

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCIANE RIBEIRO MALAVASI**

**AS MUDANÇAS DE MANDATO ELETIVO E AS SUAS  
RELAÇÕES COM A (RE)PRODUÇÃO DAS PRÁTICAS DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS EFETIVOS MUNICIPAIS**

**VITÓRIA/ES**

**2024**

**FRANCIANE RIBEIRO MALAVASI**

**AS MUDANÇAS DE MANDATO ELETIVO E AS SUAS  
RELAÇÕES COM A (RE)PRODUÇÃO DAS PRÁTICAS DOS  
SERVIDORES PÚBLICOS EFETIVOS MUNICIPAIS**

Dissertação de Mestrado em Administração  
apresentado ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal do  
Espírito Santo como parte dos requisitos  
exigidos para a obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da  
Silva

**VITÓRIA/ES**

**2024**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

M236 Malavasi, Franciane Ribeiro, 1988-  
m As mudanças de mandato eletivo e as suas relações com a (re)produção das práticas dos servidores públicos efetivos municipais / Franciane Ribeiro Malavasi. - 2024.  
105 f. : il.

Orientador: Alfredo Rodrigues Leite da Silva.  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração pública. I. da Silva, Alfredo Rodrigues Leite. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65


---

FRANCIANE RIBEIRO MALAVASSI

AS MUDANÇAS DE MANDATO ELETIVO E AS SUAS RELAÇÕES COM  
A (RE)PRODUÇÃO DAS PRÁTICAS DOS SERVIDORES PÚBLICOS  
EFETIVOS MUNICIPAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.


Aprovada em 29 de abril de 2024.

Documento assinado digitalmente  
 **ALEXANDRE REIS ROSA**  
Data: 29/04/2024 14:07:03-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>


Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa  
Presidente

Documento assinado digitalmente  
 **ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA**  
Data: 29/04/2024 18:31:32-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva  
PPGADM/UFES - Orientador

Documento assinado digitalmente  
 **ROGERIO ZANON DA SILVEIRA**  
Data: 30/04/2024 14:38:47-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira  
PPGGP/UFES – membro externo

Documento assinado digitalmente  
 **SIMONE MARTINS**  
Data: 02/05/2024 19:39:39-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profª Drª Simone Martins  
UFV – membro externo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, sem Ele sei que não teria forças para trilhar esta jornada que foi tão desafiadora e cheias de obstáculos. Ser mãe, mulher, negra, trabalhadora e residente em outro Município trouxe, dentre tantas limitações no mundo da pesquisa, um sentido maior na concretização deste sonho.

Agradeço meu marido Deyvson e meu filho Arthur, que foram o meu porto seguro, me motivando na busca do meu objetivo, que lidaram com as minhas ausências e as minhas angústias durante todo este processo, me trazendo a leveza, o amor e a compreensão. Agradeço os meus pais, Maria e Adelmo, por serem o meu exemplo de garra e luta, que na sua simplicidade me ensinaram a nunca desistir dos meus sonhos.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho, principalmente aqueles que me incentivaram nesta empreitada e foram flexíveis nos momentos em que eu mais precisei. Agradeço aos meus colegas da turma de mestrado 2022, em especial a minha amiga e parceira de trabalhos, Paola, pela pareria, pelo apoio e pela amizade.

Agradeço a toda a equipe administrativa do PPGADM, pelo suporte e apoio necessário para a concretização do curso. A todos professores que cruzaram o meu caminho no mestrado, pela troca, pela disponibilidade e pelo empenho durante e depois das aulas.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva, pelos ensinamentos, pela organização, pelo apoio e pela flexibilidade, por me entender e por todo o suporte para a realização desta pesquisa. Pessoa que admiro enquanto profissional e ser humano.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender relações entre a (re)produção das práticas na atuação do servidor efetivo municipal e as transições de governos municipais, sob a ótica de ex-servidores efetivos municipais aposentados. As transições de governo traçam um cenário interessante nas organizações públicas e nos possibilita dentro da perspectiva teórica das práticas, como uma maneira de ver, descobrir como as práticas dos servidores se manifestam. Nesta pesquisa, o conhecimento é um verbo, o conhecer, e por isso ele não é tratado como algo que pertence ao indivíduo, como um objeto. A metodologia de pesquisa adotada neste estudo foi uma pesquisa qualitativa descritiva, realizada com 20 servidores efetivos aposentados que atuaram em 04 prefeituras localizadas na região serrana do Espírito Santo, a coleta das informações foi realizada por meio de pesquisa documental, de entrevista semiestruturada e da técnica de entrevista com o duplê. Por meio da técnica de análise espiral de Creswell, identificamos que a (re)produção das práticas dos servidores públicos efetivos aposentados está manifestada no conhecer: como um processo de experiência, como um comportamento neutro dentro de um ambiente de não neutros, como um processo de adaptação e transformação e, como um processo de segurança. Como resultado observamos que o conhecer na prática se tornou um saber que constituiu as práticas dos servidores, porque cada experiência diante das mudanças de mandato vivenciadas por eles, possibilitou a sua (re)produção. Os resultados revelam que as transições de governo influenciam as práticas no serviço público, porque elas são inovadas por meio de suas expertises e saberes. Os servidores, na busca pela sobrevivência nesses espaços, utilizam de práticas, com ênfase no conhecer inserido nelas, como um recurso para reforçar o seu pertencimento nessas organizações. Por meio das facetas do conhecer que apresentamos neste estudo, as práticas dos servidores efetivos são (re)produzidas como forma de legitimar o seu lugar de praticante dentro da comunidade de prática, no caso nas organizações públicas. Esta pesquisa contribuiu para a compreensão das (re)produção das práticas dos servidores diante de fatores que envolvem as transições de governo.

Palavras-chave: administração pública; transição de governo; estudos baseados em práticas - EBP; conhecer na prática.

## ABSTRACT

This study aims to understand relationships between the (re)production of practices in the performance of municipal civil servants and the transitions of municipal governments, from the perspective of retired former permanent municipal civil servants. Government transitions outline an interesting scenario in public organizations and allow us, within the theoretical perspective of practices, to discover how civil servants' practices manifest themselves. In this research, knowledge is a verb, knowing, and therefore it is not treated as something that belongs to the individual, as an object. The methodology adopted in this study was a descriptive qualitative research, carried out with 20 retired permanent civil servants who worked in 04 city halls located in the mountainous region of Espírito Santo, the information collection was carried out through documentary research, semi-structured interviews and the technique interview with the double. Using Creswell's spiral analysis technique, we identified that the (re)production of the practices of retired permanent public servants is manifested in knowing as a process of experience, as a neutral behavior within an environment of non-neutrals, as a process of adaptation and transformation, and as a security process. As a result, we observed that knowledge in practice became knowledge that constituted the practices of civil servants, because each experience in the face of the changes in mandate experienced by them enabled their (re)production. The results reveal that government transitions influence public service practices, because they are innovated through their expertise and knowledge. Civil servants, in the search for survival in these spaces, use practices, with an emphasis on the knowledge embedded in them, as a resource to reinforce their belonging to these organizations. Through the facets of knowing that we present in this study, the practices of permanent employees are (re)produced as a way of legitimizing their place as practitioners within the community of practice, in this case in public organizations. This research contributed to understanding the (re)production of civil servants' practices in the face of factors involving government transitions.

Keywords: public administration; government transition; practice-based studies - PBS; knowing-in- practice.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	17
2.1.1	<b>Processo de Transição de Governo na Mudança de Mandato</b> .....	<b>22</b>
2.1.2	<b>O serviço público e o servidor público efetivo</b> .....	<b>29</b>
2.2	AS PRÁTICAS E O CONHECIMENTO EM ESTUDOS NO SETOR PÚBLICO .....	34
2.3	OS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA, O CONHECER E A PRÁTICA COMO UMA MANEIRA DE VER .....	38
2.3.1	<b>As práticas de gestão e o saber no serviço público</b> .....	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>ESQUEMA CONCEITUAL</b> .....	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	47
4.2	LOCUS DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	48
4.3	COLETA DE DADOS.....	51
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	54
<b>5</b>	<b>AS PREFEITURAS</b> .....	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>O CONHECER, COMO UM PROCESSO DE EXPERIÊNCIA</b> .....	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>O CONHECER, COMO UM COMPORTAMENTO NEUTRO DIANTE DE AMBIENTES NÃO NEUTROS</b> .....	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>O CONHECER COMO UM PROCESSO DE ADAPTAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO</b> .....	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>O CONHECER, COMO UM PROCESSO DE SEGURANÇA</b> .....	<b>77</b>
<b>10</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>81</b>
10.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	84
<b>11</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>91</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>99</b>
	<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b> .....	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública mudou ao longo dos últimos anos, essas mudanças trouxeram contribuições para processos e procedimentos que possibilitaram maior eficiência e eficácia no serviço público brasileiro (MARCELINO, 2003; ABRUCIO, 2005; DINIZ, 2001). Na história da administração pública no Brasil, muitos modelos de gestão foram articulados em prol de melhorias da máquina pública, o povo que antes não tinham espaço para manifestar suas opiniões, no patrimonialismo, passou a ser considerado de usuário no burocratismo, para cliente no gerencialismo e, por último de parceiro no societalismo (SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2022).

Em cada mudança de mandato, cada gestão deixou uma marca, uma contribuição, conforme o seu modo de pensar e de gerir a máquina pública. O nosso modelo democrático nos possibilita essas mudanças por meio das trocas dos gestores do executivo, que é rotina nessas organizações (PIRES; MACEDO, 2006). Destacamos nesse cenário o processo de transição de governo, que trata do momento da troca dos gestores, essa etapa foi regulamentada mediante lei apenas em 2002 pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso (NASCIMENTO, 2020; GOMES; SILVA; SÓRIA, 2012). Essa normatização possibilitou, na época, uma transição de governo de forma organizada, com foco no princípio da continuidade administrativa (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Parte dessa continuidade administrativa é desempenhada pelos servidores públicos efetivos, pois a estabilidade que possuem lhes assegura o direito de permanência nessas organizações, independente da gestão (BRASIL, 1988). Quando se trata da transição de governo, os normativos se referem ao momento em que ocorre todo o planejamento para a troca dos gestores, na figura do presidente, governador ou prefeito (BRASIL, 2002; TCEES, 2019).

Por meio dele, são criadas condições para que o candidato eleito e sua equipe, antes da sua posse, receba os dados e informações necessárias para elaborar seu programa de governo, ao mesmo tempo em que se garante a continuidade da gestão e da prestação dos serviços públicos (TCEES, 2019, p.25).

A transição de governo é uma ação administrativa que visa a implantação

adequada das propostas que surgem com a renovação da gestão eleita (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019; CRUZ *et al.*, 2017). Essa renovação ocorre quando ao assumir o mandato, esses gestores nomeiam uma equipe na qual confiarão o seu governo, equipe que os auxiliarão na nova gestão, que direcionará os servidores no desempenho de suas funções (NASCIMENTO, 2020). Isso nos leva a uma reflexão sobre como o servidor público efetivo se insere nessa realidade, que trata da pós transição de governo.

O servidor público efetivo com a sua estabilidade, tem um papel de destaque na continuidade administrativa, um dos principais princípios da administração pública moderna, pois possibilita uma condição propícia para o cumprimento do dever do Estado: a manutenção dos direitos fundamentais e o interesse da sociedade, por meio da regularidade na prestação do serviço público (NASCIMENTO, 2020; GUARIDO; NOGUEIRA; SARAIVA, 2021).

Como potencial para assegurar o princípio da continuidade dos serviços prestados, a participação do servidor no processo de transição e da pós transição, pode trazer contribuições para o desenvolvimento da nova gestão e no prosseguimento dos serviços públicos prestado à população (CRUZ *et al.*, 2017). A continuidade administrativa está relacionada com a manutenção do serviço prestado ao cidadão, que pode ser comprometido na ausência ou troca dos servidores (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019). As mudanças influenciam no quadro de pessoal em cada gestão e são muitas as suas implicações (SOUZA; BECHTOLD, 2020), relacionadas com a rotatividade de servidores e resultando em problemas para a administração pública (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019).

Para compreender essas implicações, antes, é importante compreender os significados que o servidor efetivo atribui ao seu trabalho, como sujeito da ação, com suas habilidades sensíveis a desafios relacionados com a sua forma de pensar, agir, sentir (MAVIGNO; MAINARDES, 2021) que são moldadas no seu cotidiano (CERTEAU, 1998). Por isso, ele estabelece um vínculo com o seu papel nessas organizações que repercute na sua vida profissional (MAVIGNO; MAINARDES, 2021) e nas suas práticas de trabalho.

As práticas dos servidores estão imergidas na burocratização e centralização (BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013), necessários para o desenvolvimento das atividades nas organizações públicas. As práticas não são produzidas de maneira isolada, elas envolvem uma série de aspectos, dentre os quais destacamos o processo de conhecer na prática (GHERARDI, 2009; 2018; ORLIKOWSKI, 2002), mais especificamente na prática da gestão pública.

Na transição de governo, espera-se que o conhecimento seja compartilhado em todo o processo. Por isso, o conhecimento é uma prática de gestão que não é uma novidade na gestão pública, sendo uma preocupação de estudiosos de gestão pública como: De Angelis (2015), Souza e Bachtold (2020), Agrifoglio, Metallo e Nauta (2021) e Corrêa et.al. (2021). Porém discordamos desses autores quando assumem uma perspectiva funcionalista na qual o conhecimento pode ser manipulado e compartilhado como algo concreto.

Os autores tratam o conhecimento como um recurso para o auxílio nos processos de gestão nas organizações públicas, em uma ótica na qual as práticas são consideradas como o que as pessoas fazem (GHERARDI, 2009). Nesta pesquisa adotamos uma abordagem distinta a essa visão sobre a prática e o conhecimento. Recorremos aos chamados Estudos Baseados em Prática (EBP) para abordar as instituições públicas, em uma ótica voltada às relações sociais e suas produções nesses espaços (DENHARDT; CATLAW, 2016).

Para adentrarmos sobre o que são as práticas, nos reportamos nesta pesquisa a conceitos apresentados por diversos autores como: Reckwitz, Schatzki, Gherardi, dentre outros. Esses autores debatem sobre a polissemia conceitual da teoria das práticas, o que a torna uma teoria social complexa. Por isso, dentre tantos conceitos, compreende-se que as práticas estão relacionadas no “como” e no ‘por quê” as pessoas fazem as coisas. De acordo com Gherardi (2016, 2018), as práticas são compostas por todos os elementos heterogêneos que as envolvem, como: as pessoas e suas relações com os objetos, o espaço (local), o corpo, os sentidos (tato, olfato, audição e visão), a tecnologia, os sentimentos, a história, o conhecimento, etc. Essas relações possibilitam ao praticante dar sentido no fazer, que é um fazer coletivo.

Diante disso, o cotidiano molda as práticas, a “maneira de fazer” (CERTEAU, 1998), a maneira de agir dos servidores. De acordo com Schatzki (2001, 2002), as práticas não pertencem ao indivíduo, elas fazem parte do contexto social, do grupo de pessoas, por isso elas vão além do fazer e saber e do fazer e dizer, mas nesta pesquisa o foco está no *knowing-in-practice* ou o conhecer na prática. Sob a perspectiva da lente das práticas como “uma maneira de ver” (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010), o conhecimento se torna um verbo, porque é compreendido como uma realização social contínua, constituída e reconstituída na prática cotidiana (ORLIKOWSKI, 2002).

Sob a perspectiva do conhecer na prática, o papel da ação humana em saber como fazer as coisas em seu ambiente de trabalho está em evidência (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010, ORLIKOWSKI, 2002). O conhecer é uma atividade, um “saber” que constitui a prática (GHERARDI, 2009). Isso sugere que a ação que molda as práticas é um saber dinâmico (GHERARDI, 2009), sempre em movimento (GHERARDI, 2018).

O conhecer é moldado em um espaço ou tempo (GHERARDI, 2013) de uma maneira na qual os indivíduos não são seus portadores (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Os praticantes estão sujeitos aos resultados de experiências positivas e negativas, por meio de novas experiências que geram conhecimento (NICOLINI, 2013).

Essa perspectiva possibilita uma abordagem interessante dentro do serviço público, devido às implicações sociais debatidas neste estudo. Quando compreendemos que o conhecimento não pertence ao indivíduo e sim às práticas (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010), entendemos que no cotidiano (CERTEAU, 1998) as pessoas inovam suas práticas à medida que experienciam novas formas de interpretar e experimentar o mundo (ORLIKOWSKI, 2002). Diante disso este estudo busca entender **como ex-servidores efetivos municipais aposentados relacionam a (re)produção das práticas durante a sua atuação na prefeitura com as mudanças de mandato eletivo do executivo municipal?**

Autores que abordam a temática de gestão pública, como Andion (2012) e

Denhardt e Catlaw (2016), destacaram como novas abordagens paradigmáticas são possibilidades construtivas para estudos entre teoria e prática, na busca do sentido da ação humana nas organizações públicas. Por isso, a perspectiva teórica das práticas oferece uma possibilidade nos estudos dessas relações, possibilitando um aprofundamento sobre a constituição das práticas nesse cenário envolto em tantas mudanças. Ao longo dos últimos 20 anos, diversos pesquisadores dos Estudos Baseado em Práticas (EBP) buscaram compreender o cenário das práticas no serviço público, Agrifoglio, Metallo e Nauta (2021) em uma revisão bibliográfica identificaram que houve uma redução de publicações desses estudos, favorecendo novas pesquisas na área.

Após diversas buscas em bases de periódicos, principalmente em bases como: o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e a base de indexação de periódicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) utilizando as palavras-chave como: gestão ou administração pública, *public management* ou *administration public*, transição de governo ou *government transition*, descontinuidade administrativa, servidor, EBP ou Estudos Baseados em Prática, *Practice Based Studies* ou PBS, *knowing-in-practice* ou conhecer na prática, e aprendizagem não foram encontrados estudos que abordem o cenário do período pós-transição de governo com os EBP. Existem textos empíricos que tratam de transição de governo e descontinuidade administrativa como os de Cruz *et al.* (2017), Campos, Ladeira e Rodrigues (2019) e Tiago e Rohn (2019). Há pesquisas voltadas aos EBP para a compreensão do gestor nessas organizações como os de Junquillo, Almeida e Silva (2012), Teixeira (2013), Poubel e Junquillo (2015), Carmo (2015) e Alves e Bispo (2022). Assim como pesquisas dos EBP para o processo de aprendizagem organizacional com os servidores, como abordado por Pancotto (2017), Melo *et al.* (2020), Vilar (2021) e Blijleven e Hulst (2021).

Diante disso, o tema proposto para o estudo em questão é relevante para os EBP no serviço público, pois contribuiu para a compreensão da (re)produção das práticas dos servidores diante de todos os fatores que envolvem as transições de governo, em especial nos períodos pós transição. Buscamos preencher

lacunas, como a apresentada por Gherardi (2018, p.50) que questiona: “como o conhecer na prática é realizado e como os elementos heterogêneos são costurados juntos?”. Essa questão remete a uma nova possibilidade para estudar o conhecer na prática, uma vez que, para a autora, os elementos heterogêneos englobam todos os fatores internos e externos que envolvem as práticas como: as pessoas, os espaços, os sentidos, os sentimentos, os objetos, dentre outros.

