E6)

Além dos momentos de descontração e descanso, ir tomar café na cantina representava uma forma de manter boas relações com a população como aponta o E1:

E outra é... chega um fornecedor, você tá ali, é... “ah vamos tomar uma aguinha, um cafezinho?” Você pegava, direcionava, era um momento pra você se distrair um pouco ia lá tomava água com a pessoa, tava lá o cafezinho. E isso não acontece né, não tem mais... pra você servir um cafezinho para o fornecedor você tem que ir no gabinete do prefeito. [...] Só lá tem café. E outra até o... aqui mesmo o serviço, “ah vamos lá, vamos conversar...” de repente queria conversar “ah vamos lá tomar uma aguinha e tal”. (E1)

O prédio da prefeitura tem dois andares e a entrada principal fica no andar de cima devido ao declínio do terreno e é onde se concentram as principais salas como contabilidade, tesouraria, recursos humanos, tributação e administração geral. Durante muitos anos as salas do andar de baixo foram utilizadas como depósito de ferramentas, peças de maquinário, arquivo morto e a saída se dava diretamente para a garagem. Por esta razão o maior movimento de pessoas estava concentrado no andar de cima e a cantina (cozinha) também. A população tinha livre acesso à cantina o que proporcionava maior contato entre funcionários e a população.

Como pode-se identificar na fala do E1, E4 e E7, a cantina simbolizava o momento de descontração, de jogar conversa fora, de desabafar com um colega, de ser gentil com o contribuinte. Convidar para tomar um cafezinho era sinal de simpatia e atenção. A cantina também representava o momento de sair do trabalho cansativo para relaxar e depois voltar ao trabalho. Era o refúgio para os momentos de tensão.

Como medida de economia a partir de 1998, o café passou a ser servido aos funcionários em suas salas no horário das 10:00 e das 15:00 horas. O funcionário que estivesse presente no horário marcado, tomaria o café e para o que não estivesse não teria mais quando chegasse. Dessa forma, ficou restrito o acesso da população, pois não tinha mais o café a sua disposição.

Num primeiro momento tal decisão causou um “choque cultural”. As pessoas entendiam que ajudaria na contenção de gastos, mas não acreditavam que a economia alcançada compensasse o desgaste político com a restrição ao acesso da população. Por outro lado, achavam que desta forma os funcionários seriam obrigados a ficar em suas salas trabalhando e isto seria uma vantagem.

Em meados de 2002, com a ampliação da sala da contabilidade e de tesouraria, a cantina foi instalada no andar de baixo. Agora, após alguns anos das primeiras mudanças podemos verificar o reflexo destas medidas na fala dos funcionários.

O E4 disse que atualmente o café já não está sendo servido regularmente e não quis comentar o porquê, mas justificou que era mais agradável a cantina no andar de cima porque lá embaixo ninguém vai:

Ah, não sei, acho que o povo²¹ se acomoda, aí acaba indo assim é..... tomando uma aguinha... Ah não sei, eu acho que devia acabar com esse café. Deveria ter um lugar específico pra ele né, que não fosse lá em baixo também, porque tá muito longe [risos]. (E4)

Na opinião do E4 é necessário este momento em que o pessoal se reúne para tomar o cafezinho. O E1 sente que os demais funcionários de dentro da prefeitura se distanciaram das funcionárias que trabalham na cantina e na limpeza porque “acabou” a cantina. Na verdade, a cantina continua existindo em um outro local, mas ele já sente como se tivesse acabado. A

²¹ Referindo-se aos funcionários.

sensação de isolamento e de distanciamento nas relações sociais passou a surgir quando se perdeu o pretexto para estar juntos, papel feito pelo cafezinho servido na cantina. A partir desta situação em que não existe o café servido na cantina para justificar a saída do posto de trabalho e que a obrigação de trabalhar o tempo todo foi ampliada, a consequência para o funcionário foi o aumento da auto-cobrança em relação à representação social:

Então pra você vê... eu acho, eu sinto saudades. Porque o seguinte que nem hoje, hoje passa as meninas da, da, que fazem a limpeza e o cafezinho, passa ali 10 horas, 3 horas e pronto, você não vê mais elas. Antes não, você tava lá, chegava lá, quantas vezes a gente chegava na cantina, você dialogava com elas, você conversava, de repente você discutia algum assunto. Era gostoso, família, profissionalmente e tudo né. E acabou né. (E1)

É necessário, só que não do jeito que tá porque passa na salas acaba ficando do mesmo jeito, cada um no seu setor. Eu, às vezes, tenho vontade “ah eu vou ali um pouquinho com o fulano, vou ali um pouquinho com ciclano” nas horas vagas né. Só que é aquela né, pra mim sair eu tenho que deixar ali sozinho e pode chegar alguém e eu não tô ali... quer dizer “fulano já está batendo perna, não tem o que fazer mesmo!” é chato. Só que ao mesmo tempo, se eu for, o fulano pode estar ocupado, eu posso estar atrapalhando ele, eu não tenho o que fazer, mas ele pode ter né. E acaba ficando assim... (E4)

Quando interrogado sobre o assunto que conversavam enquanto estavam na cantina, causou constrangimento para o E4 que procurou se esquivar e não se comprometer nas respostas. Com jeito de brincadeira dizia não se lembrar, mas era “...sobre coisas de fora, nada de trabalho, coisas da vida lá fora.” Responder que não se lembrava, que nunca se deu conta do que o pessoal conversava, que “...não era de ficar muuuuuito na cantina” ou que enquanto o pessoal falava sobre o que acontecia na cidade, na política, “...não dava importância para o que tavam falando e saía. Eu nunca fui muito de ficar assim... [...] Eu nunca fiquei assim... prestando atenção...”. Todas estas respostas podiam estar representando uma forma de dizer que ele não participava das fofocas, pois confirmar que participava da fofoca seria denunciar-se fofoqueiro.

O E1 também teve uma reação parecida com o E4. Sentiu-se constrangido e riu muito procurando enrolar o assunto. “É... a maioria das vezes era conversas particulares né, lá fora né.” Mas não era da vida das outras pessoas, era da própria vida do funcionário, de sua vida particular, familiar, sobre lazer, problemas, aconselhamento. “É... particular, tirar uma dúvida e tal. De repente tô comprando um carro, tô... é... vou fazer isso ou... vamos combinar uma pescaria, tipo assim uma coisa...” Por fim ele confirmou que se falava da vida das outras pessoas também: “Ah fala né, quero ver onde que não fala da vida dos outros né [risos].” O E3 citou alguns assuntos:

Ah, falam de tudo, falam de jogo de futebol, no caso quem é mãe fala né... dos filhos, quem tem namorado fala do namorado, fala da família né, é assim... fala do trabalho né, fala outro... quem tá estudando fala da dificuldade de estudar né, outros fala... né... de quem tá passando né. [...] É do povo, ah não tem um assunto específico né, tudo que surgir, tudo que surgir é motivo de conversa. (E3)

Resistir em assumir que participa de algum grupo e que fala da vida das outras pessoas é uma atitude comum. As pessoas reconhecem que existe a fofoca, que os outros são fofoqueiros, mas elas próprias não se julgam fofoqueiras.

Assim como ocorreu no prédio da prefeitura, no setor de saúde também houve uma mudança quanto ao local em que o café é servido. Deixou de ser servido na cozinha (que era um local pequeno e mais reservado nos fundos do prédio) e passou para dois locais: na sala dos agentes de saúde e na sala do diretor do setor. A explicação apresentada para este fato foi o grande número de funcionários em relação ao tamanho da cozinha. Antes desta mudança o café tinha um horário para ser servido (não com o rigor da prefeitura) e por isso também se justificava a presença de quase todos no mesmo horário. Verificou-se que as relações sociais também “esfriaram” porque acabou o encontro na cantina e aumentou o distanciamento entre os funcionários do setor:

Geralmente ia, praticamente, todos no mesmo horário né. Então ficava... [...] Assim não, não, não todos né. Que nem a frente ali sempre nós procurava, falava “a hora que um for o outro fica”, ia por exemplo um e ficava um pra atender né, não tem como né, se sair todo mundo... [risos] [...] Agora o café fica na sala né, a pessoa, às vezes, tá ali fazendo algum serviço quer tomar um cafezinho vai lá pega e continua fazendo normalmente. (E2)

O E2 lembra que os momentos de bate-papo não ocorrem somente motivados pelo café, às vezes, num momento de tranquilidade do atendimento, os funcionários se reúnem num pequeno grupo e conversam sobre “diversos assuntos”. Ocorre dos funcionários saírem de suas salas para ir conversar com os outros colegas, mas geralmente para desabafar sobre o trabalho que não está dando certo ou está enfrentando dificuldade. O E5 confirma que as conversas não relacionadas ao trabalho ocorrem em qualquer momento, desde que haja um tempo livre:

[...] na hora que dá uma folguinha assim que a gente vai tomar um café assim na cozinha, às vezes encontra alguém aí “tá, tá”, conversam alguma coisinha, aí volta de novo, às vezes se a gente tá... tá trabalhando e a pessoa não tá, às vezes a gente... deu uma folguinha ali a gente vai no setor e né... fala alguma coisinha assim... mas rapidinho assim sem... sem atrapalhar o outro porque às vezes a gente tá conversando e chega uma pessoa daí... tem que parar e tal, daí a gente... não dá tempo pra ficar assim muito... (E5)

O E3 explica que no final do expediente tem um horário mais tranqüilo em que se pode conversar, pois já não tem atendimento. Demonstrou insatisfação com o trabalho e com a convivência no trabalho, destacando que as dificuldades estão grandes, mas é preciso estar sorrindo e brincando:

Ah tem à tarde né, assim quando é mais ou menos assim acho que cinco horas né, quando o pessoal já saiu, quase não tem ninguém para ser atendido né, aí a gente senta, vem um pessoal, vem outro e a gente fica conversando né, porque agora nós temos um grupo bom, porque tem os agentes lá né e tem um pessoal assim muito... assim um pessoal divertido né. E tem também... a dificuldade tá grande, mas tem que tá sorrindo né, fazendo as brincadeiras né, então tem esse período da tarde né quando que eles quase não tem é... como sair pro sítio e ficam na sala, então eu sempre digo pra eles, que eles não tem o que fazer e ficam inventando conversa pra depois acaba assim fazendo a gente rir, divertindo né. Então é lá pelas quatro e meia ou cinco horas, sempre tem esse horário. (E3)

Aparentemente este setor apresenta conflitos internos muito explícitos a ponto de prejudicar o trabalho como pode ser verificado nas três entrevistas realizadas ali. Mas isto pode ser ilustrado com esta fala:

Ele não fala diretamente, ele poderia chegar diretamente na pessoa e falar né, então ele usa dessa oportunidade do cafezinho né. Às vezes a gente ganha alguma coisa, a gente ganha uma fruta, a gente ganha... bolacha, alguma coisa pra comer e a gente vai lá e se reúne, tem pessoas que se aproveitam disso pra falar, criticar alguém né e a pessoa sabe né quando tá julgando, que a gente percebe quando alguém tá falando da gente né e isso é... porque a pessoa sabe né. Então sai algum triste, um, dois triste né e tem aquele um que tá percebendo que tá falando dele também e tá na boa, conversando na boa também né, não tá nem aí né, então... (E3)

Mas o E3 explica que acha comum este tipo de conversa no trabalho porque nos outros cinco lugares em que trabalhou, incluindo empresas privadas, isto acontecia também. Na opinião do E3 a pessoa não faz isso por simples hábito, mas é com o objetivo de magoar a pessoa de quem está falando:

De magoar alguém, deixar a pessoa infeliz, que aquela pessoa que faz isso é uma pessoa infeliz, se a pessoa tá de bem com a vida ela num... num faz isso, a pessoa... é uma pessoa bem infeliz que faz isso de prejudicar alguém, não deixar alguém ser feliz, estragar a felicidade dos outros. (E3)

A partir da discussão sobre a posse do conhecimento e a comunicação entre os funcionários na organização, o sigilo passa a ter um papel importante.