Para Agrifoglio, Metallo e Nauta (2021) o conhecimento no serviço público nessa perspectiva é uma tendência inovadora, que merece maior esclarecimento. Os autores ainda sugerem estudos empíricos que busquem compreender os impactos no conhecimento nas organizações públicas. Isso confirma o posicionamento de Durante *et al.* (2019), que diz que as pesquisas científicas na área de administração pública precisam amadurecer e debater mais, a fim de atender a proposta dos idealizadores dos EBP. Melo *et al.* (2020) recomendam pesquisas que comparem as percepções dos praticantes e que possibilitem revelar novas trilhas de aprendizado.

Por isso, olhar para o servidor municipal efetivo e a (re)produção de suas práticas é relevante no cenário pós transição de governo. Reconhecendo essa relevância este estudo se volta para o seguinte objetivo: **compreender relações entre a (re)produção das práticas na atuação de servidor efetivo municipal e as transições de governos municipais, sob a ótica de ex-servidores efetivos municipais aposentados.** Esta pesquisa contribuiu com novos olhares para as práticas dos servidores em suas relações com os períodos pós transição de governos, por meio dos objetivos específicos:

1. identificar a produção de elementos das práticas na atuação de ex- servidores efetivos na gestão municipal, após cada período de transição de governo do executivo municipal;
2. identificar aspectos após cada período de transição de governo do executivo municipal que, segundo os ex-servidores efetivos aposentados, envolveram de maneira que destaca a atuação deles na gestão municipal;
3. relacionar os aspectos identificados com a produção das práticas nas quais

os ex-servidores efetivos municipais se inseriram durante a sua atuação como servidor efetivo.

Diante da definição dos objetivos propostos acima, esta pesquisa é composta por onze seções, a primeira seção consiste neste capítulo introdutório, com o intuito de apresentar a temática desta pesquisa, assim como a problematização, justificativa, objetivos: geral e específicos.

Na segunda seção foi contextualizada a fundamentação teórica, iniciando com a administração pública no Brasil, e as características dos modelos de gestão que foram aplicadas pelos gestores que passaram pelo poder; após foram apresentados aspectos relacionados a transição de governo e abordagens adotadas pela administração pública para assegurar a continuidade administrativa; e por fim, discutidas questões sobre os servidores efetivos, sua definição no âmbito legal e as implicações acerca da sua realidade nas organizações públicas, uma vez que o seu conhecimento é considerado como um dos meios de assegurar a continuidade administrativa. Em seguida, foram explanados os estudos no serviço público e como uma abordagem distante do funcionalismo, pode contribuir para a compreensão das práticas dos servidores, partindo para uma perspectiva crítica sobre como essas práticas podem ser abordadas. Por último, será apresentada a teoria das práticas, com estudos de pesquisadores dos EBP e as formas que têm sido abordadas nas pesquisas nessa área, para abordar a corrente das práticas como “uma maneira de ver” para a compreensão da (re)produção das práticas dos servidores públicos, por meio da contextualização de estudos empíricos nessa área.

Na terceira seção, foi apresentado o esquema conceitual desta pesquisa, com o objetivo de representar todo o caminho teórico traçado para o seu desenvolvimento.

Na quarta seção foi apresentada a metodologia de pesquisa que será adotada para a resolução do problema e dos objetivos propostos. A pesquisa qualitativa será desenvolvida com servidores públicos municipais aposentados de 04 prefeituras localizadas na região serrana do estado do Espírito Santo. Os servidores efetivos vivenciaram diversas transições de governo ao longo de sua

carreira, eles têm muito a dizer sobre suas vivências nesses espaços. As prefeituras dessa região possuem estruturas organizacionais enxutas e os servidores efetivos são minorias nesses espaços, o que gerou um cenário interessante para o desenvolvimento deste estudo. Como métodos de coleta de dados foram adotados os descritos abaixo:

- a pesquisa documental (GIL, 2021): foram produzidas informações referentes às transições entre governos na história das prefeituras que os servidores eram lotados, bem como as similaridades entre as instituições e as transições de governo ocorridas no período em que os servidores efetivos aposentados estiveram ativos e demais características organizacionais e demográficas;
- a entrevista semiestruturada (FLICK, 2008) e a entrevista dublê (NICOLLINI, 2009; LIUBERTÉ; FEULS, 2022) foram realizadas para coletar informações e nos aproximar das práticas dos servidores, abordando as experiências dos servidores efetivos aposentados que participaram da pesquisa;
- a análise dos dados utilizamos a técnica da espiral de análise de Creswell (2013): as informações coletadas foram analisadas de forma que geramos quatro categorias por meio ações, que incluíram uma análise minuciosa de todo o conteúdo teórico debatido nesta pesquisa com as informações coletadas para o desenvolvimento de um texto narrativo.

Na quinta, sexta, sétima, oitava e nona sessões seguintes apresentamos os resultados das informações coletadas, por meio da categorização dos dados que nos possibilitou apresentar manifestações do conhecer nas práticas dos servidores como um processo de experiência, como um comportamento neutro dentro de um ambiente de não neutros, como um processo de adaptação e transformação e, como um processo de segurança.

Na décima sessão discutimos os resultados, revelando como o conhecer na prática se tornou um saber que constituiu as práticas dos servidores, em um processo no qual cada experiência, diante das mudanças de mandato vivenciadas pelos servidores, possibilitou o conhecer se (re)produzir.

Na décima primeira sessão apresentamos a conclusão deste estudo, todas as

facetadas do conhecer apresentadas nos permitiram entender que as práticas dos servidores efetivos investigados são (re)produzidas como forma de legitimar o seu lugar de praticante dentro da comunidade de prática, as organizações públicas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL**

O Estado Brasileiro era patrimonialista por volta do século XIX e a partir da década de 1930, devido à industrialização, passou a ser um Estado intervencionista (PIMENTA, 1998). Em torno de 1930 a 1945, houve ações inovadoras do poder governamental como: reforma no sistema de pessoas, administrativos e de orçamento, com foco na eficiência da gestão pública.

Após 1945, ocorreu a queda do Estado Novo e, em 1952 se iniciou um novo ciclo, no qual durante 10 anos, houve projetos que não foram concretizados. Em 1960, um modelo de administração para o desenvolvimento começou a consolidar, gerando uma gestão voltada para a centralização do aparelho burocrático complexo. Segundo o autor, após as iniciativas, em 1980, o Estado se desafiou ao instalar sistemas administrativos com o objetivo de acelerar o desenvolvimento (MARCELINO, 2003). Vale ressaltar que a reforma do Estado se iniciou por regimes autoritários, sendo: por Getúlio Vargas, no período de 1930 a 1945, e pelo Governo Militar, em 1964 a 1985 (DINIZ, 2001).

O Governo Militar foi um regime autoritário que evidenciou problemas da administração do Estado Brasileiro, relacionados a finanças, excesso de burocracia pelos estados e municípios. Na década de 1980, o Governo Sarney buscou nas reformas das finanças públicas uma forma de reordenar as contas públicas, mas a Constituição de 1988 consolidou mudanças significativas para desconstruir o legado do Governo Militar, assegurando a democratização do Estado, a descentralização do poder e a profissionalização da burocracia (ABRUCIO, 2005).

Na década de 1990, com o governo Collor, foi iniciada uma série de ações neoliberais na administração pública brasileira, desencadeando mudanças e crises econômicas. Além disso, houve um foco na descentralização do Estado, com a privatização de Estatais, e na revisão do papel do servidor público (DINIZ, 2001). Ainda nessa década, o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) que compreendeu os anos de 1995 a 2002, buscou desenvolver uma administração pública voltada para resultados através de uma agenda reformista. Esta era foi marcada por medidas econômicas como a criação Plano Real, a Lei de Responsabilidade Fiscal, melhorias nos processos de gestão dos estados e municípios, novas políticas públicas, inclusão de projetos de planejamento a longo prazo, além de uma nova visão do servidor público no processo de gestão (ABRUCIO, 2005).

O governo Lula no período de 2002 a 2009, deu continuidade a muitas ações do governo de FHC, principalmente em relação à economia, Lula defendia reestruturar o serviço público tendo como base em demandas sociais (GOMES; SILVA; SÓRIA, 2012). O seu governo foi bem-sucedido, na época, este sucesso se deu devido ao preço das *commodities* exportadas ter subido consideravelmente e sua gestão da política internacional, dos programas de transferência de renda e do salário mínimo (BRESSER-PEREIRA, 2013). O autor também aponta que quanto à política macroeconômica, o governo Lula não foi bem-sucedido, e o governo Dilma, nos anos de 2009 a agosto de 2016, devido ao seu *impeachment*, teve como foco a continuidade das ações do governo anterior, sofreu muitas dificuldades em prosseguir.

O governo de Temer, vice-presidente de Dilma que assumiu de setembro/2016 a dezembro/2017, investiu em uma agenda de reformas estruturais, com foco em melhorar a credibilidade do governo junto ao mercado, foi visto como o presidente das reformas, uma vez que realizou mudanças na Consolidação das Leis do Trabalho e uma pequena mudança no ensino médio. Já o governo de Jair Bolsonaro, no período de 2018 a 2022, iniciou com boas expectativas por parte do eleitorado de direita, para a economia; incentivo à competição; produtividade e eficácia na administração pública (NASCIMENTO, 2020).

O governo Bolsonaro foi marcado pela busca da retomada do neoliberalismo

como influenciador das decisões do governo, evidenciando esse entendimento Dutra e Lima (2023, p. 1796) destacam como principais características deste governo:

“[...] a fragilização dos sindicatos e das suas lutas, inclusive por meio da construção do inimigo; a emulação do discurso do sujeito-empresa e do auto sacrifício, associada a um descrédito nas estruturas estatais e nos sistemas de proteção coletiva; o saudosismo, por parte de determinadas camadas ressentidas por ameaças aos seus privilégios, não apenas do regime militar, mas também de estruturas e relações de trabalho em moldes informais, semi-escravagistas, extremamente precários e violentos, invocadas como passado digno do valor do trabalhador brasileiro, em sua agregação nacional pautada no sacrifício; e, sobretudo, na colocação dos “inimigos” (politicamente identificados ou oponíveis enquanto classe) em posição de desvantagem”.

Para os autores essas características evidenciaram práticas que desfavoreceram políticas públicas para as classes menos privilegiadas. Durante o enfrentamento da pandemia da COVID-19, o governo de Bolsonaro continuou se destacando negativamente em relação a diversos grupos sociais com políticas negacionistas em relação a gravidade da situação da saúde no país, num pensamento contrário às medidas de segurança advogadas por especialistas como as que deveriam ser tomadas (DE MATOS, 2021).

A despeito dessas críticas, as ações do governo receberam apoio de uma parcela relevante da sociedade e da esfera política, o que permitiu a ele defender outras pautas polêmicas, gerando certezas e incertezas, principalmente no campo da democracia (DA SILVA REBOUÇAS *et al.*, 2022). Para o autor, na disputa para a reeleição em 2022, o populismo entre os candidatos Bolsonaro e Lula era evidente entre os grupos que eles defendiam. O resultado das eleições tornou evidente a divisão social e política do Brasil que elegeu novamente para o governo o então ex-presidente Lula com uma diferença mínima de votos (BRASIL, 2022).

Com o novo governo, que iniciou em 2023, Lula se deparou com um cenário diferente de suas gestões anteriores, a situação econômica do Brasil estava instável, bem como as políticas públicas e externas enfraquecidas. A partida inicial do governo foi a reconstrução das políticas públicas e da política externa visando o fortalecimento da política interna do País (RESENDE, 2023).

Após este breve histórico dos governos no Brasil, observamos que em cada mandato, o Estado se molda, por isso ocorre essa descontinuidade administrativa no âmbito federal, que é parte do processo democrático no Brasil e do cenário dessas instituições. Em termos de modelos de gestão ocorreu uma evolução ao longo dos anos, conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 – Modelos de gestão

<b>Modelo de Gestão</b>	<b>Período</b>	<b>Características</b>
Patrimonialista	1500 a 1930	Autoridade dominante / Sem diferenciação entre público e privado / ausência de procedimentos adequados / seleção baseada no colonialismo (apadrinhamento)
Burocrático	1930 a 1990	Normas bem estipuladas/ Hierarquia bem definida com remuneração correspondente / Seleção de pessoal com foco na qualificação / separação entre público e privado / Foco na eficiência
Gerencialista	1990 a 2000	Pensamento neoliberal / Implementação de políticas públicas / Uso de ferramentas de gestão da iniciativa privada/Foco no aumento da eficiência / Estado assume o papel de gestor e não de provedor de serviços (terceirização-privatização)
Societal	a partir de 2000	Governança pública, societalismo e transparência pública / participação social (orçamento participativo) / descentralização do Estado

Fonte: DRUMOND; SILVEIRA; SILVA (2014)

Secchi (2009) ressalta que dentro da esfera pública existe a predominância de características de diferentes modelos de gestão que, de acordo com o gestor, modelos mais atuais ou tradicionais podem prevalecer. Para Bresser-Pereira (2022, p.2) “as novas teorias se apoiam em teorias antigas ao mesmo tempo que as inovam”. Os dois autores destacam como cada uma das abordagens faz parte de um processo que moldou a cultura das instituições públicas, dentro da cultura brasileira, o que justifica certas ações realizadas por servidores e gestores, como o apego ao formalismo, à burocracia e ao imediatismo.

Dentre as distinções entre os modelos de gestão adotados nas instituições públicas, a preocupação com o controle é um dos principais pontos evidenciados. Uma das características predominantes no modelo burocrático, é a formalidade e a impessoalidade; no modelo gerencialista, predomina o controle de resultados das políticas públicas e; no modelo societal, predomina a

descentralização do poder de decisão com o envolvimento da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2022; SECCHI, 2009). Tanto o burocratismo quanto o gerencialismo, buscam distinguir a política da administração, enquanto o societal vêm diminuir essa dicotomia ao se voltar para a descentralização do poder com fins de contribuição para o desenvolvimento de políticas públicas. Sob essas evoluções o cidadão passa de usuário a cliente e, depois, a parceiro dos gestores públicos (SECCHI, 2009).

Para Bertoncini e Presente (2021) essa evolução torna o Estado eficiente, o que legitima de forma democrática as políticas públicas, uma vez que essa parceria entre sociedade e governo assegura a participação da população nesse processo. O Estado tem o papel de protagonista no planejamento, com agentes capacitados para isso. Cabe evidenciar que as relações entre Estado e sociedade não mudaram de fato (DINIZ, 2001; ABRUCCIO, 2007), existe ainda a centralização do poder executivo que isola o gestor da população, apesar dos processos de melhorias de gestão (ANDION, 2012).

No âmbito municipal é perceptível a influência de aspectos patrimonialistas, com baixo poder de implementação de políticas públicas (ANDION, 2012). Com a constituição de 1988, os municípios se multiplicaram por questões políticas, porém sem estrutura e capacidade de manutenção administrativa e processo de constituição de cidadania falhos, no que tange a direitos civis (DINIZ, 2001). O Brasil, na maior parte de sua história, esteve sob regime de administração pública baseado no patrimonialismo, o que justifica termos em tempos atuais a predominância de determinados comportamentos inversos aos modelos de gestão considerados eficientes (BRESSER-PEREIRA, 2022).

Campos, Ladeira e Rodrigues (2019, p. 70) apontam “a necessidade da descontinuidade” como uma maneira de “retirar da administração pública raízes patrimonialistas e personalistas da nossa cultura”. Nesta seção se observou que em cada mandato houve contribuições para a renovação de modelos de gestão, voltados para resultados e com a participação da sociedade. Diante disso, a transição de governo não é só um ato democrático, também pode ser uma ação administrativa na busca a renovação necessária para a implantação de melhorias (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019; CRUZ *et al.*, 2017).

### 2.1.1 Processo de Transição de Governo na Mudança de Mandato

Ao longo dos anos, tanto no Brasil quanto no mundo, a administração pública precisou mudar, as práticas de gestão necessitaram de melhorias e os processos de gestão de modificações. Parte disso, foi resultado de uma demanda da sociedade, que passou a mudar a sua forma de pensar e exigir dos gestores públicos (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; BRESSER-PEREIRA, 2022). Dentro desse processo, ocorreu um avanço para uma gestão focada na sociedade para institucionalizar o planejamento da transição de governo.

Opondo-se a essa visão, Pereira et. al. (2018) destacam como ainda existe na administração pública uma resistência à transição, devido a insuficiência de normativos e também pelo comportamento político, que não tem interesse de que o governo subsequente obtenha êxito na implementação ou continuação de projetos. Visando atenuar essas dificuldades, ainda que limitada, a normatização da transição de governo envolve uma série de procedimentos técnicos, jurídicos e administrativos que auxiliam na mudança de um mandato para o outro (TCEES, 2019).

A troca de mandato passou a ir além da passagem da faixa do gestor executivo, quando em 2002, o governo de FHC regulamentou a transição entre seu governo e o do governo Lula. Foi instituída a equipe de transição por meio da Lei nº 10.609/2002, que determinou as regras e os procedimentos para esse processo (BRASIL, 2002). Isso evidencia que uma transição de governo planejada de maneira institucionalizada é uma preocupação relativamente recente nas organizações públicas brasileiras, contando com um pouco mais de vinte anos. Mesmo assim, existem registros de órgãos fiscalizadores e de controle externo que comprovam que os novos mandatários políticos, enfrentam dificuldades para acessar as informações para a posse, principalmente nos municípios e em alguns estados (PEREIRA *et al*, 2018).

Por isso, parte dessa iniciativa se deu com a preocupação em manter o novo governo informado da situação real administrativa e financeira, a fim de possibilitar aos novos governantes os meios necessários para dar continuidade aos serviços essenciais e na manutenção da máquina pública (CEPAM, 2012).

Com o passar dos anos, observou-se que em nível federal e em alguns governos estaduais, a prática da organização da transição se tornou corriqueira nas instituições públicas, mas em nível do executivo municipal observa-se que, em muitos casos, a transição de governo ainda não é tratada adequadamente (CRUZ *et al.*, 2017).

Em nível regional, somente em 2012, por exemplo, o estado do Espírito Santo, com a Lei Complementar nº621/2012, atribuiu ao Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo - TCEES a função de acompanhar os processos de transição de governo. Em 2019, o TCEES publicou a Instrução Normativa nº 51/2019, com o intuito de orientar os municípios quanto aos procedimentos legais para a execução da transição de governos (ESPÍRITO SANTO, 2012; TCEES; 2019).

Essa prática é necessária porque, conforme dados do Centro de Estudos de Pesquisa de Administração Pública - CEPAM, numa transição entre Municípios o acesso à informação ainda é negado aos novos gestores, restando-lhes poucos recursos para possibilitar a manutenção dos serviços essenciais, o que é preocupante, uma vez que a sociedade pode perder garantias de direitos fundamentais (CEPAM, 2012; SEIXAS, 2013, CRUZ *et al.*, 2017). Com a criação de uma comissão que possui como foco o acesso a informações necessárias para a manutenção do governo, os novos gestores têm em mãos, os recursos necessários para iniciar os trabalhos.

Por isso, os procedimentos que norteiam as ações na administração pública para a transição de governo, abordam ações relacionados a aspectos legais, administrativos, fiscais e técnicos, considerados cruciais para assegurar o princípio da continuidade administrativa (BRASIL, 1988). Diante disso, salientamos que os normativos asseguram que essa fase seja organizada, planejada e executada de forma com que os participantes do processo consigam, em conjunto, tomar as melhores medidas e decisões em torno da passagem do poder (SEIXAS, 2013).

Outro fator importante, se trata da necessidade de se definir com clareza as ações que serão executadas, uma vez que nessas organizações a normatização é uma característica originária dos modelos históricos de administração pública

e faz parte da organização administrativa para possibilitar a continuidade administrativa (GUARIDO; NOGUEIRA; SARAIVA, 2021). Diante da continuidade administrativa, os normativos são importantes para a manutenção das atividades desempenhadas pelos servidores nesse momento, uma vez que apesar da mudança dos gestores, eles ainda precisam produzir e manter o andamento das atividades para a máquina pública funcionar (CRUZ *et al.*, 2017).

O Estado moderno, como uma instituição de direito jurídico, possui a obrigação de assegurar o interesse da sociedade, mas necessita de pessoas e elas demandam de satisfações individuais que são moldadas devido às suas vivências pessoais (GUARIDO; NOGUEIRA; SARAIVA, 2021).

O processo de transição de governo é um momento caótico e cheio de entraves, para Nascimento (2020) os políticos durante a campanha não informam que após a eleição, existe um tempo necessário para adaptar a gestão e “colocar a casa em ordem”. Durante a campanha eles sempre possuem soluções imediatistas para supostamente melhor atender à coletividade. Uma vez instituída a mudança de mandato, existe, além da transição de governo, um momento para a adaptação dos novos governantes, novos gestores e os servidores públicos.

Para Garcia e Carvalho Neto (2002) as relações de poder dominam esse ambiente, diante das tensões entre os novos gestores e servidores, em que o jogo da cooperação e as relações pessoais e políticas possuem a sua importância. Os servidores públicos estão propensos a se adaptarem às mudanças, as suas habilidades são desafiadas constantemente, envolve o seu pensar, o seu agir e os seus afetos, que dão o significado ao seu trabalho (MAIVIGNO; MAINARDES, 2021). Essas tensões são perceptíveis com intensidade na esfera pública municipal.

Como exposto anteriormente, muitos municípios não estão preparados para a transição do governo (CRUZ *et al.*, 2017). Um dos pontos evidenciados pelos autores foi a necessidade de ações com o intuito de evitar essa descontinuidade administrativa. De acordo com eles, os serviços públicos prestados são da competência desses órgãos, a população não pode ser prejudicada. Exemplos

de ações voltadas para lidar com essa questão surgiram no estado de São Paulo, a partir do ano de 2008, com a iniciativa do CEPAM, que buscou conhecer e aplicar soluções para o problema da transição junto aos Municípios (CEPAM, 2012).

O foco do estudo vislumbrou procedimentos, incluindo o planejamento de ações para uma transição, que vão além do ato da troca dos gestores (CRUZ *et al.*, 2017). O projeto da CEPAM incluiu etapas e ações voltadas para a criação de instruções para a normatização do ato, além de outros procedimentos que compreenderam: capacitações dos envolvidos e orientação às comissões de transição *in loco* (CEPAM, 2012; CRUZ *et al.*, 2017).

Dentre os diversos procedimentos apresentados pela CEPAM (2012), Seixas (2013) destaca que foram propostos relatórios informativos a fim de possibilitar os dados necessários para os novos governantes, englobando os pontos descritos abaixo:

- informações básicas: descrições de cada setor, plano municipal, conselhos e suas composições, contratos e consórcios, articulações intermunicipais, fundos e demais informações pertinentes;
- infraestrutura: descrição dos equipamentos e serviços, suas características e estado de conservação, possibilitando ao novo gestor a localização espacial das unidades, bem como na identificação de necessidades e readequações futuras;
- cobertura: listagem de programas com a descrição da abrangência e o nível dos atendimentos e projetos, possibilitando no planejamento de ações futuras do novo governo;
- gestão de pessoas: identificar quantidade de servidores e tipo de vínculo funcional (efetivos, comissionados e/ou terceirizados), assim como acesso a estrutura de organizacional e funcional, assim como atos que dificultam em ações para reajuste salarial, bem como situação com a previdência social e demais encargos trabalhistas. Essas informações, vão além da definição do novo corpo de gestores, assegura na base que pode influenciar nas decisões de todo o corpo de gestores para a nova administração;

- gestão financeira: apresentar a evolução das receitas e despesas da organização, no decorrer dos anos na gestão. Para fins fiscais, inicialmente se observa os percentuais exigidos para gastos como, para saúde e educação, gastos com folha de pagamentos, fonte de recursos e sua destinação. A nova gestão precisa ter acesso a relatórios como: demonstrativos de receitas, grupos de natureza de despesa, restos a pagar, dívidas a longo prazo e índices de gasto com pessoal.
- convênios: Termos de parceria, contratos em geral, e demais tratados que possui articulações, os gestores precisam estar a par das vigências dos contratos e a sua situação, para identificar quais decisões deverão ser tomadas no momento da transição;
- contratos: identificação dos contratos que serão extintos e quais serviços serão impactados com isso, principalmente se podem influenciar na manutenção dos serviços essenciais;
- primeiros noventa dias de gestão: definição de quais são as ações que devem ser priorizadas nos primeiros meses da nova gestão e quais medidas devem ser tomadas;
- informações adicionais: o que a comissão considerar importante abordar para a nova gestão.

São muitos os meios e recursos que podem possibilitar ações de gestão concretas para que o serviço público seja mantido, independente do gestor. Nos últimos anos essa foi uma preocupação dos órgãos de controle e por isso, foram implantadas medidas semelhantes envolvendo os órgãos de controle externo, visando orientar e preparar órgãos públicos para a transição de governo, como a cartilha com orientações para a transição de governos municipais, do Tribunal de Contas do Espírito Santo em 2019 (TCEES, 2019). Isso ocorre porque a descontinuidade administrativa é um termo comum no cotidiano brasileiro, principalmente nas eleições (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019) porque mudança significa incerteza.

Existe uma fragilidade na estrutura administrativa no momento da transição de

governo (TIAGO; ROHN, 2019), por isso para muitos estudiosos inseridos na visão funcionalista, a normatização das ações nesse processo pode evitar que interesses governamentais e irresponsabilidades políticas influenciem na continuidade de obras, projetos e programas (TCEES, 2019; CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019).

Para Siqueira (1991) esta alternância de poder assegura uma maior participação, inovação e criatividade da equipe e, também, traz entraves em termos de projetos, devido a questões políticas. Contrapondo esta visão, para Garcia e Carvalho Neto (2002, p. 1), “a descontinuidade política e administrativa da administração pública favorece ações personalistas nas relações de trabalho”.

Campos, Ladeira e Rodrigues (2019) apresentam oposições a essa visão da descontinuidade administrativa e, identificaram que em determinadas áreas nas organizações públicas, a continuidade supera essa descontinuidade. Os autores comprovaram em um estudo empírico, que diante de uma estrutura de gastos da administração pública, envolvendo despesas permanentes, o novo governo apesar de desejar, não consegue implementar mudanças drásticas em sua administração.

Um avanço que é decorrente da institucionalização e normatização da transição do governo, assegurando ganhos para a política, para a equipe, para a sociedade e para a democracia (CRUZ *et al.*, 2017). Além disso, as equipes de transição precisam compreender a importância do acesso às informações necessárias para possibilitar ao novo governo a compreensão da realidade da instituição que irá gerir.

Outro ponto relevante em relação à continuidade administrativa está relacionado com o servidor público, Cruz *et al.* (2017) destacam que eles devem participar do processo de transição, uma vez que detêm do conhecimento e informações que são relevantes, porém existe casos onde ocorre resistência no fornecimento de informações, por motivos políticos.

Para Campos, Ladeira e Rodrigues (2019), servidores efetivos são benéficos para a administração pública, pois uma alta rotatividade pode resultar em problemas para essas organizações. Compreender o papel dos servidores

públicos nessas instituições possibilita meios para analisar como eles são vistos e como agem nos seus espaços, nas suas práticas cotidianas.

Para a maioria dos pesquisadores, como Campos, Ladeira e Rodrigues (2019), Seixas (2013), Cruz *et al.* (2017), Garcia e Carvalho Neto (2002) e Tiago e Rohn (2019), os servidores são parte dessas organizações, como os responsáveis em acessar as informações necessárias para a manutenção da máquina pública naquele momento. A transição de governo envolve duas equipes compostas por servidores e possíveis futuros servidores que, em conjunto, colaborarão para garantir a eficiência do processo (SEIXAS, 2013).

Nessa fase, a insegurança pode influenciar nas relações entre as duas equipes que necessitam trabalhar juntas diante de todos os empasses (GARCIA; CARVALHO NETO, 2002). Geralmente, quando as equipes tratam de opositores de governo, essas relações são mais intensas, incluindo tensão na integração dos participantes, principalmente quando ocorrerem mudanças (NASCIMENTO, 2020).

Dentro desse cenário de mudança, pesquisadores como Wasserman e Frenkel (2011) demonstraram no contexto do serviço público, como podem influenciar as micro práticas “sabotadoras” por parte dos servidores, resultando na cultura *jamming*, diante de ações ao utilizar os espaços de uma forma diferente do proposto, como abrir as janelas que não foram projetadas para serem abertas como forma de protesto a alterações em que este servidor discorda.

O que nos faz recordar de Certeau (1998) quando nos apresenta o conceito do homem ordinário, que na sua insignificância em seu contexto social consegue manifestar a suas pequenas revoluções diante de fatos discordantes. Os servidores públicos, sabem que a mudança decorrente das transições de governo vai ocorrer, sabem que nada podem fazer para isso mudar, mas precisam saber lidar com questões contrárias, agindo também à sua “maneira de fazer” em relação ao cenário de mudança (CERTEAU, 1998).

Toda mudança gera insegurança, medo, incerteza e uma série de pré-conceitos sobre o que essas organizações são e podem ser, dentre a complexidade dessas organizações cabe nos aprofundarmos nos servidores públicos, pois a

administração pública precisa lidar com as modificações internas e externas, principalmente quando envolvem a gestão de pessoas (SILVA, 2021).

Diante desse entrave, compreendemos que as relações de trabalho nessas instituições são desafiadoras, em muitos casos os jogos de influência são determinantes para as pessoas que fazem parte dessas organizações, por isso compreendemos que nesse processo, a colaboração nem sempre é uma opção, envolve articulações e jogos de influência entre servidores e gestores (JUNQUILHO, 2002), nas suas relações pessoais e políticas. O que volta os olhares para os servidores públicos e as suas relações nessas instituições.

### **2.1.2 O serviço público e o servidor público efetivo**

Di Pietro (2023, p. 147) define o serviço público como:

“[...] toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”.

O serviço público é prestado por pessoas, que possuem o papel de serem os representantes do gestor, independente do seu posicionamento político, o objetivo consiste em assegurar assistência a população, porque a máquina pública precisa funcionar (GARCIA; CARVALHO NETO, 2002).

As pessoas que atuam nessas instituições são denominadas servidores públicos, eles prestam serviços em órgãos públicos sendo da administração direta e indireta dos poderes do executivo, legislativo ou judiciário (BRASIL, 1988). O ingresso no serviço público em cargos, empregos e funções públicas são de livre acesso aos brasileiros, que mediante prova de conhecimentos e/ou títulos, podem ingressar em cargo de carreira, o concurso público. Os candidatos aprovados por meio do concurso público, após a nomeação e posse no cargo, emprego e função pública, se torna um servidor público, que depois de um período de adaptação e experiência denominado como estágio probatório, torna-se estável em seu cargo (RIBEIRO; MACEDO, 2013; SILVA, 2021).

De acordo com Bresser-Pereira (1996), a estabilidade assegurou aos servidores estatutários ou efetivos uma maior segurança quanto a práticas oriundas do patrimonialismo, heranças dos regimes pré-capitalistas. A Constituição Federal de 1988 também permite a livre nomeação e exoneração em cargo comissionado, considerados cargos de confiança do governo, e a contratação por excepcional interesse público de caráter temporário, em casos de emergências ou para a manutenção do serviço público, quando da ausência de um concurso para o cargo em questão (BRASIL, 1988).

Conforme Di Pietro (2023), os servidores públicos podem ser estatutários, regidos pelo estatuto e ocupantes de cargo de carreira; empregados públicos, nesse caso é a legislação trabalhista brasileira que os rege e eles ocupam empregos públicos; e servidores temporários, regidos pelo estatuto por exercerem função vinculadas aos cargos de carreira, porém de vínculo empregatício temporário, para excepcional interesse público. A autora também destaca os servidores públicos, que exercem função de confiança, cargos designados pelos gestores do executivo para exercerem funções de agente políticos, direção, chefia e assessoramento, cargos que auxiliam na gestão e sem vínculo permanente. Apesar dessas outras formas de vínculo, o interesse deste estudo se dá com o servidor com vínculo efetivo, devido ao seu caráter de permanência contribuir para o objetivo desta pesquisa.

A discussão sobre a estabilidade em cargos públicos não foi originária na Constituição de 1988, pode-se considerar que essa foi uma das contribuições do burocratismo em que na Era Vargas, houve a preocupação com a criação de um corpo de funcionários públicos com vínculo permanente para a manutenção da máquina pública, visando diminuir a influência das contratações baseadas no clientelismo, dando início ao concurso público (MARCELINO, 2003; SECCHI, 2009). Outro fator interessante, se dá quando esses mesmos servidores foram um dos principais disseminadores das práticas disfuncionais da burocracia na gestão pública, privilégio esse não só do Brasil, mas no nosso caso, isso se perpetuou por muitos anos, por isso até nos tempos atuais o servidor público é o sinônimo dessa disfunção da burocracia, em especial o efetivo (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Com o passar dos anos, cada modelo de gestão contribuiu no exercício da função pública pelos servidores públicos e nas melhorias apresentadas possibilitaram em práticas de gestão eficientes. Por isso, no serviço público brasileiro, muitas são as aplicações legais para a execução das tarefas praticadas pelos gestores e servidores, todos devem ser guiados pelos princípios constitucionais descritos no artigo 37 da Constituição Federal “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988; DI PIETRO, 2023), diante disso em cada passagem de gestão muitas foram as práticas em prol da manutenção de tais deveres, que passaram por aperfeiçoamentos, longe de distanciar ainda essa visão negativa do servidor público, sendo ele efetivo, comissionado ou contratado.

Para Silva (2021) a administração pública possui muitos desafios na gestão de pessoas, lidar com os servidores públicos num ambiente envolto em tantas mudanças é complexo, isso refletiu também na concessão em benefícios. Com o passar dos anos, os servidores públicos obtiveram muitos benefícios e inovações nas relações de trabalho no serviço público por meio da Constituinte (GARCIA; CARVALHO NETO, 2002). Esse fato aumentou as despesas do Estado devido a medidas como: estabilidade, aumento de direitos e garantia e, igualdade salarial em cargos com níveis semelhantes (PIMENTA, 1998).

Durante um longo tempo, os servidores públicos, principalmente os efetivos (RIBEIRO; MANCEBO, 2013), foram estereotipados como os “marajás” do Governo, acreditava-se de que os direitos atribuídos pela Constituição possibilitavam a predominância do clientelismo nas instituições públicas (DINIZ, 2001; ABRUCCIO, 2007). Os governos tratavam os empregos públicos como um problema fiscal (GOMES; SILVA; SÓRIA, 2012), gerando uma série de críticas e ataques aos servidores, os responsabilizando por todos os erros do governo (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

O movimento do gerencialismo, possibilitou a mudança dessa visão, com a inclusão de processos de gestão focados na agilidade, eficiência e qualidade dos serviços prestados, o que também refletiu no servidor (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Ainda assim, as características dos modelos de gestão pública do passado, apesar da adoção de modelos atuais, não excluíram, em sua

totalidade, hábitos considerados negativos como, o formalismo na burocracia (BRESSER-PEREIRA, 2022).

É evidente que com o passar dos anos, a figura do servidor público mudou tanto na forma de ingresso e de execução das tarefas, Souza e Bachtold (2020) apresentou as características descritas abaixo dos servidores públicos, de acordo com os modelos de gestão predominantes na gestão pública, sendo:

- patrimonialista: ingresso no serviço público por meio de indicação e influência de autoridades; sem individualidade ou autonomia; suas decisões são centralizadas; conhecimento técnico não é exigência para ingresso ou manutenção no cargo; leal ao representante do seu superior e não diferencia o interesse público do privado.
- burocrático: seu ingresso é mediante concurso público; além de não possuir autonomia; depende das normas e regulamentos para exercer a sua função; as decisões são centralizadas por ele; possui competência técnica e legal na área na qual atua; possui nível de comunicação formal, focado na racionalidade da divisão de tarefas as executando de forma impessoal; obedece a hierarquia/autoridade, visando cumprir os procedimentos como descritos e sem flexibilização; voltado a estrutura do Estado e todo o processo administrativo.
- gerencialista: seu ingresso também é por meio de concurso público, podendo também ser comissionado ou estagiário; possui mais autoridade e responsabilidade pelos seus atos, podendo delegar atividades; maior conhecimento geral e específico para ingresso no cargo, bem como da legislação e normatização que norteiam a área na qual atuam; divisão de trabalho racional com foco em serviços com menos custos e maior eficiência e em contínua atualização; foco nos resultados; visão holística e decisões autônomas e assertivas; visão no cidadão como cliente; criativo e inovador nos procedimentos com foco no resultado; atuação transparente, gestão voltada na participação de todos os envolvidos interna e externamente; maior flexibilidade e simplicidade nos procedimentos.

Apesar de observarmos mudanças significativas no perfil dos servidores, parte

dessa imagem distorcida teve contribuição de parte de servidores que foram descomprometidos, favorecendo movimentos que defendem a diminuição da máquina pública como uma das alternativas para resolver a ineficiência do setor público (RIBEIRO; MANCEBO, 2013), isso é devido a dificuldades por parte de servidores de se distanciar de características disfuncionais, principalmente do patrimonialismo e do burocratismo. Opondo-se a essa visão distorcida do serviço público prestado pelo servidor efetivo houve, nas gestões passadas no âmbito federal, uma reestruturação de várias carreiras, com a realização de mais concursos públicos, e a reconstrução da política de recursos humanos, objetivando a melhoria nas relações de trabalho (GOMES; SILVA; SÓRIA, 2012).

A realização de concursos públicos faz parte de ações que asseguram a impessoalidade da contratação de pessoal nas organizações públicas, uma vez que, no passado predominam as contratações de cunho pessoal, uma herança do patrimonialismo (BRASIL, 1988; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014). Vale ressaltar que o concurso público tem como foco a seleção de profissionais baseados por provas escrita, títulos e experiência, gerando muitos debates se tal prática realmente é eficiente para a seleção de profissionais com o perfil ideal para exercer tal profissão.

Apesar dos pontos apresentados, os autores apontam como é questionada a necessidade da estabilidade do servidor público na administração contemporânea. A estabilidade no âmbito da gestão assegura a permanência e manutenção dos serviços públicos (BRASIL, 1988). “Quando um servidor vai embora, a organização perde conhecimento, capital intelectual, inteligência, entendimento e domínio dos processos [...]” (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019, p. 70). Cabe aos órgãos públicos a efetivação de ações para a manutenção do quadro de pessoal, no qual o servidor público efetivo possui o papel da continuidade (CRUZ *et al*, 2017). Tiago e Rohn (2019) apresentam como uma alternativa mapear cargos-chave, incluindo-os no plano de carreira técnica para assegurar as responsabilidades e atribuições exercidas pelos servidores. Porque a mudança de gestão possibilita a descontinuidade das equipes, refletindo nas suas tarefas (SOUZA; BACHTOLD, 2020).

Por isso, a manutenção do serviço prestado ao cidadão na ausência dos

servidores, é uma preocupação, porque o conhecimento das relações fundamentais para o desempenho nessas organizações fica comprometido (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019). Para os autores, essa situação resulta em uma realidade na qual ocorre a ruptura de redes de relações, necessárias para que o trabalho seja realizado. Outro ponto é que essas mudanças influenciam no quadro de pessoal em cada gestão, os novos servidores, comumente não efetivos, trazem com eles novas práticas, possibilitando novas maneiras de lidar com os procedimentos e os comportamentos, e também com o cidadão (SOUZA; BECHTOLD, 2020).