Um relato interessante foi apresentado pelo E5 quanto a se prevalecer com alguma informação e não transmiti-la à pessoa interessada. Segundo ele houve um curso específico

para um funcionário de determinada função (só tem um funcionário nesta função) e quando o convite e a ficha de inscrição chegou ao setor, outro funcionário que não atua na mesma função guardou o convite e fez a sua inscrição para o curso que tinha apenas uma vaga para o município. Somente após o início do curso a pessoa a quem era destinado tomou conhecimento do mesmo porque soube que o outro funcionário que exerce outra função estava fazendo o tal curso. Mas o E5 aponta que isto provavelmente ocorreu com o consentimento do responsável pelo setor, pois todas as correspondências e autorizações deste tipo passam por ele. O E5 acha que provavelmente o funcionário prejudicado ainda não tenha feito o curso específico para sua função²².

O E5 afirmou que geralmente conversam sobre “coisas” que eles vêem ou percebem acontecer e comentam com pessoas nas quais confiam e que guardarão segredo. Ele esclarece que estas “coisas” são comentários referentes ao trabalho ou aos funcionários do setor e nem sempre são eles próprios que vêem, mas são as pessoas de fora do trabalho (a população) que acabam falando para eles. Neste sentido o E5 colocou que a imagem do setor não tem a aprovação da maioria da população e eles ouvem as críticas, com as quais muitas vezes concordam.

Na visão do E5, a comunicação está fundamentada na confiança entre os colegas e por isso existem aqueles colegas mais próximos que compartilham os comentários e aqueles que não fazem parte deste círculo de amizade e de conversa, apesar de trabalhar no mesmo setor:

[...] é assim meio né... assim tipo assim a gente fala algumas coisas pra umas pessoas, tem coisas que não se deve falar pra outras, entendeu? Não é todas as coisas que a gente deve falar pra todas as pessoas. Então tem as pessoas que é de confiança, que a gente sabe, que já trabalha há muito tempo e tem pessoas que a gente, que a gente nem conhece, não sabe nem como né... se a pessoa vai guardar aquilo como segredo, agora coisas ali de... profissional, ética é coisa que a gente não se comenta, assim só com funcionário que a gente sabe que... tem coisa que nem o funcionário sabe. (E5)

O E4 apontou que já percebeu comportamentos que “deu a entender” que a pessoa estava tentando demonstrar que sabia algo importante que as demais ainda não sabiam. Considerou que este fato não é muito comum e geralmente os funcionários que agem assim estão em cargos mais elevados:

²² Não citamos neste texto as funções e áreas de atuação para evitar a identificação dos personagens.

Ela dá... você sabe que num é que ele num... você convive com a pessoa há algum tempo, não é uma nova pessoa, você sabe quando ela tá falando ali, as coisas que estão sendo faladas, não é à-toa. [...] Não tem sinal, você está acostumado com a pessoa, você sabe o que no trabalho dela ali, mais ou menos, o que tem que ser falado ou não. Agora quando ela começa fazer rodeio desgraçado [no sentido de exagerado], você sabe que a pessoa tá querendo se engrandecer, que quer mostrar que realmente sabe. (E4)

Aí, começam a falar: ‘Aí, eu tô sabendo de tal coisa, fiquei sabendo um absurdo, precisa de ver, mas eu não posso falar.’ Aí fica nisso né. Quer dizer, tá ali doidinho pra contar. [...] pra você perguntar. (E4)

O E4 afirmou que ouve muitas informações sigilosas durante o exercício de sua função e isto lhe causa medo porque “...de repente... alguém faz um comentário, como a gente sabe, poderia pensar... de repente se tivesse sido né, tivesse saído daqui.” Também considera como uma grande responsabilidade:

É, porque às vezes ele [prefeito] comenta uma coisa comigo e pede segredo, mas ao mesmo tempo ele pode ter comentado com outra pessoa e ter pedido segredo também. E se essa outra pessoa foi e fez um comentário aí e foi saindo, de repente chega e fala “ó o fulano tá sabendo.” Então foi ela que falou. Dá medo às vezes né. É por isso que às vezes eu procuro não querer nem ouvir. Alí na frente tem muito disso, vem muita gente de fora... falar coisas que aconteceu na rua, porque? Achando que de repente eu fosse... contar pra ele né. Uma coisa que eu não vou fazer. (E4)

Para o E1 saber informações sigilosas causa ao mesmo tempo contentamento e preocupação. Apontou que ele poderia revelar ou se garantir através destas informações dependendo do que pudesse acontecer com ele. Confirmou que não usaria com a intenção de se prevalecer e nem as revelaria num momento de distração, mas se fosse uma situação em que ele estivesse se sentindo prejudicado, usaria intencionalmente: “É. Deus me livre, quando chegar... aí você tem... como diz o outro, seus trunfos, né. [...] se daí essa mesma pessoa é... aí no caso teria que se defender né.” No entanto ele não acha que saber tais sigilos seja uma vantagem:

Porque eu sei lá... porque a pessoa confia em mim, na minha pessoa. A pessoa, se for coisa importante e tá passando né, é porque sente, tem confiança, então eu fico feliz. E por outro lado eu fico preocupado. [...] Ah sei lá essa vida da gente é... tão complicada. Você não sabe o que vai acontecer no amanhã... de repente você passa isso aqui e eu posso... usar amanhã ou depois... então por isso eu fico preocupado [...] Preocupado porque amanhã ou depois você pode se, se... tipo assim dá até pra você se... é... se... beneficiar, beneficiar com o acontecido. (E1)

[...] eu não sei se até que ponto viu é a vantagem. Você... muitas vezes você fica tipo assim... queira ou não queria você fica lembrando né, então você vai... por mais que você quer esquecer, você não esquece, então sempre tem alguma coisinha ali né. (E1)

Podemos perceber que este tipo de lembrança causa um incômodo para o E1: “É que nem eu falei pra você né, eu tenho muita facilidade pra, pra esquecer as coisas, pelo menos eu não lembro de ficar achando, se martirizando. Mas não deixa de, de... você pensar um... [risos].”

Em se tratando de informações não relacionadas ao trabalho, mas sim relacionadas a outras pessoas, seja de dentro ou fora do setor, isto passa a ter um sentido diferente para o E2, que poderá servir como uma garantia em determinada situação futura. Talvez nem chegue a revelar a informação, mas pode “avisar” a pessoa que ele sabe sobre o assunto:

É, aí você... aí, aí nesses casos aí você se sente mais né... é... você sente que você tem alguma coisa que né, que se a pessoa, por exemplo, por uma vez ou outra, às vezes, querer te prejudicar, querer fazer alguma coisa você pode até... né querer usar aquilo né pra... mas também... (E2)

O E6 aponta uma situação diferente para a questão de saber informações sigilosas. Neste relato existe o papel inverso, no qual as pessoas estão curiosas para saber informações relacionadas ao trabalho dele e por isso fazem comentários com a intenção de saber algo mais:

Pra saber o que que tá acontecendo dentro, pra saber como é que tá, se tá tudo bem, a intenção seria é realmente saber se realmente tá acontecendo o que o... se se dão bem, se não existe nenhuma briguinha, não tem fofoca, não tem isso e não tem aquilo. A intenção é saber mesmo, bisbilhotar o que está acontecendo naquele setor, se tá tudo bem ou não.

Segundo o E2, ainda não percebeu nenhum caso em que alguém fez chantagem ou tenha se sentido ameaçado dessa forma ou ainda quis se mostrar importante por saber, mas assim como o E6 também percebe que as pessoas ficam “bisbilhotando”, querendo descobrir algo a mais. Com um ar de riso, como se o que ele estava falando fosse muito comum, comentou: “Acontece né, sempre tem um ou outro que tá aqui né... que, que ali é um lugar que sempre é... saí muitas informações nesse sentido né, então sempre tem alguém que tá querendo saber alguma coisa.”

Ao mesmo tempo em que saber informações sigilosas lhe causa medo, o E4 se sente importante por sabê-las porque acha que é considerada uma pessoa que inspira confiança. A outra pessoa confiou nele ao lhe contar tal sigilo e por essa razão ele não pode contar para outras pessoas. Não acha necessário que outras pessoas ou outros funcionários saibam que ele sabe sobre determinadas informações ou que ele tem a confiança do prefeito:

Basta ele, basta ele, os demais é...o pessoal pode até achar o contrário né, mas... a maior importância... dele né. Não, não tem necessidade, eu acho assim que de repente também eles poderiam achar que eu estava querendo me engrandecer, porque? Porque eu tenho a confiança dele? Não quero isso. (E4)

O E2 confirmou que existem muitas informações sigilosas em seu trabalho, mas isto não o faz se sentir mais importante perante os outros colegas. O E3 também não se sente importante e argumentou que o importante não é o cargo que a pessoa ocupa, mas sim o gostar do que faz, isto é importante:

Tem, tem informações que você é... que você sabe é... que não, não se pode ser passada mesmo né, então você... assim eu... não é você se sentir assim o tal porque você sabe que o... [...] Não, eu acho que não, porque assim é tem coisas que é do trabalho mesmo, então você não... não é, não tem como tá... você vai se prevalece porque? Só porque né... então pra mim não tem... (E2)

[...] se eu soubesse, suponhamos, vai ter uma mudança no setor, vai trocar assim... por exemplo, vai mandar funcionário embora, se eu soubesse que alguém tivesse comentado alguma coisa, eu agiria normalmente, como se nada tivesse acontecido, como se eu não soubesse de nada e quando viesse à tona, todo mundo soubesse eu continuaria como se “ah eu tô sabendo nesse momento agora” né. (E3)

O E3 afirmou que no seu trabalho existem muitas informações sigilosas pela própria característica do trabalho, mas também há coisas que ele viu e tem que fingir que não viu e isto é ruim:

[...] Igual a gente trabalha em cidade pequena, eles confiam muito na gente né: “Ah, eu vou te contar uma coisa, mas cê não conta pra ninguém”, então é ruim, eu acho ruim saber disso, eu não gosto de saber, eu prefiro no saber. [...] É, porque “ah, eu vou te confidenciar tal coisa, mas você não conta pra ninguém não, sabe eu tô passando por motivos assim, momentos assim e tal... mas você não comenta com ninguém...” quer dizer você prometeu pra aquela pessoa que você não vai contar né, você tem... Então aí acaba sendo angustiante pra aquela pessoa, você vive aquela... às vezes vê aquela pessoa no dia-a-dia acontecendo aquilo com ela, mas ela falou que você não pode contar pra ninguém. Às vezes a gente pergunta se a pessoa não quer ajuda, talvez não de contar, “mas não eu não quero ajuda”, quando a pessoa te conta e quer ajuda é mais fácil, agora quando você não pode contar pra ninguém é melhor não saber, certas coisas eu preferiria não saber. (E3)

Neste sentido, o E5 compartilha a mesma situação e sentimento que o E3 acabou de relatar. As informações sigilosas que o E5 descreveu estão relacionadas com as pessoas que são atendidas por ele, então não é algo que ele possa revelar ou sentir-se importante por saber, faz parte de sua rotina diária. Ele somente pode fazer qualquer comentário quando o assunto já se tornou público e mesmo assim muitas vezes, ele finge que não sabia. De qualquer forma, geralmente, é só ele quem tem acesso a estas informações e em alguns casos, apenas mais

uma ou duas pessoas do setor. Como é uma área que envolve pessoas, o saber determinadas informações lhe causa tristeza por sentir-se incapaz de ajudar a pessoa resolver a situação.

O E6 afirmou que geralmente dividia as informações sigilosas com um colega de trabalho, mas não tudo, pois guardava alguma coisa somente para si. Ele não se sentia bem e não gostava de saber, principalmente quando não podia ajudar a pessoa e isto lhe incomodava. Mas por outro lado se sentia importante para aquela pessoa porque confiou nele.

O E1 já percebeu que em alguns momentos seus colegas demonstram saber alguma informação e às vezes conversam entre eles, mas evitam compartilhar, como se estivessem se despistando ou o excluindo e isto o faz pensar que o assunto diz respeito a ele: “...eu já deduzi muitas vezes assim eles sabiam e não, não queria contar [...] ainda mais se era falando mal de mim né, então eles escondiam né e o receio né, como que vai ser o meu comportamento né.”