Mavigno e Mainardes (2021) destacam a importância da compreensão dos significados que o servidor atribui ao seu trabalho, o tornando sujeito da ação, suas habilidades estão sensíveis a desafios que definem a sua forma pensar, agir, sentir. Assim como, ressignificar a imagem do servidor (BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013). Diante dessa realidade, dentro das teorias sociais, este estudo abordará a teoria das práticas visando compreender as redes de ações dos servidores diante desse cenário, envolto nas mudanças na gestão pública, nas quais as práticas são abordadas com uma função racional e manipulável.

## 2.2 AS PRÁTICAS E O CONHECIMENTO EM ESTUDOS NO SETOR PÚBLICO

Muitos estudos sobre o serviço público abordam o conhecimento e a prática, mas numa abordagem distinta ao que propomos nesta pesquisa. Em relação ao conhecimento, comumente, os pesquisadores o apresentam como um objeto que possibilita a aprendizagem nas instituições públicas, o tratam como algo transferível, como se fosse uma coisa (GHERARDI, 2009) e é dessa maneira que se relaciona com a prática. Os textos de Bertolin, Zwick e Brito (2013), Lima et.al. (2021) e Corrêa et.al. (2021) abordam o gerenciamento do conhecimento como um recurso da gestão nas repartições públicas, sendo as práticas operacionais dos servidores consideradas como ações de controle e auditoria para auxílio do gestor, emergidas na burocratização e na centralização.

Na mesma abordagem, estudos como os de Souza e Bachtold (2020), argumentam que as práticas de trabalhos no serviço público podem ser remodeladas diante das mudanças organizacionais, refletindo no serviço prestado ao cidadão. Nesse sentido, o gerenciamento do conhecimento organizacional no serviço público, no que tange às formas, aos mecanismos e às ferramentas, possibilitam na sua criação, no seu compartilhamento e na sua preservação (AGRIFOGLIO; METALLO; NAUTA, 2021). Por isso, a gestão do conhecimento deve unir práticas na organização, na transferência e na criação do conhecimento, com práticas de inteligência organizacional, que busquem analisar, interpretar e aplicar esse conhecimento, sendo o homem o foco enquanto ser social (DE ANGELIS, 2015).

Ainda sobre o gerenciamento do conhecimento, destacamos o controle interno no serviço público, com os seus normativos que objetivam auxiliar na execução dos processos, sendo um dos recursos do gerencialismo para desenvolver a eficiência nessas organizações (MARRARA, 2019). Os normativos apresentam o conhecimento nas instituições públicas como algo que pode ser gerenciado com o intuito de padronizar os procedimentos, como se as tarefas pudessem ser executadas por qualquer pessoa.

Pancotto (2017), sob a mesma visão, apresenta também que a gestão de conhecimento nas instituições públicas está relacionada como as tarefas são executadas, nos aspectos formais e normativos restritos as práticas de determinada função pública. Isso possibilita na segurança das empresas que podem, de certa forma, assegurar que o conhecimento não se perca com o passar dos funcionários. No serviço público isso vai além, o conhecimento é um dos principais recursos para o recrutamento e seleção dos servidores públicos, sua formação define qual cargo deve assumir e seu ingresso no serviço público depende de uma prova que tem como base o conhecimento técnico (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019; CRUZ *et al.*, 2017).

Estudos voltados a práticas pela perspectiva social, visaram compreender, inicialmente, a aprendizagem organizacional por meio de pesquisas empíricas visando compreender o “por quê” as pessoas fazem as coisas, as suas práticas. Autores como Pancotto (2017) identificaram que as práticas vão além do

conhecimento, porque ele está embricado nas práticas de um grupo de praticantes, se difere dessa visão de que pode ser compartilhado, transferido ou armazenado (GHERARDI, 2018; ORLIKOWSKI, 2002).

Essa percepção de compartilhamento do conhecimento está evidente, quando no modelo burocrático, pensou-se que a solução para o serviço público estava na normatização das tarefas (SECCHI, 2009; SOUZA; BECHTOLD, 2020; BRESSER-PEREIRA, 2022). Isso gerou a disfunção do conceito de eficiência, baseado apenas na execução dos procedimentos, que com a evolução dos modelos adotados possibilitaram novos métodos de repensar práticas de gestão. Práticas essas que se voltam para o contexto social dos servidores, o meio no qual estão inseridos (DENHARDT; CATLAW, 2016).

Por isso, observamos que é predominante nesse campo de estudo, a abordagem funcionalista e isso reflete na maneira como a prática e o conhecimento são trabalhados. Nos estudos apresentados nessa ótica, o conhecimento pode ser compartilhado, gerenciado e manipulado, tornando-se um recurso para o auxílio nos processos de gestão nessas organizações. As práticas são tratadas como o que as pessoas fazem (GHERARDI, 2009) para explicar o fenômeno diante de novos e velhos servidores que integram uma equipe, trazendo seus valores, hábitos e o conhecimento (SOUZA; BACHTOLD, 2020).

Diante dessa característica nos estudos empíricos nessa área, Andion (2012) destaca que nas abordagens paradigmáticas no serviço público há a predominância da abordagem funcionalista e que estudos com novas abordagens podem contribuir nesse campo. Denhardt e Catlaw (2016) também criticam a forma racional dos estudos na área da gestão pública, apresentando alternativas como a inclusão de teorias como: a interpretativa, a da ação ou a social crítica. Os autores destacam essas abordagens como possibilidades construtivas para estudos entre teoria e prática, na busca do sentido da ação humana nessas organizações.

Comumente os estudos que tratam das práticas dos servidores na administração pública veem o conhecimento como o que as pessoas fazem (GHERARDI, 2009), como algo que pode ser trabalhado de maneira instrumental, transferido

e modelado de forma racional. Nesta pesquisa adotamos uma abordagem distinta a essa visão. Nos inserimos nos chamados Estudos Baseados em Prática (EBP) para abordar as instituições públicas, em uma ótica voltada às relações sociais e suas produções nesses espaços (DENHARDT; CATLAW, 2016).

Dentro da abordagem aqui adotada, as tarefas são vistas com base na interação de humanos e não humanos (LATOURE, 2012; GHERARDI, 2016), na qual a ação envolve a apreciação e o gosto, as emoções e os sentimentos (GHERARDI, 2013). Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) apresentam essa ótica como um caminho que aproveita o potencial dos Estudos Baseados em Práticas ao tratar a prática como uma maneira de ver, uma perspectiva que faz parte do desenvolvimento dos EBP.

### 2.3 OS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA, O CONHECER E A PRÁTICA COMO UMA MANEIRA DE VER

Ao longo das últimas décadas a perspectiva da prática ganhou espaço nas ciências sociais, “estudar a prática é focalizar as ligações entre os fazeres e dizeres como ações básicas” (PIMENTEL, NOGUEIRA, 2018, p. 356). Dentro desse movimento, Schatzki (2001) destaca como os teóricos da prática vêm contribuindo em questões diversas com ênfase na atividade humana.

Ao compreender os arranjos de práticas e sua constituição, é possível conhecer os fenômenos sociais amplos delas, como as organizações (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). No campo dos estudos organizacionais, enquanto uma das teorias culturais, a abordagem da prática contraria o conceito de *homo economicus* e do *homo sociologicus*, para explicar e compreender a ação, recorrendo a estruturas simbólicas (RECKWITZ, 2002). As práticas estão relacionadas a elementos (conhecimento, corpo, objetos, mente...) que se inserem nela junto com indivíduos que participam dela (RECKWITZ, 2002), fazendo parte da sua existência (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).

Nessa ótica a ação pertence às práticas e não ao homem, em uma perspectiva de oposição ao individualismo (SCHATZKI, 2001). A prática está organizada nos fazeres e dizeres que as compõem (SCHATZKI, 2002), está no o quê e como eles fazem, na relação social que contribui para a formação do indivíduo, para compreendê-lo é necessário olhar para as suas práticas sociais (CERTEAU, 1998). Para o autor, o cotidiano auxilia na formação das práticas, nas maneiras de pensar, falar, escrever, agir e fazer das pessoas, desenvolvendo práticas por meio das experiências do dia a dia, no convívio social. As práticas são complexas e a sua complexidade exigem abordagens distintas para a sua compreensão.

De acordo com Schatzki (2001), não existe uma única abordagem de prática, suas teorias estiveram presentes em quatro campos de estudos, sendo: filosofia, teoria social, teoria cultural e teoria da ciência e tecnologia. Por volta da segunda metade do século XX, ocorreu um movimento de estudiosos voltados à compreensão das práticas, denominado Estudos Baseados em Prática (EBP).

Para o autor, os pesquisadores dessas teorias se apoiaram em diversas perspectivas, no quadro 2 são apresentados alguns dos conceitos base dos estudos dos principais representantes dos EBP (NICOLINI; MONTEIRO, 2017).

Quadro 2: Conceitos de práticas

Autor	Conceito de prática
Pierre Bourdieu	"Prática = ( <i>Habitus</i> x <i>Capital</i> ) + <i>Campo</i> " (BOURDIEU, 1984)
Michel de Certeau	"As operações microbianas que proliferam na estrutura tecnocrática e desviam seu funcionamento por meio de uma infinidade de 'táticas' articuladas nos detalhes da vida cotidiana" (DE CERTEAU, 1998, p. xi)
Harold Garfinkel	"Realizações contínuas contingentes" (GARFINKEL, 1989, p. 11)
Anthony Giddens	"Tipos de atos regularizados" (GIDDENS, 1984, p. 75), "O domínio básico do estudo ou das ciências sociais, de acordo com a teoria da estruturação, não é a experiência do ator individual, nem a existência de qualquer forma ou totalidade social, mas práticas sociais ordenadas através do espaço". (GIDDENS, 1984, p. 1989)
Andreas Reckwitz	"Um tipo rotinizado de comportamento que consiste em vários elementos, interconectados entre si: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, 'coisas' e seu uso como conhecimento de fundo na forma de compreensão, saber fazer, estados de emoção e conhecimento motivacional. Uma prática ... forma por assim dizer um 'bloco' cuja existência depende necessariamente da existência de uma interconexão específica ou desses elementos, e que não pode ser reduzido a nenhum desses elementos únicos" (RECKWITZ, 2002, p. 49-50).
Theodore Schatzki	"Uma prática é um conjunto de fazeres aberto em evolução temporal, um dizer ligado por entendimentos práticos, regras, estruturas telofetivas e entendimentos gerais (...) a organização de uma prática descreve as fronteiras da prática: um fazer ou dizer pertence a uma dada prática se expressa componentes ou a organização dessa prática" (SCHATZCKI, 2002, p. 87).
Charles Taylor	"Os significados e normas implícitos nessas práticas que não podem ser concebidos como um conjunto de ações individuais, mas que são essencialmente modos de relações sociais, ações mútuas" (TAYLOR, 1971, p. 27)

Fonte: Adaptado de Nicolini e Monteiro (2017, p. 4)

Diante dessa diversidade de definições, Gherardi (2009) aborda o quanto a polissemia de conceitos de prática torna difícil definir o seu entendimento. Para autora, esse é um dos principais desafios para os estudos contemporâneos sobre práticas, parte deles ainda a tratam como sinônimo de rotinas e do que as pessoas fazem. A prática como objeto de estudo é múltipla e fluida (GHERARDI, 2018). Por isso, Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) enfatizam que a comunidade de prática significou uma mudança para uma visão social e situada, onde a aprendizagem passa a ser um processo de participação social e o

conhecimento não é individual. As práticas não estão situadas nas cabeça das pessoas, mas sim na comunidade como sujeito coletivo, o que levou os estudos seguirem suas análises não por uma comunidade de práticas (CoP), mas para as práticas de uma comunidade (PoC) (GHERARDI, 2009). As práticas são sociais porque estão relacionadas aos fazeres e dizeres de uma comunidade, não do indivíduo, porque o ser humano age devido à inteligibilidade prática, no sentido do fazer (SCHATZKI, 2002).

Schatzki (2001) diante dessa multiplicidade de conceitos de práticas informa que não existe uma abordagem única para os estudos. Essa dificuldade não pode ser associada somente à polissemia do termo, ela inclui os distintos posicionamentos epistemológicos dos pesquisadores (GHERARDI, 2009). O uso de lente para pesquisar prática é uma forma do pesquisador conduzir o seu estudo, as abordando como “objeto empírico” ou como “uma maneira de ver”. Essa última com foco em compreender com mais profundidade as práticas, exigindo mergulhar no ambiente dos praticantes. Gherardi (2009) apresenta a abordagem de estudo voltadas para “dentro” das práticas, como uma perspectiva que vislumbra o ponto de vista dos praticantes, sobre como a atividade é realizada.

Sob a ótica da prática como uma maneira de ver, ocorre o reconhecimento de um componente do discurso que possibilita uma perspectiva do saber na prática, na ação humana em seu ambiente de trabalho (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; ORLIKOWSKI, 2002). Portanto, assumimos que “o conhecimento não é uma capacidade estática incorporada, ou à disposição estável dos atores, mas sim uma realização social contínua e reconstruída à medida que o ator se engaja no munda na prática” (ORLIKOWSKI, 2002, p. 249). As práticas são sustentadas, aprendidas e refinadas socialmente pelos praticantes por meio de um conjunto de atividade que englobam os objetos, instrumentos e o gosto (GHERARDI, 2013).

Isso remete ao entendimento de que o conhecimento é coletivo, envolve uma experiência que engloba o corpo e os sentidos. Este estudo ao tratar o conhecimento como uma atividade, compreende que ele se trata de um “saber”

que constitui a prática que envolve sentimentos, os sentidos, os objetos (GHERARDI, 2009). Tanto fora como dentro das organizações de trabalho, grupos ou pessoas constroem conhecimento compartilhando significados (GHERARDI; STRATI, 2014).

O estudo do saber na prática na abordagem aqui definida, se iniciou com estudos de pesquisadores como Gherardi com o intuito de compreender como as pessoas aprendem nas organizações, essa temática se tornou uma das mais abordadas nos EBP, envolvendo uma perspectiva sociológica. Em uma comunidade de prática, as pessoas compartilham experiências, metas e até o seu conhecimento, possibilitando a inovação (NICOLINI, 2013). Opondo-se a essa perspectiva, para Orlikowski (2002) as pessoas inovam suas práticas à medida que experienciam novas formas de interpretar e experimentar o mundo. A autora questiona a visão do conhecimento como um objeto que pode ser transferido, pois as práticas não podem ser espalhadas como se fossem coisas.

A perspectiva sociológica parte para o ponto de que a aprendizagem é um processo social, envolvendo os significados que as pessoas dão às suas experiências de trabalho, às práticas definidas e à sua socialização em uma comunidade praticante (DURANTE *et al.*, 2019). A aprendizagem é uma participação sociomaterial nas práticas situadas, nela o saber é corporificado e envolto no fazer, ordenando materiais heterogêneos que envolvem a agência e suas conexões (GHERARDI, 2018). A aprendizagem é desenvolvida pelo aprendiz à medida que ele mergulha no trabalho e na complexidade do conhecimento para o desenvolvimento de boas práticas (NICOLINI, 2013).

Essa perspectiva busca evidenciar o conhecimento da ação ou saber, o que sugere uma ação que molda as práticas, ao invés do conhecimento ser um substantivo que remete a coisas, elementos, fatos, processos e disposições, ele passa a ser tratado como um verbo, o conhecer (ORLIKOWSKI, 2002). O conhecimento é produzido em conjunto pelas pessoas (GHERARDI; STRATI, 2014). O conhecer é um saber dinâmico (GHERARDI, 2009), é uma ação efetiva, sendo que todo fazer é saber, e todo saber é fazer (ORLIKOWSKI, 2002), o fazer, também é o conhecer.

Conhecer é uma atividade situada das pessoas em conjunto e não um objeto (conhecimento) (GHERARDI; STRATI, 2014). As práticas sempre estão em movimento, estão conectadas com quem as criam (agenciamento), possuem conexões que agem como rizomas, sem começo e nem fim, sempre no meio e em movimento (GHERARDI, 2018). Ou seja, o conhecer no cotidiano do indivíduo, é “uma realização social contínua, constituída e reconstituída na prática cotidiana” (ORLIKOWSKI, 2002, p. 252).

O conhecer é moldado em um espaço ou tempo (GHERARDI, 2013) de uma maneira na qual os indivíduos não são portadores do conhecimento, a ação é que torna o conhecer e o saber como um resultado dessas relações (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Os saberes acumulados são modificados, os praticantes estão sujeitos aos resultados de experiências positivas e negativas, que auxiliam no processo de aprendizagem, por meio de novas experiências que geram conhecimento (NICOLINI, 2013).

Gherardi e Strati (2014) ainda apresentam o conhecimento como uma atividade situada, imbricado com as práticas situadas no corpo. O fazer coletivo do conhecimento, possibilita a interação entre humanos e não humanos, conhecimento sensível, legitimado que esteja em conexão (GHERARDI, 2018). Essa perspectiva possibilita uma abordagem interessante dentro do serviço público, devido às implicações sociais debatidas neste estudo.

### **2.3.1 As práticas de gestão e o saber no serviço público**

Estudos de pesquisadores dos EBP no serviço público como Junquillo, Almeida e Silva (2012) e Teixeira (2013), destacam a complexidade do cotidiano nas instituições públicas. Para os autores as “artes do fazer” dentro de uma comunidade escolar, por meio da abordagem Certeuniana, auxiliam na (re)construção das práticas sociais num cotidiano intenso, repleto de imprevistos, gerando sentimentos de frustração. O cotidiano influencia na invenção e reinvenção dos gestores no serviço público, que dão significados distintos aos espaços devidos as relações sociais (CERTEAU, 1998; POUBEL;

JUNQUILHO, 2015). Nessas organizações, as práticas cotidianas (CERTEAU, 1998) dos gestores é um fenômeno que ocorre com a prática (CARMO, 2015).

Outra característica específica que os EBP atribuem às práticas, é a reflexividade. Para Alves e Bispo (2022), mesmo em um curso de formação continuada, as experiências e os significados que os gestores públicos atribuem às práticas são consideráveis. Para os autores, há uma dicotomia entre a formação e a realidade, teoria e prática, na qual uma capacitação baseada na reflexividade prática seria uma opção mais coerente para uma gestão participativa (ALVES; BISPO, 2022).

É evidente de que a gestão é uma preocupação dos pesquisadores das práticas no serviço público, ou seja, por ser uma prática social, os gestores fazem parte da comunidade praticante (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012). Ao mesmo tempo as práticas de gestão no serviço público, sob influência da burocracia, bloqueiam a fluidez entre os elementos da prática (BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013). Essas contribuições possibilitam um olhar para a formação desse gestor, e como isso pode influenciar nas práticas dos servidores públicos, principalmente em como a gestão auxilia no processo de (re)produção das práticas dos servidores, que é o foco desta pesquisa.

Por meio do processo reflexivo na aprendizagem, as vivências e experiências com a comunidade praticante, como a dos servidores e seus gestores, possibilita a renovação de suas práticas (MELO *et al.*, 2020). Os servidores estão envolvidos num ambiente com regras políticas e normas institucionais que limitam as suas práticas e, ao mesmo tempo, as permitem (BLIJLEVEN; HULST, 2021).