Também o E2 comentou que ocorre durante o trabalho ocasiões em que os funcionários estão conversando e quando ele se aproxima eles interrompem o assunto como se quisessem evitar que ele soubesse o que falavam. Diferentemente do E1, o E2 acredita que isto ocorre porque talvez os funcionários tenham vergonha ou medo de expor suas idéias e não serem aceitas. Por fim, ele assume que pode haver assunto ou comentário que os funcionários prefeririam que ele não soubesse, mas ainda assim parece não ter consciência que os funcionários poderiam estar insatisfeitos com o seu desempenho no atual cargo ou com o seu relacionamento dentro do setor.

3.2.7 O trabalho do funcionário público em um município de pequeno porte

A relação do funcionário público com seu trabalho parece marcado e condicionado ao contexto em que vive. Embora os cargos ou as atividades possam ser as mesmas que em um município de porte maior, as relações sociais têm seus aspectos peculiares que definem um modo de trabalho mais afetivo, que exige uma postura mais benevolente por parte do funcionário como também permite um fácil acesso da população.

Parece que não há uma distinção do funcionário público como trabalhador que, além das obrigações também tem direitos, inclusive ao descanso e a privacidade. Ou mesmo que exista tal distinção, pode ser burlada em favor dos laços afetivos, da necessidade do momento, do costume que geralmente os funcionários atendem e raramente se negam em fazê-lo. Este costume da população pode ter recebido influência do trabalho rural (já que a base da economia do município é a agricultura), no qual não há uma “divisória” entre o momento de trabalhar e tratar sobre o trabalho e o momento de preservar o descanso.

Existe uma proximidade da população com os funcionários públicos e uma facilidade de acesso ao prefeito, apontado pelo E1 e E4 como algo próprio do município pequeno:

[...] pra você ter uma idéia, aqui o prefeito, se você chega você... dependendo com 2 ou 3 minutos você conversa com ele né e numa cidade grande você tem que marcar hora... (E1)

[...] pelo menos uma coisa eu sei é que uma cidade maior, a população não tem aquele contato direto com o prefeito, é tudo através do seus secretários né, então é diferente. Em cidade pequena, o povo tem o privilégio de falar diretamente com o prefeito, que não é o que acontece numa cidade maior, não é mesmo!?! (E4)

O serviço público municipal até ganha uma característica familiar e uma convivência no ambiente de trabalho facilitada pela amizade, principalmente porque há muitos membros da mesma família como funcionários do município. E isto reflete na relação com a população, como demonstra o E2 que tem a preocupação de procurar a pessoa em sua casa, como se fosse um atendimento “personalizado”:

Ah, é a amizade. Como a cidade é pequena e a maioria das pessoas praticamente são famílias que trabalham, geralmente tem uma família toda, inteira trabalhando dentro do... cada um fazendo parte de um setor né, então é... não existe ali muito assim... é... geralmente as pessoas se... dão bem, se conhecem, que já são amigas. (E6)

[...] você conhece a pessoa. É..., às vezes, é... a pessoa né, por exemplo, agenda uma consulta, se a pessoa não procura você tem meios de até avisar a pessoa né, pelo fato de você conhecer, se você não conhecer não tem como né, você ir atrás da pessoa né, então facilita bem. (E2)

Segundo o E1, o contato com a população é diferente: “Aqui é tudo mais... como diz o outro, é tudo pertinho né.” Não é só na localização dos estabelecimentos como escolas, prefeitura, hospital, comércio, mas tem diferença também no comportamento das pessoas que, segundo ele, são mais humildes. Além disso, todo mundo sabe sobre o que aconteceu na vida das pessoas que moram ali. O fato de ser pequeno facilita o trabalho do funcionário público

justamente porque todos se conhecem e provavelmente quase toda a população conhece os funcionários públicos. O E4 inicialmente achou que poderia atrapalhar, mas depois concluiu que na verdade ajuda na realização do trabalho:

O convívio que você tem né, você sai daqui, você passa na rua, você cumprimenta todo mundo é... são todos teus amigos, sendo que eu acho que se fosse numa cidade grande... eu nunca tive a oportunidade de, de conviver assim trabalhando, mas eu acho que é totalmente diferente. (E1)

O contato aí é, é... facilita bastante né, pelo fato de você, às vezes, conhecer quase todo mundo né. [risos] Depois que procura ali, você acaba conhecendo quase todos né, pelo fato de... né, então ser mais pequeno, quando é um município maior já dificulta né, esse, esse contato né. (E2)

[...] é... influencia. Aquilo que eu te falei, às vezes a amizade... bom eu acho que no meu trabalho num... tem esse negócio. Tá atrapalhando porque conheço todo mundo? Pelo contrário, acho que tá me ajudando a me soltar mais ainda. (E4)

O E1 reforça que o relacionamento agradável é essencial para o convívio social e profissional. Para ele, esta é a grande vantagem de um município pequeno, que possibilita esta relação tão próxima entre as pessoas. Mas isto também depende da personalidade de cada pessoa, não significa que todo funcionário goste desta proximidade:

[...] aí que vem aquela história, que nem eu já falei pra você, que eu tenho esse hábito de pegar amizade com o pessoal e tal, de, de querer tá envolvido e já outra pessoa que não tem esse... né, já pra ele talvez seria até mais fácil ele tá lá pra uma cidade grande que não teria esse... tá... pegar amizade, tá dando bom dia ou boa tarde né, “ah meu serviço é esse e cada um pra si”, que nem você vê em São Paulo é assim, você vê o pessoal comentando né, você sai do serviço, abaixa a cabeça e vai embora. (E1)

[...] depende de cada um, tem pessoas que quer assim. Sai daqui e... não se envolve assim com a sociedade, com as entidades e nada. Ele vive com a família dele, tranqüilo e é a mesma coisa, diante da sociedade é igual é o outro que faz os trabalhos também né. Só que aí depende de cada pessoa. Lógico que você tem que ter o seu lado, o seu lazer também né, tem que pensar na sua família. Não... de repente saí daqui e só pensar em tal... e tem a família em casa. (E1)

O E1 acha que o porte pequeno do município influencia na maneira como os funcionários públicos realizam seu trabalho no sentido da quantidade de atividades a eles atribuídas. Na sua opinião, em um município grande as atividades são divididas e existem vários funcionários para o mesmo setor, sendo cada um responsável por determinada atividade. O encarregado do setor, muitas vezes, apenas assina documentos, exerce o controle e mantém as relações públicas. Em um município pequeno é diferente, não tem vários funcionários para o setor e na maioria das vezes, o encarregado faz todo o trabalho sozinho, pois não tem auxiliar

e ainda tem que fazer as relações públicas. É um tipo de generalista dentro do setor em que trabalha. O E7, embora dizendo que o tamanho do município não influencia, reconhece que a distribuição de atividades pode ser diferente e provavelmente, o funcionário público de um município pequeno tenha uma sobrecarga de trabalho:

Acho que teria que saber a situação de outros, de uma cidade grande, por exemplo, como funciona né. Eu creio que não, porque na outra cidade também teria mais funcionários, mais departamentos, como eu falei pra você aqui, que nós somos em poucos funcionários e talvez sobrecarrega algumas coisas pra você. Talvez até em cidade grande que são mais é..., são menos serviços talvez. E em cidade pequena não, o funcionário faz tudo isso, talvez até dificulte isso, mas eu não tenho conhecimento como que é a cidade grande, como que funciona, mais... (E7)

Na opinião do E2 a maneira de fazer o trabalho ou os procedimentos utilizados são os mesmos tanto em um município pequeno quanto em um grande. O que modifica é a quantidade de serviços disponíveis à população que é menor em um município pequeno, mas não no sentido que cada funcionário trabalhe pouco:

Mais atendimento, mais serviço pra população, entendeu? Mais funcionários, até que a gente tá precisando pelo menos um... né um pouco mais também, mas teria que ter mais serviço pro, pra população. [...] É, eu acho que sim, eu acho que tem coisa que daria pra ser oferecido aqui, não precisaria da gente ta mandando pra fora. (E2).

Para o E3, apesar de ser pequeno, o município muitas vezes presta um atendimento melhor que o de municípios maiores. Aparentemente dois fatores contribuem para isto: por ser um município pequeno o número de atendimento é menor, como o E2 já apontou, e a possibilidade de conhecer praticamente toda a população permite que muitas decisões possam ser tomadas com base apenas nas informações imediatas da situação, pois um conhecimento maior e anterior serve de suporte para a tomada de decisão. Em municípios maiores, onde o número de atendimento seja maior e o conhecimento social menor, torna-se necessário a junção de outras informações para justificar a decisão a ser tomada e este processo de coleta de informações pode demorar um pouco mais porque também ele já é mais formalizado. Nesta situação apontada pelo E3, outros dois aspectos se evidenciam: o conhecimento possibilita a existência da confiança entre as pessoas e a administração local ainda possui características paternalistas, ou seja, enquanto determinadas ações ou decisões não forem delegadas aos responsáveis pela área, o poder de decidir continua com o prefeito e a população ainda depende de sua vontade. Veja o exemplo:

É fácil. Você vem, conversa com o prefeito, o prefeito... né... vai 'chorar' ali um pouquinho né, mas ele vai assim... logo já passa pro secretário. O secretário vai dar

um jeito de arrumar o carro, arrumar o motorista, saber o local que tá e busca a pessoa ou leva onde está né. Na nossa cidade não tem... não tem esse tipo de enrolação né, pra qualquer... pobre ou rico, na nossa cidade não tem esse tipo de coisa e lá... na cidade de porte de Campo Mourão, o pessoal enrola mais, a pessoa tá precisando e não tem porque enrolar, não tem. Então eu acho que nesse sentido nossa cidade é melhor. (E3)

Numa visão diferente do E3²³, o E6 apresenta uma crítica no sentido de justamente por ser pequeno é que os serviços prestados poderiam ter mais qualidade. Na sua avaliação, existem pessoas capazes de fazer um trabalho com qualidade, mas por algum motivo, estão trabalhando abaixo da sua capacidade. Parece que há um problema estrutural e de convivência dentro da organização, como algo que define para o funcionário público o modo de agir e de dedicar-se ao trabalho, e sugeriu a corrupção:

[...] é um município a onde poderia se fazer muitas coisas e muito bem feito. Então não, não tem cabimento de repente o município tá com problema [...] não tem cabimento por quê? Porque é uma cidade muito pequena e nós temos pessoas é... competentes né, talvez entre aspas, ou até mesmo capacidade de fazer muita coisa. Pode-se fazer muito mais pelo tamanho do município, poderia muito mais porque tem condições de fazer. Só não se faz talvez, realmente, talvez até pela corrupção ou sei lá, não sei. (E6)

O E6 acredita que o trabalho do funcionário público seja facilitado porque o porte do município permite que não existam tantos problemas quanto existem nas cidades maiores, com maior número de habitantes e maior variedade de situações. Deixa transparecer novamente que o problema não está no funcionário que tem pouco trabalho, mas na maneira como se administra a organização, o que vai influenciar no modo como o funcionário vai trabalhar ou portar-se diante do seu trabalho:

[...] não tem muita coisa assim pra fazer, não é tão assim... é... não tem é um, por exemplo, um coletor de lixo, não é tanto trabalho, porque é muito pouco. Ou de repente talvez a é... braçal, não é tanto serviço, não aparece tanto como numa cidade maior onde os problemas são maiores, na saúde, na educação. Na educação não tem cabimento de ter, de repente, a escola ter problemas se tem só duas escolas municipais, então um total de... 700 alunos ao todo. Aonde pode acontecer esse número de alunos? Pode acontecer de ter uma escola só, de um diretor só. Agora nós temos aí duas escolas, às vezes, enfrentando problemas grandes, aonde jamais poderia ter, pois é muito pouco, muito pouco pra se cuidar, então podia ser feito um trabalho muito melhor.

²³ No exemplo e no comentário do E3, ele tinha parâmetros para fazer tal comparação e, além disso, está avaliando uma situação em particular. O que não é o caso do E6, que está fazendo uma avaliação geral.

A relação entre população e funcionário é diferente, segundo o E2. Um hábito comum da população de municípios de pequeno porte, provavelmente amparado pela amizade ou pelo conhecimento de longa data da família do funcionário ou ainda por pertencer a uma família tradicional na cidade, é a procura pelos serviços dos funcionários fora de seu horário e ambiente de trabalho. Para o E2 este aprofundado conhecimento mútuo dificulta o trabalho do funcionário, pois às vezes a pessoa (usuário) se sente no direito de procurá-lo em qualquer momento como se ainda estivesse no seu horário de trabalho. Esta situação é tão incômoda que o funcionário não se sente em condições de estabelecer um limite entre seu trabalho público e sua vida privada:

Não, isso aí não é bom. Eu acho que não. A pessoa tá, conhecer o funcionário assim a fundo, eu acho que não é legal, eu acho que não. Não, porque é... incomoda daí as pessoas, porque a pessoa, às vezes, deixa de ir, às vezes, no posto de saúde ou no local de trabalho da pessoa, pra ir na casa da pessoa, às vezes. [...] Vai na casa. Tem casos que nossa! É de revoltar, você fica louco da vida. [...] Tem pessoas que não, não todo mundo. Tem pessoas que... ontem mesmo eu cheguei em casa 6:00 horas da tarde, o “cidadão” lá, na hora que eu vi aquilo lá, falei: “ah meu Deus do céu, fiquei até 5:40 na porta do posto conversando lá, quando chega 6:00, o homem lá.” Falei: “meu Deus” [risos]. [...] E você vai fazer o quê? né, é complicado. [...] Tem setor que você consegue né. Agora nesse setor ali... é mais difícil. É mais difícil você estabelecer isso aí né, você pode até tentar, mas que é complicado é... [...] Eu acho que eles olham assim como o cidadão. [...] Misturam, eles num... eles num vê a pessoa como né... [...] É um profissional. Eles vê como o cidadão, por isso é que acontece essas né... essas situações aí [risos]. (E2)

A questão do funcionário público como um não-profissional (que foi apontado no início da análise pelo E9 sobre as representações sociais) volta a ser apresentado como se a população não entendesse que ele também é um trabalhador com horário para o trabalho e para o descanso. As pessoas não percebem que sua condição de funcionário público não exige dele uma disposição integral à população.

Para o E3 a população realmente não consegue ver o funcionário público como um cidadão comum que também tem seu momento de privacidade e descanso. O E5 relata que já foram até buscá-lo em casa para trabalhar:

Eles misturam porque é... às vezes é... eles passam o tempo todo na porta do posto né, quer saber uma informação, mas não chega ali, às vezes ele deixa pra ir, vai lá na tua casa saber né ou se cê tá na rua, te procura, te aborda na rua pra perguntar daquilo que ele podia... As vezes ele passou rápido por ali, às vezes ele perde alguma coisa, por simplesmente não acabar de chegar, entrar no portão pra dentro né, perguntar pra você ali né. A população não separa muito o... o você de funcionário né. Você é um funcionário e você é um cidadão comum né, então eles... eles... é difícil alguém separar né, tem que ter um nível maior de cultura, não sei se é cultura, outros conhecimentos sobre ali o trabalho, mas eles... deixam muito pra última hora. (E3)

[...] Fora de horário. Às vezes ia gente cedo, bem cedo antes de, de vim, buscar de carro assim “ah eu vim te buscar pra você ir trabalhar, pra [...]”²⁴. Já teve casos assim né de... quando eu morava ali mais perto. Não sei com o telefone ainda, de ligar né, algumas pessoas até já ligou pra pedir pra [...]”²⁵. (E5)

O E4 reconhece que as pessoas o procuram após o expediente, quando está em casa, embora ultimamente esta procura tenha sido menor porque o seu trabalho está se modificando, mas antes era intensa:

Olha é... agora acontece de eu estar tranqüila sim. Só na época que eu estava de férias como eu te falei né, mas... não. Final de semana acontece ainda né porque tem a parte da saúde ainda que eu dou uma mão, então acontece. [...] Antes era, porque eu... eu mexia assim muito mais com a população, porque tinha a parte de consulta, de medicamento e eles iam na minha casa... e eu atendia daí. Quantas vezes eu num... eu vinha aqui pegava as consultinhas, explicava certinho? Muitas vezes eu fiz isso. Pode ser que ninguém é... teve conhecimento disso né, nem todo mundo, mas eu fazia isso. (E4)

Na opinião do E7 ao menos uma parcela da população consegue distinguir a vida privada e a vida pública do funcionário:

Há. Há aqueles que, que, que tenta... levar problemas pra você na tua casa, na tua hora de descanso. Mais aí a gente já, já... Alguns casos a gente atende, entendeu? É... como eu falei, eu sei de funcionários que não atendem, não atendem. As vezes a pessoa quer uma informação no sábado ou domingo: “não, vai na segunda-feira que eu tô lá.” Eu... tem pessoas que sim, não te procura. A gente encontra e ele diz: “ah eu ia na tua casa, mas sei que seu descanso e tal, tal, aí não vou mais.” Então ele tá diferenciando o seu trabalho com a tua vida normal né. E tem pessoas que vai, pessoas que talvez... é menos esclarecidos. Talvez vai lá atrasado e eu atendo as pessoas em casa, no que eu posso ajudar, se eu sei daquilo, se é assunto da prefeitura, do meu serviço, eu atendo.

Em todos os entrevistados se percebe um sentimento de ser valorizado e de exercer o poder diante da situação de ser procurado, embora nem sempre a situação seja agradável, mas somente o E6 e o E8 revelaram explicitamente o que sentem:

Ah eu me sinto assim valorizado, necessitado até. Porque você vê que você tá exercendo uma função, você vê que você, você é necessário pras pessoas, eu acho importante, eu acho legal. Quando me procuram eu fico até feliz, claro que tem momentos que a gente não quer sair de casa, tá ocupado com alguma coisa né, não vou dizer também que vai chegar qualquer hora aqui, que eu vou querer ir pra lá. Tem a hora certa e eu também não vou na hora que eu não quero, eu não vou mesmo, eu vou na hora que eu quero. Pode ser um domingo, por exemplo, chegou

²⁴ Para fazer uma das atividades de sua função que a pessoa gostaria que ele antecipasse para antes do início do expediente. Esta atividade identifica o entrevistado.

²⁵ Pedir se ele não poderia “dar um jeitinho” de fazer uma atividade que necessita da presença da pessoa. A atividade identifica o entrevistado.

aqui, mas se eu tiver assando uma carne, eu não vou sair dali, eu vou na hora que eu terminar tudo e tal, aí eu vou lá e faço com calma, tranqüilo. Mas eu acho legal que me procurem fora do horário e tal, apesar que eu tenho uma postura assim... pouco, não muito é... simpática, mas as pessoas ficam um pouco inibida de me procurar fora do horário, porque eu não me sinto a pessoa mais simpática do mundo não. Eu acho que eu sou assim meio difícil, sabe? Meio carrancudo né. (risos). (E8)

[...] a preocupação de repente das pessoas que estavam lá, fazer com que eu saiba o que estava acontecendo, nunca me deixar fora das coisas que estão acontecendo, então sempre a gente trabalhou dentro dessa, dessa linha, tudo que acontece tem que tá por dentro [...] Eu até achava bom porque daí pelo menos eu até ficava, por exemplo, é... por dentro do que tava acontecendo. Talvez eu ficaria até mais chateada se de repente não me comunicasse do que estava acontecendo, mas sempre achei bom. [...] Talvez a, a, a confiança. Seria a confiança que eles tinha na, na, na, sei lá..., a palavra mesmo a confiança, mais a... é... seria..., como eu posso falar assim, a... seria a confiança mesmo que eles depositavam em mim. Ou a... pra saber qual é a minha opinião ou é de repente não resolver porque... sei lá. Eu achava que... eu me sentia como se eu fosse é... realmente nada poderia acontecer talvez sem eu estar junto ou está é... por dentro das coisas que estavam acontecendo. [...] seria um sentimento bom né, porque daí pelo menos eu sabia que de repente era, é eu tava fazendo falta, porque tava... Eu ficaria mais preocupada se de repente eu sáisse e ninguém precisasse de mim. Mas eu senti que toda vez que eu saí, alguma coisa não tinha como ficar sem mim. [risos] (E6)

Segundo o E2 o que dificulta o trabalho do funcionário público não é simplesmente o fato de que todos se conhecem, mas o que as pessoas podem querer, que favorecimento podem pedir utilizando-se desta relação de amizade. Saber conviver e lidar com estas situações requer do funcionário uma capacidade de relações públicas e ao mesmo tempo se torna um desgaste emocional e político:

Eu acho que muda. Muda por, por esse fato de, de, de você... aqui você conhece todo mundo e no lugar maior você não conhece todo mundo, então aí vai ter né a..., por exemplo, aqui você chega e a pessoa fala “ah porque eu... eu...”. As vezes, até liga pra pessoa... né, fala alguma coisa, pede antes, vê a pessoa indo pro serviço fala “ah não tem jeito de me arrumar e tal” e a pessoa fala “não você tem que ir”, mas a pessoa acaba não indo né e no lugar grande não tem isso. No lugar grande você chegou lá né, assumiu seu posto lá, você vai atender quem tá ali. Acabou? Acabou. Não tem essa da pessoa ficar com conversinha lá e tal e.... aqui no lugar pequeno acontece muito isso porque a pessoa conhece, a pessoa chega e depois né... aí. (E2)

O E6 também compartilha a idéia de que o trabalho do funcionário público em municípios pequenos tem a amizade como um fator que dificulta sua ação. No entanto, a amizade não é o único fator, o poder econômico também tem um papel restritivo no desempenho do funcionário:

Em certos setores dificulta. Nós temos o caso, vamos supor, pegar o setor da polícia. No setor da polícia acaba dificultando porque tem a amizade, vamos supor por mais que é... vamos pegar transito é... “Filho do fulano lá, ele é de menor, mas ele dirige e não se faz nada por que ele é filho do fulano, é meu conhecido, é meu colega, então eu não posso fazer nada. Agora o fulano lá, eu não conheço, então eu posso

fazer isso tudo”. Então essa amizade em certos setores acaba prejudicando, porque as vezes pra facilitar ou pra ajudar o meu, “ele é meu amigo, então mesmo que ele esteja fazendo errado, talvez na área do saneamento, eu não vou... falar nada pra ele, deixa ele fazer, ele é meu colega.” Então é... esse conhecimento, esse é... essa... seria esse relacionamento familiar que tem em Quita do Sol, pra muitas coisas dificulta o trabalho, o desenvolver do trabalho né, por causa da amizade. Muitas vezes você precisa chamar a atenção, você precisa corrigir e como é seu amigo, você acaba sendo meio “Como que eu vou corrigir, se ele é meu colega? Ele pode falar: não, ah.. não sei o que...”, então dificulta. (E6)

Também. Atrapalha porque ele é... dependendo do seu setor, se ele precisa, pra ele desenvolver um bom trabalho, ele não pode ter distinção de família ou amigos, então é o seu trabalho. “Eu preciso fazer o meu trabalho.” Então eu tenho que é... muitas vezes até, por mais que o meu irmão ou o meu pai esteja fazendo lá um... um trabalho lá... na área do meio ambiente lá, está poluindo o rio, eu tenho que chegar e falar assim: “Não. Você não pode fazer isso e isso, isso, isso. Então vai acontecer isso... Se continuar, pode receber multa.” Então isso não acontece porque ou o fulano lá é rico, ele é fazendeiro, ele é poderoso, ou ele é o... o manda chuva aqui da cidade né, entre aspas. É... o fulano lá, então ele pode fazer de tudo. Então esse elo de amizade que tem. (E6)

O E4 confirma a opinião do E6 e explica que o funcionário acaba não podendo fazer um bom trabalho porque a amizade entre o prefeito e determinadas pessoas da sociedade acaba prevalecendo:

[...] se bem que numa situação dessas, eu acho que tinha que ter a união entre os funcionários e o prefeito, que é o seguinte: amizade à parte e trabalho, outra coisa. É... “você tem que fazer isso... que que o prefeito...”, vai até o prefeito: “não, mas o quê que foi que ele falou para você? Foi tal coisa? Infelizmente, é isso mesmo.” Agora misturam muito trabalho com amizade. Muita amizade, e isso aí eu acho que atrapalha muito, muito, muito! E ainda mais em cidade pequena, eu acho até que em cidade grande não deve acontecer isso não, mas em cidade pequena, filha! Todo mundo se conhece. (E4)

Destoando das falas anteriores, o E5 afirma que algumas pessoas têm um determinado comportamento com o funcionário durante o trabalho e tem outro comportamento fora do trabalho, como se não o conhecesse ou não pudesse manter uma amizade fora do trabalho:

Eu acho que às vezes misturam. Tem pessoas que distinguem né, que sabem, agora têm outros que... que... confundem assim... que né, consideram assim só funcionário. Inclusive, às vezes... que eu acho assim, que daí vai lá, foi lá, foi atendido e tal, aí sai lá fora, tem pessoas que não cumprimentam a gente lá fora, que eu acho que é só, que acha que é só ali no trabalho, entendeu? E num tem que, lá fora ele não pode cumprimentar porque eu tô trabalhando ali quando ela vai pegar [o documento]. Que eu acho assim, eu passo, as pessoas que vai ali e que eu tenho mais assim... que tem as pessoas que passam assim pela gente que nem, que nem olha às vezes, mas tem pessoas que cumprimentam, independente dela ser, quem ela seja né, vai muito lá, então a gente fica conhecendo e às vezes num fala assim, num cumprimenta assim a gente, não sei porque assim, às vezes num... Pensa: “ah ela é a funcionária lá do posto então...”, não pode ter amizade fora ali, eu acho, sei lá. (E5)

O E2 considera que o conhecimento sobre as pessoas do município inclui também o conhecimento sobre o que ocorre na vida privada delas. Mas, elas também tem este conhecimento em relação a vida privada do funcionário: “Ah... acaba conhecendo né, de certa forma, acaba... conhecendo, sabendo de quase tudo né. [risos] [...] acaba, acaba sabendo também né algumas... [...] Praticamente tudo também acaba sabendo, de certa forma.”