Essas práticas são inovadas, através da sua improvisação nos ciclos de aprendizagem (VILAR, 2021). Para a autora, as *expertises* dos servidores públicos por meio dos seus saberes, moldaram as direções para a inovação de suas práticas, resultante de um processo contínuo e ininterrupto em constante transformação, caracterizando as suas “artes do fazer” (CERTEAU, 1998). O conhecimento nessa situação não é estático, está sempre em construção (ORLIKWSKI, 2002), a prática é um fazer coletivo e conhecedor (GHERARDI,

2018).

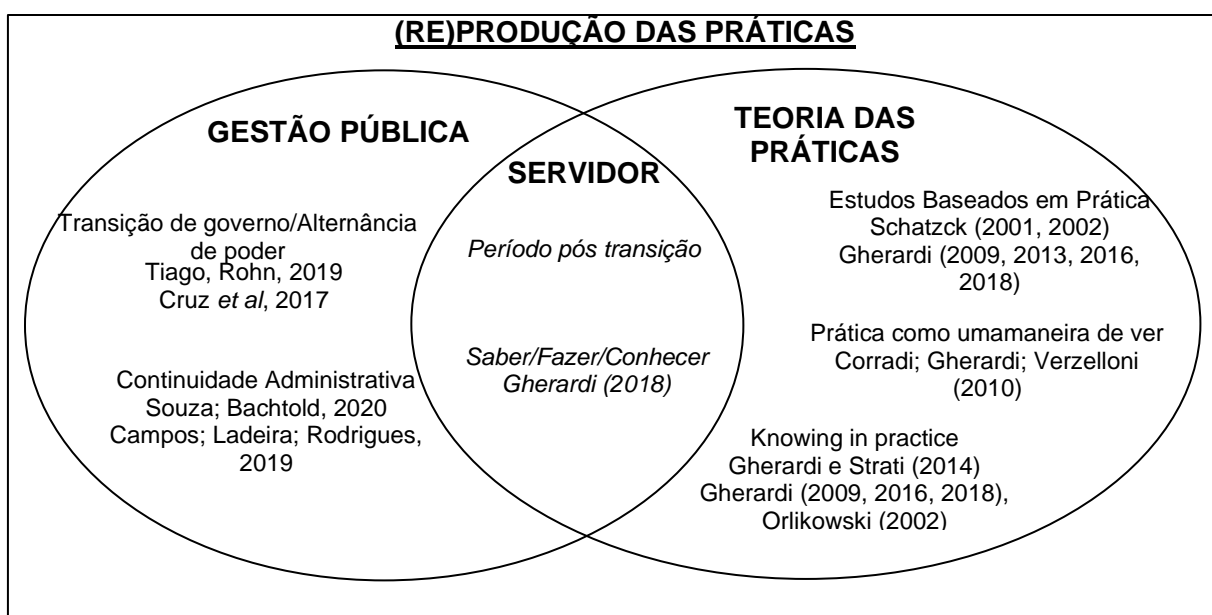
Ainda sobre os servidores públicos, Pancotto (2017) sob a perspectiva do conhecer na prática (*knowing-in-practice*), enfatiza que os saberes dos servidores não estão descolados de suas práticas no ambiente de trabalho, indo além da formação. Para Gherardi (2018) o *knowing-in-practice* pode dispor de uma análise que envolve características em que o conhecimento, numa ancoragem histórico-cultural, é constituído nas experiências do passado. Outro fator a evidenciar são as condições sociais do ambiente de trabalho nas organizações públicas. Bertolin, Zwick e Brito (2013) destacam fatores como as deficiências de gestão como dificultadores de inovação das práticas de trabalho, o que impossibilita no aproveitamento do potencial humano no serviço público.

As práticas são desenvolvidas no cotidiano de trabalho, ocorrido de forma situada por meio de conhecimentos formais e informais, nas interações sociais na estrutura de rede ações de uma comunidade (PANCOTTO, 2017). As pessoas, por meio das suas experiências com as práticas e dentro delas, incorporam às suas identidades posicionamentos sociais (GHERARDI; STRATI, 2014). As redes de ações possibilitam aos servidores, que são a linha de frente no serviço público, o desenvolvimento da compreensão situada nas “maneiras de fazer” (CERTEAU, 1998) e nas “maneiras de agir” para o seu ambiente de trabalho funcionar, gerando a (re)produção de práticas de trabalho (BLIJLEVEN; HULST, 2021).

### 3 ESQUEMA CONCEITUAL

O esquema conceitual na Figura 1 articula os autores e seus principais aspectos, representando o caminho proposto nesta pesquisa empírica que objetiva: compreender relações entre a (re)produção das práticas na atuação do servidor efetivo municipal e as transições de governos municipais, sob a ótica de ex-servidores efetivos municipais aposentados. No esquema, foram articulados os estudos que trataram de modelos de administração pública (GOMES; SILVA; SÓRIA, 2012; BRESSER-PEREIRA, 2022; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; SECCHI; 2009) e como questões históricas dessas práticas de gestão agregaram características e questões divergentes nessas organizações, assim como a normatização da transição de governo (TIAGO; ROHN, 2019; CRUZ *et al.*, 2017) assegurou maior estabilidade diante das mudanças dos gestores que, por meio dos servidores públicos, conseguem prestar serviços à sociedade e manter a continuidade administrativa (SOUZA; BACHTOLD, 2020; CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019).

Figura 1 – Esquema conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Estudos como os de Bertolin, Zwick e Brito (2013), Souza e Bachtold (2020), Lima et.al. (2021), Corrêa et.al. (2021) e Agrifoglio, Metallo e Nauta (2021)

demonstraram que as pesquisas tratam da administração pública como um objeto, como o que as pessoas fazem (GHERARDI, 2009) essa ótica predominante se afasta de uma visão da prática enquanto epistemologia, tratando a prática como uma lente, por meio da qual é possível abordar diferentes facetas de um fenômeno. Essa ênfase distinta em relação à prática remete a diferentes possibilidades de estudos (DE ANGELI, 2015).

Dentre essas alternativas neste estudo adotamos a abordagem da prática como uma maneira de ver (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010), reconhecendo o *knowing-in-practice* ou o conhecer na prática (GHERARDI, 2009; 2013; 2016; 2018) como parte da prática, de maneira que o conhecimento deve ser tratado como um verbo, o conhecer. O conhecer sempre está em movimento e não dentro da cabeça das pessoas, imbricado nas práticas sociais e pertencendo as práticas (ORLIKOWSKI, 2002; GHERARDI; STRATI, 2014). A partir dessa perspectiva vamos tratar do problema de pesquisa proposto: como ex-servidores efetivos municipais aposentados relacionam a (re)produção das práticas durante a sua atuação na prefeitura com as mudanças de mandato eletivo do executivo municipal?

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa objetivou compreender relações entre a (re)produção das práticas na atuação de servidor efetivo municipal e as transições de governos municipais, sob a ótica de ex-servidores efetivos municipais aposentados. Para a execução deste estudo foram adotadas etapas por meio de um método, um “conjunto de procedimentos, regras e técnicas que devem ser adotados na realização de uma pesquisa científica” (PEREIRA, 2016, p. 41), relacionado com a natureza da pesquisa científica. De acordo com o autor, nas ciências sociais utiliza-se o método científico empírico, que vai além da teoria com intuito de investigar aspectos relacionados a teoria.

Portanto, para tratar de maneira adequada o objetivo proposto, realizamos uma pesquisa qualitativa e de caráter descritivo, reflexivo e crítico, pois a prática precisa estar em evidência, possibilitando a sua visibilidade, articulação, a transformando em objeto epistêmico para compreender o seu contexto (NICOLINI, 2009). Para Flick (2008), a pesquisa qualitativa envolve aspectos que objetivam a descoberta de novos campos, explorando novas áreas para o mundo da ciência e da pesquisa.

A pesquisa qualitativa descritiva, de acordo Gil (2021), descreve fenômenos conforme as informações coletadas de um determinado grupo. De maneira semelhante, esta pesquisa descreveu os eventos ocorridos nos cenários das transições de governo em 04 Prefeituras Municipais localizadas na região serrana do estado do Espírito Santo, por meio das informações produzidas com os servidores públicos efetivos aposentados.

## 4.2 LOCUS DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Para Nicolini (2009) o estudo das práticas consiste em interrogar o objeto de investigação, quais ferramentas e como serão utilizadas para abordar esse objeto e seus próprios posicionamentos. Na pesquisa qualitativa o foco está no significado atribuído ao problema, dado pelos participantes da pesquisa, afim de que se obtenha diferentes percepções (GIL, 2021).

Como o foco deste estudo são as práticas envolvendo os servidores públicos municipais aposentados, os *loci* foram 04 prefeituras municipais, localizadas na região serrana do estado do Espírito Santo, por serem municípios com culturas e porte semelhantes. Outro consiste no fato de que os Municípios também são entes federativos e possuem autonomia para praticar gestão (BRASIL, 1988), nessas instituições são claras as manifestações de poder local no Brasil (GRIN; ABRUCCIO, 2019), tornando este um cenário interessante nesta pesquisa.

Nas organizações públicas, existe um corpo de funcionários compostos por servidores efetivos (estáveis), que permanecem nessas organizações por um prazo indeterminado; comissionados (cargo de confiança), que são considerados cargos de confiança dos gestores e assumem papéis de gestão, o que significa que sua permanência não é estável; e os contratados por designação temporária (temporários), servidores ocupantes de cargos de carreira, mas com vínculo provisório (RIBEIRO; MACEBO, 2013). Por isso, os sujeitos para este estudo foram os servidores municipais de vínculo efetivo aposentado, pois eles vivenciaram em sua vida funcional diversas transições de governo.

Os servidores aposentados por não estarem mais vinculados diretamente com as prefeituras, possuem uma liberdade maior para expressar as suas realidades. Isso lhes permite falar de suas vivências, seus anseios, suas conquistas e frustrações com mais liberdade, nos possibilitando aprofundar mais em suas práticas. Esse grupo de praticantes tem muito a contribuir porque ao se falar de transições, os servidores aposentados têm muito a falar diante todas as suas experiências vividas na sua vida funcional ao longo de sua carreira nessas

organizações.

Enquanto pesquisadora, destaco que obtive fácil acesso aos *loci* de pesquisa, como servidora pública efetiva municipal no Município de Santa Teresa/ES. Para Flick (2008), o pesquisador precisa ter acesso ao campo e sua intervenção não pode afetar a rotina dos grupos sociais, a fim de evitar intervenções, mas assegurar o acesso a informações fidedignas a realidade do grupo de entrevistados. Flick (2008) também destaca a questão da reflexividade do pesquisador, que pode contribuir com as suas reflexões acerca de sua experiência no campo.

A aplicação da pesquisa foi realizada nessas 04 prefeituras, que foram identificadas com uma letra, sendo: A, B, C e D, visando assegurar a preservação da identidade dos servidores aposentados participantes. O perfil de cada prefeitura foi traçado por meio das informações contidas em pesquisa documental, encontradas em cartilhas digitais e nas informações disponíveis nos sites institucionais dos municípios, por meio de documentos e dados publicados nos portais da transparência. Após esta análise, identificamos que essas prefeituras possuem um perfil cultural e demográfico semelhantes, bem como a estrutura organizacional, possibilitando tratar como baseadas em um cenário de gestão pública comum às informações produzidas pelos sujeitos desta pesquisa.

A seleção dos sujeitos foi por meio de um levantamento dos servidores aposentados com os Institutos Próprios de Previdência Municipal, com servidores municipais que a pesquisadora teve acesso, setores de recursos humanos dos Municípios e por meio de pesquisas nos sites institucionais. Em um primeiro momento, foi composto um grupo inicial de sujeitos com até dez participantes. São sujeitos que atuaram na área administrativa, que passaram por diversas transições de governo, e neste caso, espera-se que um servidor público aposentado tenha, no mínimo quinze anos de serviços prestados na administração pública. Depois, esses mesmos sujeitos indicaram outros, dentro da técnica chamada bola de neve, até chegarmos na saturação das informações, quando elas, em sua maior parte, se repetiram (VINUTO, 2014).

Os sujeitos tiveram a sua identidade preservada e foram codificados por meio da

letra S de servidor seguido do sequencial numérico por ordem da realização da entrevista sendo: 01, 02, 03, etc. Para a produção das informações junto com esses sujeitos foi adotada uma combinação de técnicas que possibilitaram a coleta das informações que contribuam para a pesquisa em questão.

Para Gherardi (2009) as práticas podem ser estudadas “de dentro” e “de fora”, pesquisadores como ela, buscaram viver o universo dos praticantes em sua pesquisa. Esta pesquisa utilizará da entrevista estruturada e da entrevista com o dublê, como possibilidades para mergulhar nas práticas dos entrevistados que são servidores efetivos municipais aposentados, dessa maneira a pesquisa se baseará nas experiências dos praticantes e do que eles viveram.

É sabido que nas pesquisas voltadas para as práticas, é aconselhável a utilização de técnicas *in loco*, possibilitando ao pesquisador a vivência do momento do evento com a utilização de técnicas como o *shadowing* ou a observação participante. Apesar dessa limitação, entendemos que as técnicas utilizadas nesta pesquisa possibilitaram o alcance do objetivo deste estudo. Tratamos das práticas realizadas pelos servidores em cada transição de governo vivenciada por eles, por isso o foco estava no passado. Ao analisarmos as reflexões dos servidores aposentados, ficamos diante de reflexões de suas vivências nas diversas transições que eles presenciaram e isso gerou nos resultados que obtivemos neste estudo.

Foram entrevistados 20 servidores aposentados em formato presencial ou *online*. Em média esses servidores aposentaram nos últimos 15 anos, atuaram na área administrativa com cargos operacionais, técnicos e de nível superior. Curiosamente, a maioria dos entrevistados exerceu, em boa parte da sua vida funcional, funções gratificadas ou cargos comissionados, inclusive cargos de primeiro escalão a frente de secretarias. Observamos também que a maioria desses ex-servidores eram mulheres, sendo que este não foi um dos critérios para a escolha dos participantes desta pesquisa, cuja técnica de abordagem foi a bola de neve. O perfil dos respondentes está descrito no quadro 3.

Quadro 3 – Perfil dos respondentes

<b>Código</b>	<b>Gênero</b>	<b>Prefeitura</b>	<b>Tempo de atuação na Prefeitura</b>	<b>Exerceu cargo comissionado?</b>	<b>Teve atuação política?</b>
S01	Feminino	A	27 anos	Sim	Não
S02	Feminino	A	Acima de 30 anos	Sim	Não
S03	Masculino	B	26 anos	Não	Não
S04	Feminino	B	31 anos	Sim	Sim
S05	Feminino	A	34 anos	Sim	Não
S06	Feminino	A	28 anos	Sim	Não
S07	Masculino	C	36 anos	Sim	Não
S08	Feminino	B	34 anos	Sim	Não
S09	Feminino	B	27 anos	Sim	Não
S10	Masculino	B	26 anos	Sim	Não
S11	Feminino	C	25 anos	Sim	Não
S12	Masculino	C	30 anos	Sim	Não
S13	Feminino	A	26 anos	Sim	Não
S14	Feminino	B	34 anos	Não	Não
S15	Masculino	D	39 anos	Sim	Sim
S16	Masculino	C	33 anos	Sim	Não
S17	Feminino	B	34 anos	Sim	Não
S18	Feminino	B	30 anos	Sim	Não
S19	Feminino	D	32 anos	Não	Não
S20	Feminino	D	25 anos	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Outro ponto em comum entre os sujeitos entrevistados nesta pesquisa se trata do tempo de permanência em seus locais de trabalho, em média a maioria permaneceu por mais de quatro anos no mesmo setor, o que enfatizará alguns aspectos que serão apresentados na discussão de resultados da coleta dos dados.

#### 4.3 COLETA DE DADOS

Para Nicolini (2009) pesquisar prática é complexo, por isso é necessária a combinação de métodos para a produção de dados. Por isso, nesta pesquisa adotamos os seguintes meios de coleta: pesquisa documental, entrevista semiestruturada e entrevista com o dublê.

A pesquisa documental foi realizada para identificar novas possibilidades e caminhos dentro da pesquisa, esse método de coleta é importante para

pesquisas narrativas, onde o documento é tratado de forma ampla (GIL, 2021). A pesquisa documental foi aplicada para identificar quando os processos de transição ocorreram nas instituições, por meio de registros documentais de diplomação de prefeitos e vices prefeitos e decretos de nomeação de Secretário, subsecretários e gerências. Essas informações foram coletadas nos sites oficiais, cartilhas locais e portais da transparência de cada um dos municípios das prefeituras trabalhadas nesta pesquisa.

A pesquisa documental nos permitiu trazer um perfil demográfico e organizacional das prefeituras que os servidores efetivos aposentados atuaram. Podemos identificar que as prefeituras em questão, possuem características semelhantes, como se deu a sua constituição e por quantas transições de governos elas passaram. Outro ponto interessante foi que os servidores efetivos, atualmente, não ultrapassam 50% do total de servidores, o que nos demonstra que os servidores efetivos são minoria nessas organizações. Compreender essas relações, traz esses cenários dos ambientes em que esses ex-servidores efetivos atuaram antes da sua aposentadoria como um ambiente que também influenciava em suas práticas e contribuíram para os pontos que apresentamos na discussão dos resultados deste estudo.

Após esta etapa, organizamos as informações que contribuíram para a aplicação da entrevista semiestruturada e dublê, visando a coleta de informações das práticas sociais dos servidores efetivos aposentados inseridos nesses espaços sociais. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou em formato *on-line*, conforme o formato de entrevista escolhido pelo entrevistado. Liuberté e Feuls (2022) apresentam a entrevista como uma prática social e descrevem como pesquisadores de práticas a utilizam como um método para coletar dados através de conversas com os participantes.

Esse formato de entrevista possibilitou ao entrevistador ter um guia para desenvolver o seu estudo, a fim de possuir um roteiro que visa norteá-lo para o cumprimento dos objetivos propostos (FLICK, 2008). Auxiliando no ordenamento dos itens num formato de pauta, possibilitando a preservação da espontaneidade do entrevistado, com intervenções discretas pelo entrevistador (GIL, 2021), o que a torna interessante para uma entrevista com o dublê (FREITAS, 2018,

adaptado).

Esse questionamento possibilitou ao entrevistador vivenciar em parte as práticas do entrevistado, acessando as suas ferramentas, suposições e posição no campo. Ao imaginar que está orientando uma pessoa a executar a sua tarefa para um duplê que o vai substituir, ele possivelmente fornecerá instruções detalhadas para garantir a compreensão do processo e execução da função (NICOLINI, 2009).

Nicolini (2009) utiliza o termo “*Interview to the Double*” traduzida para entrevista com o duplê, ela consiste em um método adequado para o estudo das práticas. Trata-se de uma entrevista semiestruturada composta por uma pergunta: suponha que eu seja parecido fisicamente com você e terei que te substituir no trabalho, como devo fazer para que todos não percebam a nossa troca? (NICOLINI, 2009; FREITAS, 2018).

Gherardi e Strati (2014) apresentam uma pesquisa empírica com essa técnica, que possibilitou conhecer por detrás das práticas dentro de um ambiente de produção de uma fábrica. Por exemplo, os autores ao entrevistarem os funcionários de uma indústria, traçaram um perfil de um operário padrão que realizava as práticas de trabalho no dia a dia na produção, nelas ele sabia o momento exato para se reportar ou não a seu chefe, porque isso podia refletir na sua produtividade. Por isso ao incluirmos mais perguntas para a entrevista semiestruturada, percebemos que isso possibilitou na compreensão e na análise do conhecimento cotidiano (FLICK, 2008) dos servidores aposentados.