O E3 explica que mesmo não estando no trabalho, a população incorpora na imagem da pessoa, a imagem do local onde ele trabalha e passa a ser conhecido desta forma, como se perdesse o anonimato. Trabalhar em determinado local, ser funcionário público passa a fazer parte da identidade do funcionário e servir de referência para a população:

É assim... é igual referência né, você quer saber onde mora a dona Maria “ah a Dona Maria, a mulher de...” aí começa “ela trabalha na prefeitura...”, aí começa dar referência sua, mais por trabalhar no serviço público, trabalhar na prefeitura, “ah você é né... a Dona Maria que trabalha na prefeitura, em tal lugar.” As pessoas de repente vê a gente assim também né. (E3)

Quando o E6 explica que a população não consegue distinguir o funcionário público em sua vida pública e em sua vida privada, fica muito evidente o quanto à vida profissional exercer um poder de identificação e de definição de papéis dentro desta sociedade. Aquilo que se faz no trabalho está presente em todo momento da vida do indivíduo, seja nos momentos de descontração numa festa, seja nas suas atividades rotineiras como consumidor, contribuinte, pai/mãe de aluno, membro religioso ou qualquer outra atividade. Não há um momento dentro daquela comunidade em que se possa ser anônimo, distante de sua profissão ou ocupação laboral. Daí o peso da imagem negativa do funcionário público presente em todo momento da vida em sociedade, não apenas na vida organizacional. Resistir ou defender-se é uma ação que pode estar presente também no papel de um simples participante da sociedade e não somente enquanto funcionário no trabalho.

Não. Não, não vê. Vê ela como, por exemplo, me vê como professora, então eu sou professora tanto na escola como numa festa como em qualquer lugar. Ou é... se vê, vamos supor você do setor de pessoal, então eu esteja em qualquer lugar, eu chego e pergunto: “Ah vai ter pagamento? Ah quando vai ser?” Então eu não sei... Não sabe distinguir, porque aquela, aquele relacionamento mesmo, familiar. (E6)

A desvantagem de trabalhar em um município pequeno, segundo o E1, é a dificuldade de crescimento profissional. Talvez trabalhando em uma cidade grande o funcionário teria mais chances de crescimento ou outras possibilidades de trabalho, como no setor privado. Esta desvantagem decorre também da organização do trabalho que não permite mobilidade e

progressão na carreira, aliás, não existe plano de carreira para o funcionalismo municipal, exceto para os professores.

CONCLUSÃO

O propósito deste estudo foi verificar as reações do funcionário público às suas representações sociais entendidas como práticas de resistência e defesa. O contexto de sua realização foi o município de Quinta do Sol que permitiu observar a realidade a partir da condição de uma pequena comunidade. Devido a este contexto em que o conhecimento social possibilita a coesão grupal e onde possivelmente o funcionário público teria uma relação imbricada pela convivência organizacional e social muito peculiar, a abordagem de alguns temas se tornou necessária para complementar a análise e interpretação quanto a estas reações.

Neste sentido, o referencial teórico ficou mesclado por diversos temas que se revelaram interligados durante a análise. Para tanto, buscamos através da revisão da literatura conhecer as representações sociais do funcionário público, as práticas de resistência e defesa dos trabalhadores, o conhecimento tácito que está ganhando ênfase nas organizações, a comunicação feita por meio da fofoca e, portanto, peculiar no contexto em estudo e, finalmente, interligando estes temas surgem as relações de poder. É evidente que estes temas não são suficientes para dar respostas a todas as questões e aspectos que envolvem o contexto de uma pequena comunidade.

O capítulo 3 procurou descrever de forma detalhada a fala dos entrevistados, obedecendo uma seqüência definida em conformidade com o referencial teórico e com as situações próprias do contexto em que os entrevistados trabalham e vivem. Vejamos o que foi possível apresentar na forma de conclusão a partir do que eles nos dizem.

A análise e interpretação dos dados referentes às representações sociais do funcionário público revelam que embora os entrevistados saibam que os funcionários públicos têm uma imagem negativa perante a sociedade, eles não conhecem quais são as representações desta imagem. As representações sociais mais antigas como Barnabé de 1947 e Maria Candelária de 1952 não fazem parte do cotidiano dos entrevistados e somente a de Marajá, recentemente criada ou mais divulgada nos meios de comunicação, é conhecida.

A imagem negativa causa constrangimento e ofensa para o indivíduo, criando a necessidade e o esforço para se diferenciar. O convívio com as representações sociais constantemente

“faladas” aos funcionários gera uma ofensa a sua reputação de trabalhador e pode também criar um sofrimento psíquico. A reputação ofendida está presente na maioria dos entrevistados que apresenta uma constante tentativa de explicar ou de mostrar que não são aquilo que a sociedade fala do funcionário público, daí o entendimento de tratar-se de uma situação de sofrimento e desgaste mental no trabalho, a qual merece um estudo futuro. Este desgaste mental pode ser verificado na condição de estar se auto-avaliando em todo momento, se policiando para não fazer alguma coisa que corresponda às características da imagem negativa, ou melhor, o constante cuidado de não ficar ou de não parecer à-toa, dando motivos para ser falado. Este comportamento é resultado da ofensa à reputação (recebida ou culturalmente existente) e é ao mesmo tempo resposta a ela na forma de uma reação.

A idéia de sofrimento ou desgaste se torna adequada neste estudo, no sentido que a organização do trabalho e a própria função que exercem não lhes dá condições adequadas para que se diferenciem das representações sociais pela simples decisão pessoal de querer diferenciar-se. Mas esta condição não é clara para os entrevistados que vêm como normal ou natural que as coisas sejam assim porque a organização do trabalho na prefeitura sempre foi assim.

A cultura social e a organizacional induzem o funcionário pensar que cabe a ele promover a mudança da imagem negativa através da mudança de seu comportamento, sem se dar conta do aspecto estrutural como um determinante. O funcionário ao mesmo tempo em que se sente responsabilizado (e penalizado) por esta imagem devido ao seu vínculo com o serviço público, não se sente individualmente incluído neste grupo de funcionários que corresponde às representações.

A fala dos entrevistados revelou também que após o ingresso no serviço público, o funcionário aprende e desenvolve um conhecimento sobre a dinâmica política e o funcionamento da organização pública, sobre qual “o melhor” comportamento para com os superiores, os pares e a comunidade. Este conhecimento tanto é utilizado para resistir e se defender das situações em que é estigmatizado como trabalhador desta categoria quanto para demonstrar o seu poder.

A partir da necessidade de se diferenciar o funcionário desenvolve algumas práticas que podem ser entendidas como resistência ou defesa. Antes de ingressar no serviço público o

indivíduo de alguma forma conhece e compartilha da imagem negativa atribuída ao funcionário público. Mas seu ponto de interesse é ter um emprego seguro e por isso, saber sobre esta imagem negativa não lhe causa nenhum incômodo até o momento em que ele próprio passa a ser identificado ou associado à esta imagem.

Após seu ingresso, além de aprender sobre as atividades, o indivíduo aprende também como conviver dentro da organização. Este conhecimento é construído a partir da observação sobre como ocorrem as relações sociais e profissionais no ambiente do serviço público. Ocorre também através da transmissão verbal, mas não da maneira como foram ensinadas as atividades que deve exercer. A transmissão verbal sobre a dinâmica se dá por meio da fofoca ou boato. Ninguém ensina como agir, mas a fofoca conta o que aconteceu e como agiram os sujeitos em determinadas situações que possibilitará ao indivíduo se precaver diante delas. A habilidade de perceber o que as situações, ações, gestos, palavras, comportamentos querem dizer não é transmitido de um para outro, é construído individualmente. Geralmente se compartilha as histórias de vida, mas não com a intenção de ensinar.

A partir do momento que o indivíduo compreende qual é o “modo de agir” em conformidade com a dinâmica política, com a dinâmica do grupo “funcionários públicos” e como é o funcionamento da organização pública, ele desenvolve e reproduz o comportamento que mais lhe agrada como forma de proteção de sua integridade e de sua reputação. O conhecimento de qual comportamento é o mais adequado para com os superiores, com os colegas de trabalho ou com a população é construído pela prática, pela convivência do dia-a-dia, pela própria experiência em lidar com as situações.

Apesar de ser consciente o desejo de não serem identificados com a imagem negativa e que sempre estão agindo na tentativa de se defender da generalização do funcionário público, não parece ser consciente quais são suas práticas/reações usadas para se defender, exceto a de se explicar e de evitar ficar à-toa. Ou seja, muitas de suas reações não são percebidas por eles como uma forma de defesa ou de resistência à imagem negativa.

Estas reações são individuais e isoladas. Embora todos os funcionários apresentem alguma reação, isso não as caracterizam como se fossem coletivas, elaboradas e refletidas com finalidade definida. Desta forma, as reações individuais apresentam variações. As práticas/reações de resistência e defesa podem ser uma forma de contra-representação social

elaborada pelos funcionários, como Veneu (1990) também identificou em sua pesquisa. Ou pode ser a correspondência com a representação social da imagem negativa. No Quadro 4 agrupamos as reações/práticas que identificamos nesta pesquisa como forma de resistência ou defesa.

Quadro 4 – Reações/práticas de contra-representação e de correspondência à representação social do funcionário público

Contra-representação / representação alternativa	Correspondência às representações sociais
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negação à imagem negativa do funcionário. ✓ Fuga ou desvio de questões que envolviam este assunto. ✓ Excluir-se do grupo de funcionários que correspondem às representações sociais. ✓ Trabalhar mais do que o previsto. Fazer atividades que não são de sua competência. Ultrapassar o horário de trabalho e dias de folga seja em atividades de sua função ou em outras atividades comunitárias que não diz respeito diretamente à sua função. ✓ Permanecer (ou parecer) sempre ocupado durante o expediente e evitar ser visto utilizando-se dos elementos que identificam as representações sociais como o jornal, o cafezinho e a conversa solta. ✓ Constantes tentativas de explicação e justificativas perante a sociedade como forma de se distinguir da imagem. ✓ Apontamento de outros funcionários como correspondentes às representações sociais. ✓ A busca do sucesso individual, mesmo sem condições de trabalho para isso. ✓ Atendimento sempre o melhor possível, personalizado, atencioso, prestativo. ✓ Atendimento à população a qualquer momento, independente de seu horário de descanso. ✓ Pouca identificação como funcionário público. ✓ Estar sempre preocupado com o bem-estar de todos e o convívio organizacional e social harmonioso. ✓ Evitar o envolvimento em atividades políticas partidárias, justamente para não ser confundido com os puxa-sacos. ✓ Manutenção de um relacionamento “frio”, “distante” e pouco amigável com a população e os funcionários (embora esteja sempre prestativo ao trabalho), procurando se mostrar indiferente ao julgamento de terceiros e confiante na sua competência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalhar pouco não procurando algo mais para fazer durante o expediente. ✓ Fazer apenas o que é esperado de sua função, inclusive no atendimento. ✓ Adaptação ao grupo e ao sistema de trabalho da organização. ✓ Tentar não demonstrar preocupação com o que pensam a seu respeito, embora também se ofenda. ✓ Conformer-se com a situação e “deixar” que as pessoas falem mal do funcionário público. Preferir fingir que não se ofendem.