Liuberté e Feuls (2022) defendem que as entrevistas, são métodos que exploram as percepções das pessoas, em seus sentidos, histórias, vivências e aos significados de suas ações. A entrevista duplê em conjunto com a entrevista semiestruturada possibilitaram que os entrevistados produzam uma narrativa descritiva idealizada de suas práticas ‘de dentro’, através de pontos de vista moral e normativo particular (NICOLINI, 2009). Como os indivíduos e seus ambientes estão ligados, no que fazem e dizem, os dados discursivos das práticas são importantes (LIUBERTÉ; FEULS, 2022).

De acordo com Nicolini (2009), pesquisadores de práticas como Bruni e Gherardi

(2001), Gherardi (1995) e Nicolini (2006; 2007), também desenvolveram esse método como compreender e representar a prática. A adaptação de metodologias de aprendizagem para estudos das práticas não está relacionada aos métodos, mas sim em como os pesquisadores se envolvem com eles (LIUBERTÉ; FEULS, 2022). Esse formato de entrevista visa substituir a observação participante como método (NICOLINI, 2009). A entrevista possibilita a cocriação de narrativas sobre como as pessoas pensam, sentem, fazem e falam, e como o espaço social contribui para a cocriação do conhecimento subjetivo (LIUBERTÉ; FEULS, 2022).

Nicolini (2009) orienta que tal método não deve ser autônomo e, por isso, propõe a sua combinação para auxiliar na produção da pesquisa, visando assegurar que a redação e o conteúdo das respostas das perguntas sejam compreendidos pelos membros e pelo pesquisador. Após a realização do método de entrevista com o dublê, esta pesquisa vai realizar uma avaliação em conjunto com a pesquisa documental e entrevista semiestruturada, visando identificar fatores decorrentes das transições possivelmente vivenciadas pelos participantes.

Serão identificados aspectos das práticas por meio das respostas nas entrevistas, sem identificar os respondentes, reunir dados com base nas experiências expostas por cada um e, com isso, identificar sobre a (re)produção das práticas e principalmente, se isso tem relação com as transições de governo (GHERARDI; STRATI, 2014).

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

As metodologias para a coleta de dados visaram experienciar o cotidiano dos praticantes, por isso todos os sentimentos, as experiências vividas pelos servidores entre o passado e o presente, poderão gerar informações que evidenciem melhor a sua realidade e a sua maneira de ver (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010) nas práticas de trabalho. Diante disso a combinação das metodologias de coleta, possibilitaram diferentes perspectivas para a vivências das práticas dos servidores públicos aposentados (LIUBERTÉ;

FEULS, 2022; NICOLINI, 2009), com a utilização da entrevista semiestruturada (FLICK, 2008) e entrevista com o duplê (NICOLINI, 2009; LIUBERTÉ; FEULS, 2022) e pesquisa documental (GIL, 2021).

Para interpretarmos as informações coletadas e darmos sentido aos significados que os servidores aposentados trazem as suas práticas (FLICK, 2008), os dados foram transcritos, tratados e analisados com base na técnica de análise de espiral de Creswell (2013), na procura por temas em comum entre os sujeitos da pesquisa (FLICK, 2008). Em cada etapa desse processo, na proposta de Creswell (2013), realizamos um movimento em círculos analíticos, a fim de abordar diversas faces da análise, resultando numa narrativa (CRESWELL, 2013).

Iniciamos com a coleta dos dados textuais resultantes da pesquisa documental e das entrevistas, que foram organizados em grupos como palavras, frases em arquivos de programas de computador a fim de facilitar o processo da análise. Dando continuidade, a base de dados foi explorada e analisada por meio de reflexões, anotações, leituras e lembretes, identificando ideias e palavras-chave. Os dados foram divididos em categorias, com as descrições detalhadas, desenvolvendo temas. Foi elaborada uma codificação, por meio da divisão do texto em categorias de informações menores. Os dados foram interpretados, por meio análise dos seus significados com o apoio na literatura da pesquisa e, representados para possibilitar a avaliação das informações coletadas (CRESWELL, 2013). Conforme discriminado abaixo:

- tratamento dos dados: gravar e transcrever as entrevistas;
- leitura das transcrições e seleção de palavras, frases e pontos em comum;
- nova leitura das transcrições, definindo categorias, conforme referencial teórico;
- classificação, descrição e análise dos resultados com base no tema da pesquisa;
- elaboração de um texto descritivo com os resultados da pesquisa.

Por meio da análise de textos descritivos, podemos vivenciar as experiências dos entrevistados, que ao abrirem as suas memórias nos permitiram compreender o seu presente por meio do passado, e as conexões entre suas histórias (NICOLINI, 2009; GHERRARDI; STRATI, 2014; LIUBERTÉ; FEULS, 2022). Diante disso destacamos algumas implicações nesta pesquisa, onde cabe destacar pontos que poderiam assegurar uma maior assertividade, principalmente na coleta dos dados.

Sob o olhar do conhecer na prática ou o *knowing-in-practice*, compreendemos que o conhecimento está em constante movimento. Após a realização das entrevistas, as informações foram codificadas por meio da repetição de frases ou palavras como: neutralidade, política, experiência, função técnica, escolha técnica e adaptação, possibilitando as definições das categorias, por meio da técnica de análise espiral de Creswell (2013).

Para a definição destas categorias, adotamos a perspectiva de Orlikowski (2002), Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), Gherardi (2013, 2018) que tratam do conhecer como um verbo, por sempre estar em movimento. Para os servidores aposentados, as suas vivências em cada mudança de mandato eletivo, após as transições de governo, possibilitaram que o conhecer se tornasse: um processo de experiência; um comportamento neutro diante de ambientes não neutros; um processo de adaptação e transformação e, um processo de segurança, sendo estas as quatro categorias definidas para a análise dos resultados desta pesquisa, exploradas nos capítulos 6, 7, 8 e 9 deste estudo.

## 5 AS PREFEITURAS

Este estudo abordou como *locus* de pesquisa prefeituras municipais localizadas na região serrana do estado do Espírito Santo, por questões de sigilo elas não serão identificadas, porém será traçado um perfil demográfico e histórico de cada uma para compreendermos o cenário em que esses praticantes estão inseridos.

As prefeituras são de cidades fundadas e emancipadas nos séculos XIX e XX, possuem uma média de 25.000 habitantes, o que as define como cidades de pequeno porte. Compreender a história desses Municípios auxilia na análise das práticas dos servidores, porque de acordo com pesquisadores como Gherardi (2018), as práticas estão imbricadas na história, na cultura, nos costumes que as pessoas, estão expostas em uma comunidade, fazem parte do conjunto de elementos heterogêneos que as compõem.

A Prefeitura A é um município que foi emancipado há pouco mais de 30 anos, é uma cidade colonizada por imigrantes italianos. A sua economia é baseada em 90% da agricultura local, que também busca no agroturismo um meio de desenvolvimento econômico. Ao longo desses anos, após a sua emancipação, passou por 06 transições de governo, houve revezamento de prefeitos e vices nesse processo, sendo que em um mandato o prefeito, era o vice-prefeito na gestão anterior. Ao longo desses anos, observou-se também que das 14 secretarias municipais, não houve muitas alternâncias desses gestores com as mudanças de governo, sendo exercidas até por servidores efetivos, principalmente em secretarias meio, como administração ou finanças. Essa prefeitura possui cerca de 1.112 servidores públicos, sendo que desse total 448 são servidores efetivos, o último concurso público foi realizado no ano de 2016.

A Prefeitura B é um município que foi emancipado por mais de 100 anos e, assim como a anterior também é uma cidade colonizada por imigrantes italianos, sendo a economia baseada na agricultura e no turismo gastronômico e rural. Nesses anos, passou por 35 transições de governo com prefeitos eleitos pelo povo, possui uma estrutura administrativa com 16 secretarias, houve alternâncias dos gestores das pastas das secretarias, não sendo predominantemente exercidos

por servidores efetivos. Atualmente, possui um corpo funcional de 1.308 servidores, sendo que deste total 609 são servidores efetivos, o último concurso público foi realizado em 2016.

A Prefeitura C é um município que foi emancipado há mais de 100 anos fundado por imigrantes europeus (alemães, pomerana e italianos), possui sua economia baseada na agricultura. Ao longo desses anos, passou por 36 transições de governo, com raríssimos reeleições, mas, com muitos casos de destituições, renúncias de prefeitos, que geraram as trocas. Nessas mudanças de mandato, numa estrutura administrativa que envolvem 16 Secretarias, houve trocas dos gestores das pastas, não sendo predominantemente exercidos por servidores efetivos. Conta com cerca de 610 servidores, sendo que 315 são servidores efetivos, o último concurso foi realizado em 2022.

A Prefeitura D é um município emancipado há menos de 30 anos, fundado por imigrantes pomeranos e alemães, tem a economia voltada para a agroindústria. Ao longo desses anos, passou por 09 transições de governo, sendo predominante a reeleição constante de um prefeito, observou-se que a alternância de gestores não ocorreu com tanta frequência, houve um revezamento entre 3 gestores. Por isso, o corpo de gestores das secretarias municipais, que giram em torno de 15 pastas, também mantinha uma constância, sendo exercida por servidores efetivos. Atualmente possui 1.876 servidores, sendo que 899 são efetivos e o último concurso foi realizado em 2022.

No quadro 4 podemos comparar as características de cada uma das prefeituras descritas acima:

Quadro 4 – Características dos loci de pesquisa por meio dos dados coletados pela pesquisa documental

<b>Prefeitura</b>	<b>Anos de Emancipação</b>	<b>Transições Efetivadas</b>	<b>Total atual de servidores</b>	<b>Total atual de servidores efetivos</b>
A	Acima de 30 anos	06	1.112	448
B	Acima de 100 anos	35	1.308	609
C	Acima de 100 anos	36	610	315
D	Acima de 30 anos	09	1.876	899

Fonte: Dados pesquisa documental (2024).

Observa-se que os servidores efetivos são uma minoria nessas organizações, menos que a metade dos servidores que fazem parte dessas organizações, mesmo que em duas das prefeituras, houve a realização de um concurso em 2022. Não ser a maioria nessas organizações, possibilita que diante das transições, ocorra de fato, além das alternâncias dos gestores, também mudanças de equipes, devido a troca de comissionados e a frequência de novas contratações por designação temporária, por isso abordamos nestes estudos os servidores efetivos aposentados, a fim de podermos evidenciar com mais afinco todas as vivências de suas práticas, nessas organizações. Vivências essas manifestadas nas práticas dos servidores aposentados, em especial, no conhecer como um processo que as moldam, diante de todas as experiências vivenciadas pelas transições de governo.

## 6 O CONHECER, COMO UM PROCESSO DE EXPERIÊNCIA

Os servidores aposentados passaram por muitas gestões, eles contribuíram para o desenvolvimento dos Municípios, puderam auxiliar desde a sua emancipação até na sua modernização. Esses servidores passaram pela era do papel, depois pela máquina de escrever e, por fim, pela informatização. Houve experiências que envolveram mudanças que possibilitaram a inserção de tecnologia, como a substituição do papel nos procedimentos para a inserção de um sistema de protocolo digital.

A experiência que esses servidores passaram em todas as mudanças internas e externas vivenciadas por eles, a riqueza dos detalhes, o amor e zelo pelo seu papel enquanto servidor, cativou esta pesquisadora a compreender o quão significativo foi escolher esse grupo de praticantes para análise do fenômeno das (re)produções nas práticas decorrentes das transições de governo nessas organizações.

A experiência no processo de transição torna o conhecer como parte de um processo de assegurar que as práticas rotineiras sejam mantidas no setor, cujo objetivo principal consiste em manter o andamento dos serviços prestados pelos servidores. Destacamos o gosto e afeto nas práticas desses servidores, ambos tratam das coisas que as pessoas fazem, como e por quê fazem juntas, as práticas são refinadas de forma que o conhecimento sensível é constituído, aprendido e refinado, pois ele revela os sentimentos de prazer e desprazer desses servidores em seu cotidiano (GHERARDI, 2013). O afeto (GHERARDI, 2009; 2013; 2018) é evidente nessa prática, observamos sentimentos de apreço e orgulho dos servidores pelas tarefas, pelo trabalho, pelas pessoas e como isso se manifesta em ações de convencimento dos novos gestores em manter, de forma parcial ou integral, procedimentos, ritos e pessoas. Como evidenciam S-08 e S-15:

Teve uma época um secretário que começou a querer interferir em algumas coisas, entendeu? **A gente foi lá e provou pro, pra ele que estava que estava bom do jeito que estava.** Às vezes ficava meio arredo, mas, ele acabava, acabou, que aceitou tive muito problema disso, adaptação com gente, entendeu? Não tem jeito. Com muita

mudança, aquele setor não mudou muito? Mudou sim, saiu gente boa de lá. Entrou gente pra aprender, entendeu **A gente assim, quando a gente podia, a gente influenciava um pouco o secretário pra conseguir gente do jeito que a gente queria [...]** (S-08).

**A gente tinha que trabalhar isso e fazer eles entenderem de como que ia funcionar, como que funciona a estrutura.** Alguns, era assim: vamos dizer assim, de certa forma, até primários naquilo que estão fazendo. Tem pessoas que exerce um cargo de secretário de obras que, na verdade, ele é um engenheiro que não tem a mínima noção do que é o direito administrativo (S-15).

Com o passar do tempo, à medida que os servidores vivenciam as mudanças de gestão decorrentes das transições de governo, as suas práticas são moldadas no espaço e no tempo (GHERARDI, 2013) visando se adequar nesse ambiente. As relações entre os praticantes neste processo, possibilitam uma ação que torna o conhecer como saber resultante dessas experiências (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). São as interações com os novos praticantes, praticantes esses não familiarizados com o ambiente, muitas vezes esse é um dos principais entraves nos primeiros meses após as transições de governo, como revelam S-02, S-05 e S-07:

**Às vezes as pessoas, os secretários principalmente, quando eles entram na gestão, eles muitas vezes, muitas vezes não! A maioria das vezes eles desconhecem a legislação, eles desconhecem o processo então, eles querem que as coisas aconteçam da forma que eles acham que é no privado, né?** E aí você, às vezes, tem esses momentos de atrito aí, é claro, eu tive um momento sim, que a gente foi chamado no gabinete e o Prefeito perguntou: “por que estava acontecendo isso? Por que que ia ser assim, quando você vai comprar um carro? Por que você não pode botar a marca do carro?” Não pode botar a marca do carro! Tem que botar modelo, você tem que botar o ano, tem que botar o que você quer. Mas você não pode exigir que seja a marca Fiat, Volkswagem, então, “ah mas eu quero que seja”, mas não posso não tem como (S-02).

Se você tem funcionários capacitados, motivados, que vão fazer de tudo pra não fazer nada errado, não infringir nem o artigo da lei, a sua PCA vai ser um sucesso. **Mas se você não tem uma continuidade, se você coloca gente que não tem capacidade com cargo comissionado que você chefe que não sabe nada. Não tem nada a ver com aquilo ali. Entendeu? É muito complicado [...]** (S-05)

**É nesses casos de quando o prefeito tinha visão técnica, então tudo funcionava mais fácil, mas quando o prefeito era impositivo e, com todo respeito, às vezes não tinha todo o conhecimento porque a gente leva anos pra se formar, leva anos pra ter o saber. E cada dia mais a gente tem que estar aí se alimentando de conhecimento e as pessoas não dão muito valor em relação a isso. Então acontece esse atropelo [...]** (S-07)

Esse conhecer possibilita aos servidores micro práticas (CERTEAU, 1989) quando usam de suas habilidades para lidar com situações adversas como a resistência na utilização dos espaços que eles não concordam, manifestando a sua posição à sua “maneira de fazer” ou, até mesmo o momento certo de se manifestar (WASSERMAN; FRENKEL, 2011; CERTEAU, 1998), conforme manifestam S-01, S-05, S-11 e S-18:

**Tivemos dois momentos de mudanças, quando tivemos uma mudança de espaço, em que na época o novo Secretário colocou todo mundo enfileirado, um de costas para o outro, ele conseguia ver o que todo mundo fazia (risos), depois de um tempo estávamos em círculo, aí ficou melhor. [...] Não lembro, mas não partiu dele não. [...]** (S-01).

[...] Então tira a gente pra lá, coloca pra cá e derruba a parede aqui, aumenta a sala aqui, diminui ... eu falei: **oh gente! Vocês guardam essas divisórias tudo no lugar, porque daqui um ano e pouquinho vocês vão voltar quase tudo no mesmo lugar novamente. Porque eu estou vendo esse filme de novo na minha frente.** Eu falo assim com eles[...] (S-05)

[...] eu fazia aí tinha um servidor, ele mandava, **eu fazia e ele assinava pra não ir a minha assinatura** (S-11).

[...] **o seu olhar dentro do poder público no início você tem olhar, mas com o passar dos anos você acaba criando uma maturidade, e Sné?** Que mesmo com a troca de gestores não importa qual era o gestor, quando o gestor chegou lá no novo, **mesmo com um olhar novo o seu foco é dar continuidade ao trabalho, então essa maturidade te traz.** Mas isso no serviço público (S-18).

Por isso, a experiência não está atrelada ao conhecimento como um objeto de fato, porque ele vai além, está embricado nas práticas dessa comunidade praticante na medida que experienciaram as transições por todos esses anos (PANCOTTO, 2017). Isso lhe dá a certeza de compreender e saber quando, como e quando fazer ou agir, até mesmo quando esta ação consiste no desistir, como vivenciou S-09:

**O último gestor que eu peguei era uma pessoa assim, que não tinha formação nessa área do administrativo ... e do público, vinha de empresa privada. E que não tinha assim, a gente não tinha aquele suporte que a gente era acostumado a ter no outro mandato.** E que (pausa) aí ficava assim, mais difícil pra trabalhar. Porque é uma pessoa que não tinha aquela experiência e não, não participava tanto assim de treinamento e de buscar aquele conhecimento pra poder passar. Então pra mim isso foi uma parte negativa. **Me deixou até assim desanimada que foi até (pausa) contribuiu pra na minha aposentadoria [...]** (S-09).

Schatzki (2002) destacou que as práticas, por serem sociais, relacionam-se aos fazeres a aos dizeres da comunidade e não do indivíduo, dando sentido às ações. Por isso, os servidores desenvolvem uma atividade situada, em que o conhecer está relacionado ao que eles fazem em conjunto com as suas equipes de trabalho, de forma coletiva e social (GHERARDI; STRATI, 2014). Isso envolve o conhecer, como discursos e manifestações focadas na neutralidade diante de um cotidiano em que os aspectos políticos são delicados e estão imbricados nas práticas dessas organizações.

## 7 O CONHECER, COMO UM COMPORTAMENTO NEUTRO DIANTE DE AMBIENTES NÃO NEUTROS

A estabilidade do cargo dos servidores efetivos visa a continuidade administrativa, mas isso não significa que não pode ocorrer a descontinuidade das suas funções e das relações com a sua equipe, refletindo em suas tarefas (TIAGO; ROHN, 2019, SOUZA; BACHTOLD, 2020). Isso gera uma sensação de insegurança no servidor, que não sabe o que vai acontecer, se irá permanecer ou não no mesmo lugar, conforme tratam S-08, S-10.

**A mudança de governo na verdade, o que acontece com o servidor? O servidor fica muito inseguro! Inseguro sobre o que vai acontecer, de como vai ser o prefeito, de como vai ser o secretário? Especialmente.** Porque quando você tem ligação direta com o secretário, principalmente no setor em eu estava, estava ligado diretamente ao secretário. A gente ficava muito assim... inseguro de como seria, como ele veria a gente, entendeu? [...](S-08)

**Sim toda mudança de gestor gerava um certo pânico ali dentro da prefeitura. Eram pessoas novas que estavam entrando para trabalhar. Novas rotinas, porque quem entrava, não tinha ainda aquela experiência toda no setor público.** Então assim, muitas vezes sobrecarregava o servidor efetivo por estar tendo que parar, estar ensinando como era uma rotina administrativa dentro da secretaria (S-10).