As práticas de resistência e defesa que se referem à representação ou contra-representação

podem ocorrer em todos os funcionários, mas algumas predominam mais do que outras e por isso pode-se pensar que os funcionários tenham um comportamento de acordo com a representação social do funcionário público ou de acordo com a contra-representação.

Ao agir de acordo com a representação social, o funcionário apresenta um comportamento de conformismo, de aceitação da sua situação porque os outros funcionários também agem deste modo. Além disso, a organização do trabalho no serviço público municipal tanto lhe direciona para este modo de agir como não lhe permite modificá-lo. Quanto mais operacional e simplificada for a função, mais próximo deste comportamento estará o funcionário.

Por ser operacional e simplificada, a função não lhe possibilita inovar ou diferenciar seu modo de trabalho. Geralmente o trabalho realizado é relativamente pouco para o horário estabelecido e a função pode não oferecer muito significado ao trabalhador, fazendo do trabalho uma atividade vazia de sentido e distanciando-o de sua finalidade de atendimento ao público, ao coletivo.

A organização do trabalho pode influenciar também quando não reconhece o empenho do funcionário. O indivíduo pode ter um grande interesse pelo trabalho, mas com o passar do tempo no exercício de sua função, ele percebe que seu desempenho não é nem mesmo percebido pelas chefias. É exigido um desempenho satisfatório somente no momento da sua admissão, mas não havendo um acompanhamento do mesmo. O funcionário percebe que para as chefias não fará diferença um desempenho satisfatório ou insatisfatório. Fará diferença apenas para o grupo de trabalho, no qual se desviar do padrão de comportamento estabelecido pode causar problemas para os demais, e aí o grupo age no sentido de corrigir este “desvio” de comportamento, punindo e ensinando o modo mais adequado de agir para ser aceito.

Então aceitar a representação social do funcionário público e corresponder a ela é a tentativa de suportar as ofensas recebidas, já que não tem meios para mudar sozinho a situação. O sistema é maior do que o funcionário. Se conformar com a situação é a maneira menos sofrida de conviver com seu trabalho e na sociedade onde o criticam.

O agir de acordo com a contra-representação é o comportamento comum entre as pessoas que trabalham mais diretamente em contato com o público e por isso se sentem mais “avaliadas” ou que são mais identificadas com as representações sociais do funcionário público.

Por outro lado, contrariando o que normalmente se pensa, o funcionário público se utiliza de alguns mecanismos próprios de seu trabalho que lhe proporcionam um certo grau de poder para agir como forma de resistência ao tratamento desagradável que recebe da sociedade. Os entrevistados, na maioria das vezes que falaram sobre o uso do poder, sobre “enrolar” em serviço, atrasar algum processo entre outras coisas, se referiam a um querer se vingar, dar uma lição em alguém que já o criticou individualmente ou de forma generalizada ou está querendo atrapalhar o seu trabalho.

Também foi possível identificar na fala dos entrevistados que grande parte do conhecimento que o funcionário público do município de pequeno porte possui se encontra no nível tácito, foi adquirido verbalmente e transformado por ele próprio. Ele não sabe o que é conhecimento tácito, mas sabe qual grau de poder lhe confere o conhecimento que possui sobre sua função e sobre a maneira como as coisas acontecem na organização.

Curiosamente o poder está ligado mais à posse do conhecimento, dos recursos ou das “informações” do que aos aspectos políticos, de chefia, de posição dentro da organização ou na sociedade.

Os funcionários públicos do município em estudo não realizam suas tarefas utilizando-se de conhecimento codificado em manuais e regulamentos fornecidos pela organização, mesmo porque estes não existem, conforme verificado através da análise documental e confirmado pela fala dos entrevistados. O trabalho que os funcionários realizam é resultado do que aprenderam em sua prática diária pela transmissão verbal, a observação e as tentativas de erro e acerto. Os funcionários têm consciência do conhecimento que possuem, se sentem importantes por serem necessários de alguma forma, mas não sabem que tipo de conhecimento é e que este conhecimento está sendo muito valorizado atualmente.

Como não existe uma descrição formal de cargos, as atribuições que competem a cada funcionário fazem parte do conhecimento coletivo a respeito do que os ocupantes dos cargos faziam no passado e fazem atualmente. Ao ser nomeado é que o indivíduo toma conhecimento sobre o que compete àquele cargo para o qual prestou concurso público. Até este momento, geralmente, o indivíduo sabe sobre o cargo o que a maioria das pessoas do município sabe, ou seja, viu algum outro funcionário fazer ou ouviu falar sobre o que o funcionário de um cargo equivalente ao que ele prestou concurso, faz. Este conhecimento sobre as tarefas se torna mais

claro a partir do momento que ingressa no serviço público e o responsável pelo setor lhe apresenta seu trabalho.

Embora a rigorosa definição de atividades não garanta a correta execução e o bom desempenho no trabalho, neste caso, percebe-se que a completa falta de definição abre espaço para uma falta de controle e de acompanhamento que tanto prejudica o trabalho dos superiores quanto do funcionário que executa a tarefa, por se sentirem sem parâmetros para o seu direcionamento. O parâmetro existente é a comparação com o desempenho e o comportamento do colega de trabalho. Este é o motivo também pelo qual o município não adota a avaliação de desempenho.

O aspecto positivo desta falta de formalização é a liberdade que o funcionário possui para adaptar ou exercer seu trabalho da maneira que melhor lhe convier. Esta definição do trabalho com características basicamente pessoais certamente resulta em maior poder para o funcionário, pois o modo como realiza suas atividades é exclusivamente seu. Somente ele conhece os detalhes de sua função e como fazê-lo. Além disso, sendo uma definição pessoal, o funcionário pode adotar uma postura de constantemente buscar inovações como também pode adotar a postura de fazer da maneira como sempre se fez.

O funcionário não consegue explicar a que ponto o conhecimento utilizado na realização de suas atividades é um conhecimento (formal ou coletivo) que já fazia parte da organização e veio com a função e qual é o conhecimento construído ou adaptado pela sua prática. O que ele sabe com maior clareza, embora não explicitamente, é que tem a posse do conhecimento.

Por ser um município pequeno e não ter uma diversidade e uma grande demanda de serviços, a quantidade de funcionários em cada cargo é pequena, chegando muitas vezes a ter apenas um funcionário para o cargo ou mais funcionários para um cargo genérico que permite a transferência de área, como para a educação, a saúde ou para a administração e, no entanto, represente apenas um em cada setor (Quadro 1). A condição de ser o único ocupante de determinado cargo ou quando num cargo genérico ele for o único em uma área específica, dá ao funcionário uma certa tranquilidade quanto à sua permanência no emprego dada a necessidade e exclusividade em relação ao seu conhecimento.

Sendo assim, o poder através do conhecimento pode ser obtido de duas formas: pela

especialização ou pela exclusividade. O funcionário conquista poder pelo elevado grau de especialização de seu conhecimento em determinada área ou assunto, que geralmente é acompanhado pela exclusividade, conforme verificado na definição da estrutura administrativa.

Por outro lado, pode obter o poder mais pela exclusividade do que pelo grau de conhecimento. Neste caso, suas tarefas podem ser facilmente aprendidas por outras pessoas, pois não requer um profundo conhecimento técnico, mas geralmente se requer a habilidade para lidar com situações cotidianas e ao mesmo tempo imprevisíveis que só é possível por meio do conhecimento prático da função.

Na fala dos entrevistados se revelou também que a criação, a transmissão e a maneira como utilizam o conhecimento tácito são influenciadas pelas características culturais do grupo ao qual pertencem. Desta forma, o comportamento do funcionário representa a dinâmica e a organização do trabalho no setor público e não exclusivamente as suas características como sujeito e trabalhador, conforme as representações sociais querem dizer.

O conhecimento tácito produzido pelo indivíduo a partir de sua convivência na organização está impregnado da cultura organizacional existente e ao mesmo tempo este conhecimento retroalimentará e fortalecerá esta cultura, como pode ser verificado na questão dos grupos.

O comportamento do funcionário como trabalhador do serviço público municipal não é apenas decorrente de sua personalidade, de seu jeito de ser, mas é também e principalmente sua adaptação às condições de trabalho e a tentativa de ser aceito e de manter um relacionamento harmônico no seu grupo de trabalho. A falta de reconhecimento pelo desempenho, a falta de material e condições de trabalho e o isolamento do grupo são os principais motivos que levam o funcionário a se ajustar à cultura organizacional e a maneira de trabalhar no setor público.

O comportamento conformista do funcionário público como se correspondesse às representações sociais pode ser (além de uma prática de resistência) um modo de adaptação ao grupo. Os entrevistados apresentaram situações em que a melhor escolha foi a adaptação. Eles têm consciência do poder que o grupo exerce sobre o indivíduo.

Quando os entrevistados afirmaram que as pessoas deveriam conhecer como é o trabalho do funcionário público, como as coisas acontecem dentro do serviço público, eles se referiam justamente ao poder do grupo, do sistema, da organização do serviço público como um todo que “determina” o comportamento.

A adaptação do comportamento é a aprendizagem dos saberes da convivência organizacional. O “saber-agir” diante de determinadas situações também se constrói como o “saber-fazer” em relação às atividades, através da própria experiência.

Assim como os saberes (macetes) em relação às atividades não são revelados, por dificuldade de formalização ou pelo poder, os saberes da convivência também não o são e pelos mesmo motivos. Por mais que o funcionário tente ensinar como identificar que alguma coisa não está ocorrendo bem dentro da organização, o aprendiz não conseguirá identificar tão facilmente. Este saber requer a experiência e a observação do cotidiano.

A transmissão dos subsídios que possibilitam a construção deste saber se dá basicamente pela comunicação verbal, na maioria das vezes na forma de fofoca. Ninguém ensina como perceber isto ou aquilo, como agir ou lidar diante de tal situação, mas todos comentam os fatos, as reações, as intrigas, as rixas, os desentendimentos, a astúcia, o puxa-saquismo, as malandragens e aí nesta interação a pessoa adquire os componentes que darão sentido ao seu saber.

A relação entre a fofoca e o conhecimento tácito neste contexto é verificado pela função educativa que a fofoca exerce na transmissão de fatos e informações que servirão para o aprendizado do “saber-agir” e “saber-lidar” da convivência social e organizacional mais adequada.

A comunicação está presente na vida do funcionário desde o início da sua relação com o serviço público. Foi principalmente de forma verbal que o funcionário aprendeu sua função, foi por meio da comunicação que se sentiu ofendido pela imagem negativa, foi verbalmente que muitas vezes tentou se diferenciar (explicar) da imagem e é pelo modo como a utiliza que ele se garante dentro da organização e perante a sociedade.

O papel da fofoca no contexto de município de pequeno porte é ainda mais intenso porque as

relações sociais e profissionais estão misturadas. Não há uma distinção do papel de funcionário público e o papel de cidadão comum. Enquanto o funcionário está no trabalho, as pessoas o vêem como se estivesse em sua casa, em algum momento de lazer ou em evento social e quando está em sua casa, o vêem como se ainda estivesse no trabalho.

Essa questão foi mais uma revelação encontrada na fala dos entrevistados. As características e a dinâmica social do município de pequeno porte exercem influência na realização do trabalho do funcionário público. Por um lado, cria uma exigência ainda maior sobre seu desempenho ao passo que para a comunidade a vida privada do funcionário se mistura com a pública de sua função. Por outro lado, é neste campo também que o funcionário demonstra alguma forma de poder ao fazer uso do mesmo meio de comunicação para garantir e resguardar sua privacidade.