**Porque eles misturavam tudo, entendeu? Eles não me viam, às vezes como profissional.** Só depois de algum certo tempo. Então, tiveram casos inusitados. Eu como [cargo do entrevistado], fui colocada durante dois anos pra trabalhar no almoxarifado. E aí eu sabia que aquilo ali era pessoal, eu ia e ficava lá e, fazia. Aí me dava um levantamento pra fazer de fundo de garantia, **coisas totalmente diferentes da minha função**, entendeu? Pra poder me tirar de dentro do setor. Pra eu não saber o que estava acontecendo. **E aí eu agia normalmente. Entendia qual era a posição deles, era uma questão deles acreditarem no meu lado profissional ou não. E aí acontecia isso, depois voltavam atrás.** (S-11).

**Até mesmo que cada gestor tem uma visão diferente, de um olhar diferente de como, de como direcionar o trabalho da A. S. [setor do entrevistado], né?** Então por várias vezes, sempre na mudança de gestor, a gente teve mudança de função né? Eu já fui subsecretária de uma gestão e na outra gestão, eu voltei pro cargo administrativo né? Ou seja, **a gente tinha uma mesa, tinha uma sala, tinha um espaço e esse espaço depois, ele foi substituído por uma outra pessoa e nós continuamos na parte administrativa. Confesso que quando há uma mudança, em muitos momentos, a gente se sente frustrado né?** Porque parece que aquela função que você exerceu com tanto zelo, com tanto carinho, com tanto amor, com tanta dedicação naquele momento não tem mais importância pra aquele próximo gestor (S-18).

As relações de poder são dominantes no campo político nessas organizações, porque temos a figura dos gestores que ocupam cargos de confiança e os servidores de carreira que possuem a estabilidade. Observamos esse poder manifestado nos gestores que exercem o papel de comandar, direcionar e demandar e, nos servidores, que usam a estabilidade em seu cargo e de toda a sua experiência como uma forma de manifestar um certo poder sob esses gestores, que lhes permite lidar com as possíveis tensões entre eles (GARCIA; CARVALHO NETO, 2002).

Isso acontece porque a política é um dos principais pontos elencados em um início de mandato, em que os novos praticantes na transição de governo possuem o foco em formar uma equipe que esteja coesa com o seu posicionamento e suas convicções. Outro fator determinante é se os servidores estão alinhados com esses pontos. O servidor público efetivo, independente da sua trajetória profissional em seu cargo ou setor, está submetido a mudanças mediante a critérios que nem sempre levam em conta o seu profissionalismo, a sua técnica, mas sim o seu posicionamento político.

Essas tensões estão claras nos relatos de S-11 e S-18, percebemos que o lado profissional diante das transições quando articuladas na prática desses servidores nas transições de governo vivenciadas, eles possuem a sua função e seus setores de trabalho modificados, ficou evidente que a política se acentua na decisão de seus superiores. Outro fator interessante é de que a postura profissional e técnica desses servidores, favoreceu mudanças após a transição, evidenciando que é necessário que demonstrem que são de confiança e que desempenharão as suas funções com o mesmo zelo, independente de quem for o gestor, esse comportamento está refletido nos relatos de S-02, S-09 e S-13:

[...] assim **a gente sempre procurou manter a neutralidade**, porque a gente está lá. Entra um, sai o outro você está nesse meio. (S-02).

**Eu sempre mantinha o mesmo padrão.** E do jeito que eu trabalhava eu continuava trabalhando trocava que eu ia fazer diferente (S-09).

**Eu procurava sempre exercer da mesma maneira. Mas a gente tinha que ter cautela, né?** Porque às vezes o que um prefeito deixava e queria que fosse, o outro e já queria alguma mudança, né? Mas com a gente sempre procurava fazer as mesmas coisas. (S-13)

Esses relatos comprovam que muitos servidores não mudam a sua forma de

trabalhar nas transições de governo, mas entendo que essas posturas não contrapõem a visão de Garcia e Carvalho Neto (2002), percebemos o domínio do poder dos gestores eleitos implícitos nessas manifestações dos servidores, que utilizam de recursos de autoproteção apresentados nas suas práticas. Em suas falas destacamos o “manter a neutralidade”, o “manter o mesmo padrão” e o “exercer da mesma maneira” como meios de assegurar uma medida de segurança para esses servidores diante desse ambiente político, nada neutro.

A política é ponto central nas organizações públicas, o que gera influência nas ações decorrentes da transição de governo (TIAGO; ROHN, 2019; CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019; PEREIRA, *et. al.*, 2018; CRUZ, *et. al.*, 2017), porque ainda temos enraizado nessas organizações práticas patrimonialistas (DINIZ, 2001; ABRUCCIO, 2007; BERTONCINI; PRESENTE, 2021; BRESSER-PEREIRA, 2022). Por meio da política ocorre a mudança, mudança essa que todos os entrevistados manifestaram saber que iriam passar. Quando o servidor presta um concurso público, ele pode escolher o cargo, as vezes a área em que vai atuar, mas seus gestores, não é uma escolha sua.

Ao abordamos as transições de governo com as práticas dos servidores, percebemos que os entrevistados apresentaram o argumento da neutralidade política como um dos motivos que os fazem perpassar pelos mandatos sem complicações nas transições de governo. Comportar-se como neutro lhes dá a garantia de que a política não será o motivo pelo qual eles serão julgados no primeiro momento.

A maioria repete o conceito de que são servidores técnicos. O ser técnico está nas suas ações enquanto servidor, na sua formação e postura profissional, como praticantes que desenvolvem os seus saberes, fazeres e dizeres nas práticas no cotidiano dessas organizações (CERTEAUS, 1998). Essas práticas estão imbricadas no desempenhar a sua função pública, no fazer serviço público com foco nos resultados relacionados a sua função sem direcioná-la a política.

O discurso da neutralidade diante da política está tão imbricado nas práticas dos servidores públicos que todos os entrevistados evidenciaram que eram técnicos, principalmente quando exerciam cargos de comissão para justificar que

mereciam o cargo. Interessante dizer que ao seu ver, uma posição de neutralidade política também lhes possibilitava uma espécie de garantia de passagem pelos processos de transição com menos entraves, S-03, S-15 e S-17 evidenciam isso:

**Sempre tive esse posicionamento de ter uma, uma função técnica na prefeitura. Porque, quando você se envolve politicamente, eu acho que acaba interferindo no trabalho técnico. Porque tem gente que sabe separar e tem gente que não sabe. Tanto do lado do gestor, quanto do lado do funcionário.** Então é uma coisa que eu me pautei muito na minha trajetória de servidora pública, foi de não misturar isso. Que, às vezes, você vai ter que tomar uma posição e o trabalho técnico, ele exige que você tenha aquela postura firme, né? (S-03).

Exatamente, **mas algumas coisas eu não poderia tomar conhecimento, então eu trabalhava meio expediente, meio período então, que eles não me queriam, ia na parte da manhã e ainda um outro profissional pegava e deixava pra eu poder não ter acesso.** Aí tinha período que eles me davam só processos que não tinha tanta relevância, que seriam direitos lá de servidores. E eu continuava, porque eu não tinha muito o que fazer. Eu tinha que fazer o meu papel lá. Mas aí depois eu acho que eles viam que no profissional eu não tinha nada disso, do que eles se preocuparam e no final eu acabava já participando de tudo, fazendo tudo (S-11).

Pelo que eu, **em todo período que eu trabalhei, foi sempre mais um lado técnico, porque sai de uma secretaria onde eu trabalhei, que são secretarias meio, ela não tem um contato direto com o público (S-15). No início do mandato a gente ficava surda, cega e muda.** A gente não sabia né? Como que eles iam agir. [...] No início de mandato era difícil, mas a gente ficava assim: muito receosa, muito receosa que a gente não sabia como que ia ser e era um dia após o outro. Aí, **a gente ia convivendo e aprendendo o jeito de cada um, porque cada um tem uma forma de agir, tem uma forma de trabalhar, a gente vai aprendendo o jeito de cada um (S-17).**

Observamos nas entrevistas acima em expressões como “mais um lado técnico” ou “aprendendo o jeito de cada um”, em possíveis práticas que mostram que, ao mesmo tempo em que esses servidores apresentam o comportamento da neutralidade diante da postura técnica, eles visam se enquadrar nos moldes da nova gestão. Cabe realizarmos alguns questionamentos diante desse cenário: será que existe apenas o lado técnico nessas práticas? O que é ser técnico para esses servidores?

Ser técnico é se manter neutro no ponto de vista dos servidores. É possibilitar que eles sejam vistos além de um cargo, ou apenas pela importância do seu papel no cargo e não como pessoa que possui suas preferências político-partidárias. Esses servidores como pessoas, em muitos casos, não conseguem

esconder essas preferências, será que o comportamento neutro é algo que pode passar despercebido pelos novos gestores como praticantes, se o posicionamento político do servidor não for alinhado com o seu posicionamento profissional? Nos relatos de S-03 e S-05 fica claro que existe uma procura em se manter neutro como uma forma de se proteger.

Nunca gostei de política nunca me envolvi. Só não gosto, entendi? Eu sempre quis ter o meu trabalho por méritos do meu trabalho, não por negócio de política. Eu não gosto (S-03).

**Não. Assim, obviamente eu tenho a minha preferência de candidato, mas eu nunca entrei na política, nunca fui em comício, foi uma coisa que eu coloquei como pauta da minha vida de não ir comício de ninguém, por quê? Uma vez que você vai no de um, vai do outro ou se você apoia um...nunca deixei meu marido colocar adesivo em carro nenhum, quando ele fala vou colocar do Fulano. Eu falo: você não vai colocar! Você não vai colocar porque senão eu não ando com você.** Entendeu? Assim então assim sempre tive esse posicionamento de ter uma, uma função técnica na prefeitura (S-05).

Naquela época eu tive problema, porque sabiam que eu não tinha votado daquele prefeito. Aí alguns secretários não me queriam lá. Mas depois com o tempo foram vendo que na verdade não tinha nada a ver. Eu sempre fui servidora pública. Independentemente de quem eu votava. E também não escondi de ninguém em quem eu votei. Nunca na minha vida eu escondi de quem que eu votei em quem que eu votei entendeu? Isso nunca influencia. O meu voto nunca. Minha preferência eleitoral nunca influenciou no meu serviço. Nunca. Eu sempre falei que eu sou servidora pública. Eu ganho pra servir o público e não pra servir prefeito (S-08).

Sobre esse comportamento neutro, podemos identificar três pontos. O primeiro é de que exercer um cargo comissionado para esses servidores é uma prática de ascensão econômica e a neutralidade entra como uma forma de se manter nesse *status*. O segundo é de que existe um receio de que essa função possa ser desempenhada por alguém que tenha conhecimento inferior ao seu e pelo medo da mudança na forma de executar o seu trabalho. O terceiro, é considerado um mérito, um destaque pela sua trajetória enquanto servidor, é o seu reconhecido pelo seu destaque no setor como servidor de referência na área. Podemos observar estes pontos nas falas de S-02 e S-08.

Eu exerci cargos comissionados nas duas últimas gestões. Nas primeiras, eu sempre trabalhei no meu cargo, né? A não ser na parte de [setor], né? Não era comissionado, mas era um cargo de confiança né? Precisava de uma pessoa na equipe e como eu tinha experiência no [setor] me colocaram na equipe de [setor]. Mas aí, os cargos comissionados só vieram nos dois últimos mandatos que eu trabalhei efetivamente na prefeitura, foram os mandatos do [prefeito]. E aí ele

me deu a oportunidade, primeiro me colocou como gerente, depois precisava de implementar o [setor] **e aí não tinha ninguém, ninguém queria assumir**. Aí, a contadora também foi convidada pro cargo e a gente era muito amiga, até hoje a gente conversa, fizemos essa trajetória toda juntas, ela sempre como contadora. **E aí, ela falou: [nome da entrevistada], eu acho melhor você assumir, porque se você não assumir a gente vai ter que fazer todo o trabalho e alguém só vai assinar.** (S-02)

**Nenhum deles foi questão política. Nenhum dos cargos que eu exerci, comissionados, foi por questão política. Bem pelo contrário**, a primeira vez que eu tive uma assessoria o prefeito na época me disse o seguinte: não pense que eu estou te dando essa secretária porque eu conheço sua família, se você não mostrar que serve pra ele eu te tiro. Foi a frase que ele me disse e eu nunca mais esqueci. O próximo cargo que eu tive comissionado foi de um prefeito que eu nem votei nele e todo mundo sabia. Na verdade, é que eu não tinha votado nele. Foi por merecimento mesmo viu que eu merecia isso aí. O outro prefeito, num outro cargo a mesma situação. Todos sabiam que eu não tinha votado nele e ia até ele, mas também fiquei no cargo comissionado por mérito meu. **E no último que foi com secretária de administração menos ainda. Porque aí sabiam mesmo que eu não tinha votado no último prefeito Foi mesmo porque por conhecimento de onde eu estava** (S-08).

Como exposto anteriormente, nas mudanças de mandato eletivo, os servidores apresentam o comportamento neutro diante da política como uma forma de autoproteção, evidenciando mais os fatores que eles dizem como técnicos, para possibilitar que as questões oriundas da política não influenciem no processo de decisão dos seus gestores em relação ao serviço público por eles prestados. Podemos entender que esse comportamento neutro nessas organizações, por si só não legitima isso, por mais que o servidor seja neutro na organização pública em que trabalha, assim como evidenciado por S-02 e S-05, quando está inserido nos ambientes externos a essas organizações esse comportamento precisa também ser comprovado.

**Eu também nunca me envolvi muito em campanhas, na área política, né?** Isso é claro para a gente está no meio, também não quero dizer que eu não tenho as minhas preferências, eu não tinha minhas preferências e eles até sabiam das preferências, se era ou se não era. Mas a gente sempre procurou manter a neutralidade porque a gente está lá. Entra um, sai o outro, você está nesse meio (S-02).

**Uma coisa que eu coloquei como pauta na minha vida era não ir comício de ninguém, porque uma vez que você vai no comício de um, vai no de outro ou, se você apoia um, complica.** Nunca deixei meu marido colocar adesivo em carro nenhum, quando ele falava que ia colocar do Fulano, eu falava: você não vai colocar! Você não vai colocar, porque senão eu não ando com você. Então, eu sempre tive esse posicionamento de ter uma, uma função técnica na prefeitura (S-05).

Compreendemos que o comportamento neutro pode ajudar os servidores a perpassar pelas transições de governo, porém todo o cotidiano desse praticante precisa legitimar a sua postura neutra. Mesmo com esse comportamento técnico e neutro desses servidores, se o novo gestor não sentir segurança na sua postura e posicionamento político, jamais lhe concederá um cargo de confiança, porque o próprio nome dessa posição já diz o tipo de relação que é necessária.

Porque quando entrava na área técnica, para alguns chefes isso era muito tranquilo. Eles percebiam isso logo direto, mas outros não. Outros eram comissionados e tinham aquele receio, tiveram casos, por exemplo, que dentro da sala era um tipo de comportamento e fora na sala era outro. Ele tinha que ter que ter aprovação dos chefes do poder, até para poder ter esse relacionamento comigo. Eu tive que me adaptar a isso porque eu estava lá, eu tinha que trabalhar, sabia trabalhar, sabia como fazer. Se eles não me aceitavam, eu me limitava até aonde eu poderia ir e dali pra frente se eu não podia ir, eu ia levando (S-11).

Agora negativas é porque nem sempre os chefes confiavam, né? Eles ficavam meio que com o pé atrás, porque ela não é do meu partido, ah por mesmo que eu nunca tenha me manifestado. Muitas pessoas questionavam, por que que ela vai continuar? Queriam que trocasse. Vários prefeitos queriam que trocasse, mas não sei? Por um consenso eu continuei até quando eu saí (S-17)

Numa mudança de gestão, principalmente quando se trata de transições que envolvem governos opositores (NASCIMENTO, 2020), as redes de ação são mais intensas e isso também se insere na prática processo de adaptação e transformação das ações dos servidores nessas organizações.

## 8 O CONHECER COMO UM PROCESSO DE ADAPTAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

Na medida em que os servidores estão imersos nas práticas em seu cotidiano (CERTEAU, 1989) nessas organizações, eles estão sujeitos a toda a evolução que é vivenciada pela administração pública, ao longo dos anos. Por isso, compreendemos que essas evoluções contribuíram para a (re)produção nas práticas dos servidores públicos. Entendemos como evolução as mudanças da tecnologia, da legislação, da sociedade e dos modelos de gestão que a administração pública passou nos últimos anos, conforme apresentado no capítulo 2.1.

A tecnologia se destaca e exerceu um papel significativo nessas (re)produções que criaram muitos caminhos para essas (re)produção das práticas dos servidores. Os novos gestores entram nesse processo quando, por meio deles, ocorrem a inserção de novas práticas alinhadas às tecnologias como as citadas por S-02, S-05, S-13 e S-17.

Uma coisa boa, um ponto positivo dessa época também foi que a gente tinha uma pessoa que dava uma assessoria na contabilidade e ele era uma pessoa muito boa, ele mexia muito com informática, formado em informática. **Então, a gente começou a informatizar tudo. Ficou muito mais fácil o trabalho e mais ágil, né? Ficou muito mais fácil de você operar o sistema. Porque quando é manual é difícil, de fazer na mão essas coisas todas né? E olha que digitei muito na máquina (S-02).**

**O prefeito falou assim: eu não vou assinar mais processo, eu quero assinar tudo digital, dá um jeito de fazer um sistema** aí! E aí então um uma pessoa daqui do município que já mexia com informática, dava assessoria fez um sistema de gestão eletrônica de processo, a gente chama de GED, ele fez o sistema e a gente não tem mais papel nenhum. Todos os nossos processos rodam digitalmente. A maioria dos funcionários agora tem que ter assinatura digital. Porque você não vai imprimir, assinar e escanear e colocar lá, entendeu? Então, eu fui a última da sala que fiz isso, estava como gerente ainda e eu falei: eu não vou fazer não, estou com medo desse negócio porque começou numa data de corte no meio do ano, eu falei: como que vai ser? Não, vai dar certo, vai dar certo. Eu fiquei com medo e fui a última aderir. Por quê? Ah, o novo, né! Você tem medo do novo. Eu falava assim, mas se esse negócio der um problema? Como que nós vamos fazer com esse material? Como é que nós vamos imprimir isso? Como que nós vamos fazer pra montar esses processos assim? Eu tinha medo de não dar certo e de alguma coisa que desse uma pane, alguma coisa que fizesse a gente precisar começar do zero e imprimir aquilo, montar, fazer etiqueta e capinha, aquele negócio todo. Assim como eu, outros setores também tiveram dificuldades, mas foi pra frente! Uma

secretária de administração disse: vão fazer, vão fazer e tem que fazer e tem que fazer e foi, e fez! Então hoje é tranquilo, você vai lá, abre o sistema seu e os processos chegam até você, você abre, despacha, assina, a gente tem os todos os fluxos desenhados, manda pra frente e vai embora. Foi um ponto muito positivo para administração, economia, tempo, agilidade, né? (S-05).