Ao mesmo tempo em que a coesão da comunidade transfere para o funcionário um sentimento de família, de ajuda mútua, também o incomoda quando sua privacidade e seu descanso não são respeitados e sua vida parece tornar-se um bem público sempre à disposição. A proximidade da população cria laços afetivos mais fortes e inconscientemente “cobra” do funcionário público um desempenho superior, pois esta relação impõe uma avaliação constante da sua pessoa como membro daquela comunidade e sua reputação deve ser preservada.

As características e a dinâmica social de um município de pequeno porte exercem influência no modo como o funcionário público realiza seu trabalho. Devido a falta de experiência com o trabalho em um município maior, os funcionários não percebem diferença mas acreditam que determinadas situações são próprias do município pequeno e que exigem deles uma atitude de acordo com o contexto. Alguns aspectos relevantes da convivência social foram identificados como:

- ✓ A proximidade e facilidade de acesso da população aos funcionários e ao prefeito.
- ✓ A existência de um conhecimento mútuo sobre a vida das pessoas, tanto do funcionário sobre a população, quanto da população sobre o funcionário.
- ✓ Existe uma relação muito próxima e mais afetiva entre as pessoas, inclusive entre a

população e os funcionários públicos e estes por sua vez têm um jeito familiar ao lidar com a população, assim como também há um convívio familiar entre alguns funcionários, devido ao grau de parentesco existente.

- ✓ O convívio social intenso pela participação do funcionário público em outras atividades sociais (geralmente são as mesmas pessoas envolvidas em várias atividades, já que as entidades, na maioria das vezes, são criadas e mantidas a partir do poder público).
- ✓ Comportamento social diferente dos grandes municípios. A população parece ser mais humilde, na opinião dos entrevistados.

Este conhecimento mútuo sobre as pessoas e a relação afetiva mais forte tanto facilita quanto dificulta o trabalho e por isso requer um “saber-lidar” e “saber-agir” diferenciado do funcionalismo público em geral:

- ✓ Exigem do funcionário habilidades específicas para o atendimento daquele público.
- ✓ Permitem (e ao mesmo tempo exigem) um atendimento personalizado e familiar, indo muitas vezes na casa das pessoas. O funcionário apresenta uma preocupação maior com a pessoa do que com o processo, o que dá ao atendimento uma característica de exclusividade.
- ✓ Limitam a privacidade do funcionário, que o coloca em situações difíceis de não poder se recusar ao atendimento.
- ✓ A amizade e o poder econômico coloca o funcionário em situação de não poder exercer correta e satisfatoriamente seu trabalho. O lado ruim da amizade é o favorecimento que esperam dele ou do prefeito, dificultando que seu trabalho seja bem feito e conseqüentemente reconhecido pela sociedade.

Esta proximidade nas relações sociais exige do funcionário uma habilidade de perceber que a pessoa quer, além do atendimento necessário, uma atenção, uma cordialidade, uma gentileza, um algo a mais, que somente poderia ser oferecido nas relações de amizade. Neste sentido, o desempenho satisfatório do funcionário público em municípios de pequeno porte não se resume em apenas cumprir as obrigações do seu cargo, mas também oferecer um atendimento

diferenciado às pessoas. A aceitação, a “permanência” e a promoção no trabalho estão diretamente relacionadas ao prestígio do funcionário com a população. É visível a necessidade, em todos os entrevistados, de conseguir e manter um “bom conceito” com a população. Ter um bom conceito representa também uma possibilidade de proteção contra os “ataques” à sua reputação através de fofocas.

A necessidade de ser aceito e de manter um bom conceito com a população é justificado pela fragilidade de proteção que a vida privada do funcionário apresenta. Neste município em estudo, quase não é possível o anonimato, e dessa forma, não há uma divisão entre a vida pública e a privada, assim como não há como dissociar do indivíduo a imagem de funcionário público.

Esta dificuldade de dissociação gera um constrangimento e um sentimento de obrigação em atender a qualquer momento, como se estivesse à disposição. Negar-se ao atendimento fora do horário de trabalho, seria como se expor ao julgamento da sociedade, seria como dar motivos para que falassem mal, para que perdesse seu bom conceito perante a população, principalmente porque este não é o comportamento dos demais funcionários públicos. O normal entre a maioria dos funcionários é que estejam sempre dispostos ao atendimento.

O costume de procurar o funcionário fora do seu horário de trabalho faz com que se perca a divisão da sua vida pública no trabalho e sua vida privada fora do trabalho. Esta situação se deve a uma combinação de fatores: de um lado, a sociedade já tinha o costume de procurar o funcionário em qualquer momento com base no julgamento de que estar à disposição fazia parte do seu trabalho. De outro lado, o funcionário também não consegue se desvencilhar deste sistema e valoriza a harmonia nas suas relações com a população. Praticamente todos os entrevistados já experimentaram situações como esta.

Embora o sentimento muitas vezes tenha sido de indignação, revolta e desconforto, este não é revelado ao público e compartilhado apenas com a família e os colegas de trabalho que também experimentaram a mesma situação.

A reação externalizada ao público é de prestatividade e gentileza, mas com a conotação que o funcionário está fazendo um favor, já que não está no horário de trabalho. A característica de gentileza e favor faz com que a pessoa atendida tenha um sentimento de gratidão ao

funcionário, que associado ao bom conceito que ele tem com a pessoa (população), isto fará com que evite criticá-lo, já que tem uma “dívida” com ele e, dessa forma, o funcionário procura resguardar a sua privacidade dos comentários. Não significa que sua vida pessoal não será comentada na sociedade, mas quando o for, haverá algumas ressalvas reconhecendo que ele é trabalhador e um bom funcionário.

Além do funcionário “parecer” estar numa posição de credor da dívida, tem ainda sob seu poder algumas informações referentes à pessoa e referente a maior parte da população que lhe permite posicionar-se perante a pessoa a partir desta condição. Não está em discussão a questão ética em revelar determinadas informações obtidas pela prestação do serviço, pois não era este o sentido desta pesquisa.

Por fim, parece que a existência das situações apresentadas é possível devido ao porte pequeno do município que possibilita a relação social muito próxima entre as pessoas e pela característica da organização do trabalho no setor público local.

A organização do trabalho é o principal fator para a correspondência ou não do funcionário público às representações sociais. Os funcionários têm consciência quanto a alguns problemas da organização do trabalho, mas não têm consciência de sua influência sobre o desempenho e que é também responsável pela sua imagem negativa.

A falta de formalização das atividades e procedimentos faz com que os funcionários se sintam desorientados, sem clareza quanto a maneira correta de fazer o trabalho, sem perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional e progressão na carreira. Por outro lado, impede que a administração exija um desempenho melhor do funcionário. Justamente por não estar estabelecido que não há como cobrar. Esta é inclusive uma das dificuldades encontradas pelos encarregados do setor.

Ainda relacionado à organização do trabalho, ficou evidente que existem funções muito simplificada e com pouca ocupação. Neste caso, o funcionário deve ficar procurando o que fazer durante o expediente para não parecer desocupado. Em contrapartida, existem funções em que o funcionário está sobrecarregado de trabalho e não consegue ter um desempenho satisfatório. Devido a esta má distribuição de atividades foram identificados muitos conflitos internos.

A remuneração é mais um aspecto negativo ligado a organização do trabalho. Neste caso, a inexistência de plano de carreira (somente os professores o tem) ou de uma forma para reconhecer o desempenho satisfatório leva o funcionário a um desempenho sem muito esforço e dedicação. A má organização do serviço público municipal também foi identificada quanto à distribuição da tecnologia. Alguns setores estão tecnologicamente bem equipados e desenvolvidos mas outros estão muito precários. A atuação dos funcionários nestes setores ainda se parece com a do Barnabé. Se sentem revoltados e desvalorizados por não terem as condições adequadas de trabalho.

Foi constatado também um comportamento de acomodação motivado pela atuação do prefeito. Os funcionários sabem que muitas decisões são tomadas considerando unicamente o aspecto político e por isso se sentem inseguros para decidir algumas questões, pois sabem que podem não ter o respaldo do prefeito.

Além disso, a função desempenhada pelo funcionário público não tem “destaque” na sociedade. Por mais que ele faça um bom trabalho, a característica do mesmo não permite que o resultado apareça na sociedade, fazendo com que se sinta desvalorizado e aparente corresponder à imagem negativa.

Talvez uma alternativa seria a transparência sobre o trabalho do funcionário. Assim como os governantes “divulgam” exageradamente suas obras e ações, o trabalho do funcionário poderia também ser divulgado. Desta forma a população tomaria conhecimento sobre o que ele faz, poderia trata-lo com mais respeito e ainda exercer o controle social sobre a distribuição de emprego no serviço público como forma de pagamento de compromissos políticos.

Pode-se concluir diante dos resultados deste estudo que a administração pública municipal necessita rever sua política de recursos humanos e sua relação com o funcionário público, buscando cada vez mais profissionalismo ao tratar das questões administrativas. Pode-se concluir também que este “profissionalismo” deve atender e se fundamentar nas necessidades do contexto de município de pequeno porte com suas relações sociais e profissionais quase indistintas.

Ou seja, não se deve confundir profissionalismo com a simples implantação de programas

administrativos que deram certo em outras regiões ou organizações, pois geralmente esta conduta acaba resultando em fracasso, visto que a cultura social e organizacional deve ser considerada. Deve considerar também, como já se verificou pelo estudo de Muniz (1995), a prática de transferência de teorias administrativas criadas no setor privado para o setor público como se este fosse o único modo de pensar a administração. Nos últimos anos esta concepção de que as teorias elaboradas para o setor privado poderão dar ao setor público o desempenho esperado tem invadido as organizações públicas sem a devida reflexão sobre as características do setor.

Esta pesquisa confirma que tais procedimentos não são adequados. Como foi verificado, as peculiaridades sociais e organizacionais são fatores inerentes ao comportamento das pessoas e desta forma, qualquer trabalho que se proponha a fazer nesta organização deve considerar o saber construído a partir da convivência social e organizacional.

Neste sentido, esta pesquisa revelou que os costumes têm significados diferentes para as pessoas como, por exemplo, o cafezinho, a conversa “solta” e a cantina. Do ponto de vista da sociedade (pelas representações sociais) estes elementos estão associados a uma forma usada pelos funcionários públicos para evitar o trabalho. Do ponto de vista dos funcionários, estes são elementos que servem para o alívio das tensões do dia-a-dia. Daí se constata que adotar práticas e teorias administrativas levando em consideração apenas um modo de ver a realidade pode, provavelmente, levar a erros.

Diante destas considerações, parece ser necessário o mínimo de formalização possível das atividades realizadas pelos funcionários a fim de servir de suporte para o acompanhamento de seu desempenho, para a identificação dos pontos que carecem de capacitação e o planejamento das ações que possam suprir esta necessidade. Isto também permitirá estabelecer um “limite” entre o que compete a cada funcionário, evitando e amenizando os conflitos existentes.

Outra questão que merece atenção é o desempenho dos secretários, chefes ou encarregados. Grande parte dos conflitos pode ser resolvida a partir de uma atuação transparente e assertiva destas pessoas, já que este aspecto foi levantado várias vezes pelos entrevistados.

Toda e qualquer ação deve respeitar a característica da informalidade própria deste tipo de

comunidade e que comprova o alto grau de subjetividade que permeiam as organizações públicas. Os cargos e atividades podem ser os mesmos existentes no município de médio e grande porte, porém as relações sociais no contexto dos pequenos têm peculiaridades que exige um olhar mais atento sobre o comportamento do funcionário público.

REFERÊNCIAS

BIANCHETTI, Lucídio. As novas tecnologias e o devassamento do espaço-tempo do saber tácito dos trabalhadores. In: AUED, Bernardete Wrublewski (org.). *Educação para o (des)emprego*. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p. 133-149.

BOMBASSARO, Luis Carlos. *As fronteiras da epistemologia: uma introdução ao problema da racionalidade e da historicidade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.

BREMAEKER, François E. J. de. Perfil das Receitas Municipais. *Revista de Administração Municipal*. Rio de Janeiro: IBAM, v. 41, n. 213. p. 75-88. Out./Dez.1994.

_____. As dificuldades enfrentadas pelos prefeitos de pequenos municípios. *Revista de Administração Municipal*. Rio de Janeiro: IBAM, v. 44, n. 221. p. 98-108. Abr./Dez.1997.

_____. Instrumentos e desempenho da arrecadação do imposto predial e territorial urbano. Rio de Janeiro: IBAM, 2001a. (Estudos especiais nº 28).

_____. Ações municipais para a atração de atividades econômicas. Rio de Janeiro: IBAM, 2001b. (Estudos especiais nº 29).

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. *O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho*. Curitiba: EBEL-IBQP/PR, 2000.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática, 1999.

ELIAS, Norbert; SCOTSON, John L. *Os estabelecidos e os Outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

FONSECA, Cláudia. *Família, fofoca e honra: etnografia de relações de gênero e violência em grupos populares*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

FRANÇA, Bárbara Heliadora. *O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público*. São Paulo: Cortez, 1993.

FRANZOI, Naira Lisboa. *O modelo japonês e o conhecimento informal do trabalhador no chão-de-fábrica*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação. Porto Alegre: UFRGS, 1991.

FURNIVAL, Ariadne Chloë. Delineando as limitações: sistemas especialistas e conhecimento tácito. *Revista Ciência da Informação*. v. 24, n. 2, 1995. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/240295/24029505.pdf>> Acesso em 20/08/2002.

GAIARSA, José Ângelo. *Tratado geral sobre a fofoca: uma análise da desconfiança humana*. São Paulo: Summus, 1978.

GIMENEZ, Fernando A. *O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa em estudos organizacionais*. Maringá: UEM, 2001. Texto de trabalho EO001 do Grupo de Estudos Organizacionais.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr.1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun.1995b.

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.4, p. 65-71, jul./ago.1995c.

GUARESCHI, Pedrinho A.; GRISCI, Carmen L. I. *A fala do trabalhador*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

HARTLEY, Jean F. Case Studies in Organizational Research. In: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. *Qualitative Methods in organizational research: a practical guide*. UK, SAGE Publications Ltd, 1994. cap. 12, p. 208-229.

JOVCHELOVITCH, Sandra. *Representações sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

LOPES, Maria Noemy S. D.; ALVES, Thales Rezende C. Servidor Público. In: MOTTA, Carlos Pinto Coelho (Coord.). *Curso prático de direito administrativo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999. p. 197-244.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELOS, João Gualberto M. (org). *Recursos humanos e subjetividade*. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 168-184.

MELLO NETO, Gustavo Adolfo Ramos. *O ardil da criança: o pensamento adulto sobre a criança, sob um enfoque psicanalítico*. Maringá: EDUEM, 1994.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. *Desenvolvimento de produtos e educação corporativa*. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNIZ, Nancy A. Campos. *A gestão dos servidores públicos pelo Estado*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Ciências Humanas. Universidade de Brasília, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do Conhecimento na empresa*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Maria Jandira de Souza. *O significado do trabalho no setor público: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

QUINTA DO SOL. Lei nº 21, de 23 de outubro de 1967. *Fixa o quadro de funcionários da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol e dá outras providências*. Arquivo do município.

_____. Lei nº 54, de 02 de julho de 1969. *Concede aumento de vencimentos aos funcionários e operários da Prefeitura Municipal e dá outras providências*. Arquivo do município.

_____. Lei nº 83, de 28 de julho de 1971. *Reorganiza o quadro de funcionários da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol e dá outras providências*. Arquivo do município.

_____. Lei nº 91, de 27 de agosto de 1971. *Reorganiza o quadro de funcionários da Prefeitura Municipal e dá outras providências*. Arquivo do município.

_____. Lei nº 18, de 30 de outubro de 1972. *Altera a Lei nº 91/71 de 27 de agosto de 1971 e dá outras providências*. Arquivo do município.

_____. Lei nº 02, de 02 de abril de 1973. *Cria o Departamento de Fazenda e dá outras providências*. Arquivo do município.

_____. Lei nº 16, de 11 de setembro de 1975. *Cria o Serviço de Obras Sociais da Prefeitura Municipal – S.O.S. e dá outras providências*. Arquivo do município.

_____. Lei nº 006, de 27 de junho de 1983. *Cria na estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol, o Departamento Municipal de Esportes, e dá outras providências*. Arquivo do município.

_____. Lei nº 007, de 29 de junho de 1983. *Regulamenta e reorganiza a nomenclatura e os níveis dos cargos que compõem o Quadro de Funcionalismo Municipal, e dá outras providências.* Arquivo do município.

_____. Lei nº 100, de 29 de dezembro de 1988. *Autoriza reajuste de Funcionários Estatutários e dá outras providências.* Arquivo do município.

_____. Lei nº 019, de 02 de setembro de 1991. *Institui Regime Jurídico Único e Plano de Carreira na Prefeitura Municipal de Quinta do Sol.* Arquivo do município.

_____. Lei nº 022, de 25 de junho de 1993. *Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos servidores públicos do Município de Quinta do Sol e dá outras providências.* Arquivo do município.

_____. Lei nº 037, de 16 de março de 1994. *Dispõe sobre os cargos de provimento em comissão da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol.* Arquivo do município.

_____. Lei nº 001, de 24 de janeiro de 1997. *Dispõe sobre os cargos de provimento em comissão da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol e dá outras providências.* Arquivo do município.

_____. Lei nº 124, de 19 de novembro de 2001. *Dispõe sobre os cargos de provimento em comissão.* Arquivo do município.

_____. Lei nº 125, de 19 de novembro de 2001. *Dispõe sobre a Organização Administrativa da Prefeitura Municipal de Quinta do Sol e dá outras providências.* Arquivo do município.

_____. *Dados do município de Quinta do Sol.* Secretaria de Educação, Cultura, Turismo e Esportes. s/d, (Apostila).

RODRIGUES, Arackcy Martins. *Operário, operária: estudo exploratório sobre o operariado industrial da Grande São Paulo.* São Paulo: Símbolo, 1978.

ROSENBERG, Marc J. *e-learning: estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital.* São Paulo: MAKRON Books Ltda, 2002.

RUDIO, Franz Vitor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica.* Petrópolis: Vozes, 1986.

SCHILLING, Flávia. Governantes & governados, público & privado: alguns significados da luta contra a corrupção, o segredo e a mentira na política. *Biblioteca Virtual de Direitos Humanos*. USP: 1999. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/bibliografia/flavia.html>> Acesso em: 31/05/1999.

SELIGMANN-SILVA, Edith. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Cortez, 1994.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. V. 1. São Paulo: EPU, 1987a.

_____. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. V. 2. São Paulo: EPU, 1987b.

SORATTO, Lúcia Helena. *Servidor Público: o mito do trabalhador que não quer trabalhar*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, 2000.

STROOBANTS, Marcelle. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (orgs.). *Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. 2 ed. Campinas: Papyrus, 2001. p. 135-166.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORRES, César R. *Conocimiento explícito e implícito: dos formas distintas de pensamento?* Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd10/torres10.htm>>. Acesso em 19/08/2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VENEU, Marcos Guedes. Representações do funcionário público. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 24, n. 1, nov.1989/jan.1990. p. 5-16.

VINCENT, Gerard. Uma História do Segredo. In: PROST, A.; VINCENT, G. (orgs). *História da vida privada: da Primeira Guerra a nossos dias*. v. 5. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

YIN, Robert, K. *Estudo de Caso: planejamento e Métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO

Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE I – REPRESENTAÇÃO SOCIAL

1. O que a sociedade pensa sobre os funcionários públicos?
 - a. O que você acha disso?
 - b. O que você sente quando ouve alguém criticar os funcionários públicos?
 - c. Você já se sentiu ofendido por ser funcionário público?
2. O funcionário público é realmente o que dizem a respeito dele?
3. O funcionário público é o responsável pelo tratamento que recebe da sociedade?
 - a. Quem mais poderia ser responsabilizado por isso?
 - b. Por quê?
4. Existe alguma coisa que o funcionário público pode fazer para mudar esta situação?
5. O que você sente quando precisa atender alguém no seu trabalho e você sabe que ele já te maltratou ou falou mal de você na cidade?

PARTE II – CONHECIMENTO TÁCITO E PODER

6. Você poderia me descrever quais as tarefas que faz no seu trabalho?
7. Para a realização do seu trabalho, você segue a orientação de manuais, regulamentos e outros?
 - a. Como você sabe o que tem que fazer no trabalho?
 - b. Você precisou adaptar ou inventar alguma coisa para realizar o trabalho além daquilo que lhe foi ensinado?
 - c. A adaptação feita por você melhorou/facilitou a execução do trabalho, o seu desempenho?
8. Quando você começou a trabalhar na prefeitura, você já tinha conhecimento sobre seu trabalho ou aprendeu tudo aqui?
9. Descreva como você aprendeu a fazer o seu trabalho?
 - a. Você usa macetes para fazer o seu trabalho?
 - b. Por que você precisa usar os macetes?
 - c. O que motivou você aprender estes “macetes”?
10. O que você acha da organização do trabalho na prefeitura?
 - a. Aponte as vantagens:
 - b. Aponte as desvantagens:
11. O funcionário público aprende como se relacionar no serviço público?

12. Você e os demais funcionários de seu setor costumam usufruir as férias regularmente?
 - a. Por que?
 - b. Como fica o trabalho durante as férias?
13. Quando você precisa ficar afastado do trabalho, seu substituto conhece todo o trabalho que deve ser realizado?
14. Quando você retorna do afastamento, percebe se houve alteração nos procedimentos ou tarefas antes adotadas por você?
 - a. O que acha disso?
15. O que você acha de conhecer como é feito o trabalho de seus colegas nos mínimos detalhes?
 - a. Por quê?
16. O que você acha de todos os seus colegas saberem como se faz o seu trabalho nos mínimos detalhes?
 - a. Por quê?
17. Quais as vantagens e desvantagens de todos os seus colegas de trabalho conhecerem os procedimentos que você usa no trabalho?
18. O que você acha de ensinar alguém a fazer o seu trabalho?
 - a. Você ensina tudo o que sabe?
19. Você acha que suas explicações seriam suficientes para que o aprendiz pudesse desempenhar o trabalho que você desempenha com a mesma competência e habilidade?
 - a. Por quê?
20. Você acha que as explicações que você recebeu quando iniciou seu trabalho foram suficientes para desempenhar o trabalho como seu antecessor desempenhava?
21. Você poderia citar algumas maneiras que os servidores usam para conseguir alguma vantagem no trabalho?
 - a. Porque agem assim?
22. Você poderia citar situações ou formas que se utilizadas poderiam prejudicar alguém no trabalho?
23. Você acha que funcionário público enrola serviço?
 - a. Quais os motivos para agir deste modo?
 - b. Que ações poderiam ser classificadas deste modo?
24. Você acha que funcionário público dificulta o andamento do serviço, dos processos para algumas pessoas?
 - a. Por que motivos?
 - b. Que ações poderiam ser classificadas deste modo?

PARTE III – COMUNICAÇÃO E PODER / PORTE DO MUNICÍPIO

25. Como é feita a comunicação entre os setores? (formal ou informal)
26. Como são passadas as ordens de serviço? (Por escrito ou verbal)
27. Como você dá uma informação ou parecer a seus superiores ou à população? (escrito ou verbal)
28. Na sua opinião, como é a comunicação entre os servidores?
 - a. Sobre o que se fala?
 - b. Quais as intenções demonstradas na comunicação?
29. O que você acha daquele momento do cafezinho, daquele intervalo/folga do trabalho?
30. O que ocorre no momento do cafezinho?
31. Em quais outros momentos no trabalho é possível conversar tranquilamente sobre variados assuntos, principalmente aqueles que dizem respeito a vida dos funcionários?
32. Em seu trabalho você ouve muitas coisas sigilosas?
 - a. E como você lida com isto?
 - b. Como se sente por saber de informações que outras pessoas não sabem?
33. Na sua opinião, o tamanho do município (pequeno porte) influencia na realização de seu trabalho?
 - a. De que forma influencia?
 - b. Facilita ou dificulta?
 - c. Como é o relacionamento com os colegas, prefeito e população?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)