**A gente via mudanças, que até mesmo de mudar as mesas, mudar as coisas**, porque tinha um secretário e mudou pra uma secretária. **Só que a secretária, também não tinha essa experiência, parecia que tudo ia acontecer, mas na verdade não aconteceu nada.** Aí eles viram que não dava. Aí ela foi exonerada e entrou o outro secretário. Nesse período foi muito difícil porque a gente sabia que não ia pra frente o que ela queria, mas, a gente não podia também ir contra, porque são superiores, a hierarquia a gente tem que respeitar (S-13).

**No início era máquina de escrever, então a gente tinha que fazer tudo ali e pagar as pessoas no balcão mesmo. Depois que começou a pagar, pegava número de conta e a gente depositava, a maioria dos processos a gente depositava ia no banco, depositar no banco, depois começou a fazer transferência online, então a gente fez assim, umas coisas que foram acontecendo pra melhorar (S-17).**

Para essas (re)produções destacamos a adaptação como um aspecto inserido nas práticas dos servidores com grande destaque nas entrevistas, comumente associada às transformações na atuação do praticante, a partir da entrada de um novo prefeito e com ele, novos gestores na figura dos secretários municipais. Os servidores manifestaram resistência no uso de novos objetos e recursos para o desenvolvimento de suas atividades, porque se sentem receosos em se desligar de objetos e artefatos que estão presentes nas suas práticas, como observamos quando o S-05 relata do seu medo pelo descarte do processo impresso para o digital. Neste ponto entra o papel dos novos gestores como novos praticantes que possibilitam novos olhares e novas forma do fazer, do como fazer, possibilitando na (re)produção das práticas desses servidores.

Por outro lado, percebemos que quando esses novos gestores inserem novos usos dos recursos, das pessoas, dos objetos e dos espaços nessas organizações também eles se deparam com as micro resistências desses servidores e isso fica nítido nos relatos de S-05, quando se torna a última pessoa do seu setor a usar o recurso do sistema e assinatura digital, pontos que observamos nas práticas de S-01, S-05, S-06 e S-08. O S-13 ainda destaca a inexperiência de certos gestores como uma questão que contribui para essas práticas.

Tivemos **dois momentos de mudanças quando tivemos uma mudança de espaço, em que na época o novo Secretário colocou todo mundo enfileirado, um de costas para o outro, ele conseguia ver o que todo mundo fazia (risos), depois de um tempo estávamos em círculo, aí ficou melhor.** Não lembro de quem partiu a recolocação das mesas, mas não partiu dele não (S-01)

Ah, isso acontece., a sala está aqui e desce. Aí não, sobe! Nós estamos mais ou menos nessa fase aí. Assistência social era o primeiro andar, colocou lá no térreo, agora subiu a sala porque teve muitas mudanças aqui com a abertura da sala do empreendedor. Então muitos serviços foram pra sala do empreendedor e, essas salas que ficaram vagas foram pra reorganizar alguns setores. **Tira a gente pra lá, coloca pra cá e derruba a parede aqui, aumenta a sala aqui, diminui, eu falei: vocês guardam essas divisórias tudo no lugar porque daqui um ano e pouquinho, vocês vão voltar quase tudo pro mesmo lugar novamente. Eu estou vendo esse filme de novo na minha frente.** Eu falo assim com eles (S-05).

No caso de prefeito que vem de um outro partido, **a nova gestão pensa que está tudo errado e querem fazer, chegam fazendo uma mudança danada, você até se espanta! Acha que vai, só que começa num ritmo, daí a pouco vimos que tá tudo na mesma linha de novo, que o pensamento que eles queriam e achavam que era o certo, não dá certo, aí volta pra mesma linha.** Era tudo fogo de palha, né? De querer achar que o anterior não estava bom e que vão fazer milagre, né? Falta de prática do dia a dia, né? Entendi. Agora, eu não posso reclamar assim, estou falando de um modo geral. No sentido assim de querer mudar, porque o anterior não estava funcionando bem e tal (S-06).

**Teve uma época um secretário que começou a querer interferir em algumas coisas, entendeu? A gente foi lá e provou pra ele que estava bom do jeito que estava.** Às vezes, ele ficava meio arredo, mas acabava aceitando nunca tive muito problema com isso, adaptação com gente, entendeu? Não tem jeito. Mudança? Aquele setor não mudou muito? Mudou sim! Quando saiu gente boa de lá e entrou gente boa também pra aprender, entendeu? Quando a gente podia, influenciava um pouco o secretário pra conseguir gente do jeito que a gente queria (S-08).

E as negativas, às vezes, **é que também entravam os inexperientes, né?** Às vezes o que eles queriam fazer não acontecia, né? Coisas que também foram muito ruins (S-13).

Para os servidores a forma de micro resistir, consiste na certeza da manutenção do fazer como era feito antes, do manter do jeito que está, em convencer os novos gestores de que o seu jeito é o jeito correto, principalmente quando o novo gestor é inexperiente. Isso não significa que esses gestores não influenciem nas práticas, mas que existe um movimento pela manutenção delas. Por isso a adaptação tem sido um dos pontos cruciais no conhecer na prática desses servidores que a apresentaram como uma das formas de lidar com as transições de governo, assim como destaca S-18.

Eu sou uma pessoa, **sou igual, eu sou igual camaleão**, né? **Me adapto aos ambientes. Então eu acho que isso também me deu maturidade.** Pra fazer a mudança, sem nenhum problema, né? Estudo, conhecer o que o gestor realmente queria né? Pra ir pra a partir da ideia do novo gestor está trazendo aí na política de [setor] e fazendo a execução (S-18).

A adaptação também é observada na forma como esses servidores lidam com os novos praticantes, muitas vezes na figura de novos gestores que vem com novas formas de lidar com as situações do cotidiano nessas organizações, com uma visão contrária e externa das práticas. Adaptar-se possibilita que os servidores alterem ou (re)produzam alguns aspectos das práticas. Adaptar-se também possibilita que eles perpassem por essas gestões, em que a mudança faz parte de um caminho em que parte da prática se mantém e parte se altera, está sempre em movimento.

Observamos nas entrevistas que a inexperiência e a política são citadas como pontos negativos nas práticas. A inexperiência dos gestores permite a manifestação de micro práticas de resistências por parte dos servidores e a política é vista sempre como um ponto parcial que envolve as decisões deste gestor, o que reflete nas práticas como destacamos anteriormente. Ao mesmo tempo, se superados estes dois pontos, após um período de adaptação entre novos e velhos praticantes, existe uma visão positiva de que esses ingressantes nas práticas podem contribuir também com as mudanças nas práticas, conforme destacam S-01, S-02, S-10 e S-18.

Sempre há mudanças, **cada um chega com uma novidade e isso vai fazendo com que a gente inove também, vai pensando melhor as coisas.** Tivemos mudanças, sempre tem uns que pedem pra sair também porque era muito serviço no setor sabe (S-01).

Então, **a cada gestão a gente sempre estava melhorando** mas assim, mantendo o que já estava em andamento. [...] Olha dentro do setor, a gente melhorou nessa questão da informatização, né? (S-02).

Positiva, **sempre chega pessoas novas, ânimos novos, né? Com novas ideias, né?** Até colocá-las em plano, executar, é outra coisa né? Mas, **sempre chega um gás novo, um olhar de mudança**, né? Isso daí eu dou como positivo (S-10).

**Cada gestor que vem com um novo olhar, com uma nova forma de pensar, uma nova...um novo objetivo faz com que a gente aprende muito mais a lidar com o outro e um conhecimento interno, conhecimento que a gente leva pra vida. De ter que mudar às vezes comportamento, forma de pensar, forma de olhar em cima de um novo olhar que está chegando.** Né? Então existe esse lado

negativo da não continuidade, mas existe também o lado positivo do aprendizado do conhecimento e de sair da mesmice da zona de conforto (S-18).

O conhecer acumulado muda em parte, diante das experiências positivas e negativas, que o modela e o transforma (NICOLINI, 2013). À medida que os servidores interagem com os gestores de cada mandato eletivo e suas novas equipes, parte de suas práticas são alteradas. Um dos mecanismos pelo qual isso ocorre dentro das práticas é a adaptação, S-11 e S-18, manifestam essa relação com a adaptação que parte para a transformação.

Outros eram condicionados, então tinham aquele receio e tiveram casos até, por exemplo, **dentro da sala era um tipo de comportamento e fora da sala, no geral, era outro**. É tinha que ter, **ele tinha que ter aprovação dos chefes de poder, pra poder ter esse relacionamento**. [...] eu estava lá, eu tinha que trabalhar, sabia trabalhar, sabia como fazer. **Mas se eles não aceitavam, eu me limitava, então até aonde eu poderia ir**. E dali pra frente eu não podia ir, então e ia levando (S-11).

Essas modificações na rotina traziam alguns transtornos no sentido de que, você tinha que conhecer o olhar do novo gestor, o que o novo gestor queria, né? **Até mesmo porque, você está acostumado a executar de uma forma e o novo gestor tinha um outro lado então, de se conhecer o que é que o gestor quer? De que forma ele quer? Depois trazer como planejamento e fazer a execução de forma diferente. Então, eu no meu ponto de vista específico, era frustrante**, mas, também não tive nenhuma dificuldade em me adaptar ao novo olhar do gestor (S-18).

As mudanças decorrentes das transições de governos desencadeiam nos servidores um processo de adaptação que transformam a forma de pensar, de agir, de manifestar os seus afetos, que geram símbolos no seu ambiente de trabalho (MAVIGNO; MAINARDES, 2021). Na medida em que os servidores vivenciam essas transições, a sua forma de ver interpretar e experimentar o seu ambiente de trabalho no serviço público, em parte, são transformadas, por isso o conhecer passa por um processo contínuo de transformação (ORLIKOWSKI, 2002). Esse conhecer constitui as práticas dos servidores (GHERARDI, 2009), por meio do compartilhamento das experiências vividas entre os velhos e novos praticantes desta comunidade (GHERARDI; STRATI, 2014), que no geral podem trazer impactos positivos e negativos nas práticas desses servidores, como S-01, S-06, S-08, S-09 mesmos relatam.

Na positiva, são as inovações principalmente, na forma de fazermos alguma coisa, nos processos [...] **acho que mudar sempre é bom**,

**traz gente nova, com novas ideias e com isso vamos mudando também, cada um vai contribuindo.** (S-01).

E um ponto positivo mesmo que, com essa morosidade, **às vezes de da pessoa que entra nova, dos secretários novos, gerentes que entram mesmo com a morosidade as vezes o setor está ali naquele stand-by está ali naquela, deitada em berço esplêndido, está sempre fiz assim entendeu? Aí chega uma pessoa nova que dar um upgrade ali no serviço, mudar, fazer de outra forma, né? E aí dá aquele choque de gestão, né? Mudança de paradigma, né? A pessoa vai sair daquele conforto de que sempre fiz assim, pra uma visão nova, de um cara novo, que está chegando.** Isso é um ponto positivo que eu acho, né? Que mais me aborrecia era o lado político. Porque queria atender o Fulano de tal porque era então passava por cima dos processos (S-06).

Então na transição de governo o que mais pega na gente, **o que mais dá problema na gente é a política. O prefeito chega lá e olha pra cara da gente como se a gente fosse inimigo dele e não servidor público, quase todos.** Principalmente aquele que nunca foi prefeito (S-08)

O positivo que sempre quando que, no setor sempre teve muito rodízio de funcionário. Porque trabalhava com uma turma e daqui a pouco, funcionários que tinham passavam em outros concursos, ia embora. **Aí vinha sempre colegas de serviço novos, mas o lado positivo era que vinham até pessoas assim: mais novas mais, assim, como que eu posso falar? Com agilidade no computador,** que era uma coisa que eu sempre tive mais dificuldade, porque eu não nasci nessa era do computador. Pra começar a trabalhar no computador nossa! Tive que fazer bastante treinamento, né? Aí quando vinha gente nova e passava o serviço, essa pessoa novata, novata de idade também, rapidinho pegava o jeito, por ser esperta no computador. Era numa coisa que rendia o serviço, tá? (S-09).

Porque **são grupos políticos e eles não te dão nem chance, de perguntar pra você, simplesmente te tira.** Eu como servidor efetivo saí literalmente de uma área e ia pra outro setor, num outro prédio, tudo diferente, vai pra lá! E lá você vai desenvolver o teu trabalho. **Nem te perguntam como é que é, como é que vai** (S-12).

As práticas dos servidores públicos estão também no saber corporificado e envolto no fazer, por meio de elementos heterogêneos (GHERARDI, 2018). Esses elementos envolvem todos os componentes das práticas como: as pessoas, a tecnologia, as mudanças da legislação, dentre outros fatores. Isso pode ser decorrente das transições de governo, que contribuem para as (re)produções das práticas dos servidores públicos, principalmente no que eles podem se resguardar e se proteger.

## 9 O CONHECER, COMO UM PROCESSO DE SEGURANÇA

A cautela foi apresentada por muitos servidores como um dos fatores cruciais para o desenvolvimento de suas práticas. Cautela destacada na prática de seguir a legislação e os normativos, ao mesmo tempo que lida com situações adversas em seu ambiente de trabalho, principalmente em relação a seus superiores. É evidente para esses praticantes existir uma hierarquia, mas eles manifestam saber se articular em relação a essa hierarquia usando o que é legalmente permitido. O princípio de legalidade, é um dos princípios constitucionais que norteiam a administração pública (BRASIL, 1988), sendo usado como uma ferramenta pelos praticantes em suas relações cotidianas.

As transições de governo geram muitas incertezas, essa situação rotineira nessa comunidade praticante possibilita a invenção e reinvenção dos servidores na prática do serviço público, principalmente no que tange a sua relação com novos gestores (CERTEAU, 1998; POUBEL; JUNQUILHO, 2015). Como novos praticantes nessas comunidades, os gestores trazem consigo perspectivas em relação ao serviço público e como eles veem o servidor neste cenário. Por exemplo, esses gestores municipais podem ser marcados por algo comum nessa instância de governo, o patrimonialismo (ANDION, 2012), ditando a forma de definir quem serão as novas equipes, quem permanecerá ou não nos espaços de trabalho. Ou esses gestores podem se voltar para um alinhamento com o discurso da renovação como caminho para melhorias, alterando os espaços de trabalho (CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019; CRUZ *et al.*, 2017).

Renovação que nem sempre envolve a integração dos grupos de praticantes com as novas pessoas que entram para completar a equipe, ao manifestarem essa falta de integração os praticantes destacaram em suas falas os interesses políticos que os afastam.

Vem as questões dos Q.I. [quem indica] que a própria lei orgânica diz, quando veio a regulamentar de 88, em que preferencialmente deveria recair sobre o servidor efetivo o cargo comissionado. Mas não é bem assim que funciona. **Se você não é bom, você não vai ter cargo comissionado. Você vai ter um cargo secundário, vai entrar uma pessoa totalmente despreparada, às vezes nem formada**, tanto é que pelo menos a nossa legislação, pra ser sincero, não precisa ter

formação. Eu acho isso terrível! Porque como você, que nem uma médica é, vai trabalhar na área de saúde, na Secretaria de Saúde? Sendo uma pessoa que não entende da área? Então ainda um assistente social, por exemplo, ainda acontece. Podemos ter secretário, às vezes, que não tem nenhuma formação. Ele tem um cargo político! Então, acaba que nós técnicos somos usados pra fazer escada [...] (S-07).

**E fora os apadrinhamentos políticos que entravam também que deve ocorrer até hoje, né?** Pessoas que chegam achando que sabe tudo, mas não é dessa forma aí, chega até complicar pro lado da gente muitas vezes. (S-10)

**Se fosse a oposição então, eles tinham sim, um comportamento de querer fazer tudo pra não deixar talvez até dinheiro em caixa pro outro.** É uma questão política né? Mas assim sem grandes consequências. E o que eu não gostava era assim, mudou o prefeito, se fosse da mesma linha política, aí dava as obras que estavam começadas, o prefeito dava continuidade e se o prefeito for de oposição então, assim ele disparava as obras deixava passar mais ou menos um ano, um ano e meio, depois continuava porque eles tinham interesse depois de dizer assim: “foi eu que fiz, não é obra do prefeito anterior”, eu achava assim um pouco errado mas, também assim não era um comportamento muito exato, porque a obra é do município está sendo feito pro município pros municípes (S-16).

Um dos fatores conflitantes das situações relatadas acima, é a dificuldade dentro dessas organizações em conciliar os interesses políticos da gestão como um olhar técnico, assim como destacam os servidores. Olhar técnico que, às vezes, é conflitante com o político. Por isso, observamos que a segurança faz parte das práticas dos servidores, em que o conhecer das leis se destaca inserido em pequenas ações (CERTEAU, 1998; WASSERMAN; FRENKEL, 2011) que norteiam e possibilitam certas garantias de segurança nas práticas dos servidores públicos, como eles revelaram em diversas falas.

Então a gente fazia, mas, é claro, que por poucas vezes até tentaram assim, digamos, manipular, **mas aí a gente dizia: se vocês querem dessa forma, então eu vou te dar o papel você assina** (S-02).

Eu oriento as pessoas novas e sempre fiz isso. **De que as palavras elas somem no vento né? Mas o escrito permanece. Então quando você pede por escrito, você registrou de qualquer forma, você está se isentando da responsabilidade.** Por quê? Em tal data eu pedi, então a pessoa tem que ter ciência de que ela tinha então, é uma coisa que eu pessoalmente falo, falo muito isso até hoje, eu falo: ah vou ligar! Falei não! Você não vai ligar, não! Você vai gerar um protocolo ali no sistema eletrônico, colocando e relatando a situação tal, tal, tal.. por quê depois alguém vai cobrar. E você registrou que nessa data, você está precisando dessa informação e de que tinha que tomar tal providência... **Então a questão de você oficializar é pra você também se respaldar de responsabilidade** (S-05).

**Cada um que entrava achava que a gente estava fazendo tudo errado, queria mudar tudo. A gente tinha que discutir muitas vezes**

**com essas pessoas pra mostrar que não era assim.** Então perdia pelo menos seis meses mostrando que a gente estava lá pra trabalhar e não pra atrapalhar, ao menos isso uns seis meses quando mudava de gestor (S-08).

Muitas vezes chegava um determinado gestor e conversa com a gente, olha, até então eu estou te pedindo, se fizer, beleza! Ou ordenava que fosse feito, as coisas. Quando eu tinha dúvida ou sabia que não era legal, **então falava: quem ordena, ordena no papel e se compromete** (S-10).

No cotidiano, os servidores usam a lei em suas relações de poder na gestão pública, para sustentar a reprodução das práticas nas quais se insere a sua forma de prestar o serviço público. Ao fazerem isso, se posicionam em um lugar de poder que, de certa maneira, afasta os gestores da possibilidade de penalizá-los e aproxima esses mesmos gestores da condição de obediência ao servidor. Isso fica evidente nos trechos de entrevistas anteriores, quando percebemos o uso do conhecer nas relações de poder manifestado na garantia, na comprovação dos fatos, nos registros das informações, nos seguimentos das normas, na evocação da legalidade.

Observamos manifestação de poder nos dois lados nesse caso, o do novo gestor que exerce seu poder enquanto agente político no ato de ordenar e, por outro lado, o servidor, que exerce poder pela lei, visando advogar em prol das práticas. Por isso, o papel da continuidade da legalidade no serviço, representada por esses servidores, pesa nas suas decisões, indo além da transição, com ações que lhes garantam uma sensação de segurança sobre as influências políticas decorrentes das decisões dos gestores. Esse vínculo com a legalidade extrapola as relações internas à repartição pública na qual o servidor atuava, ela inclui instâncias externas, como revelam S-07 e S-10.

Olha eu tenho uma passagem até pessoal que eu vou falar pra você que em 2010 trocou o prefeito. Houve uma política muito ferrenha e uma rejeição entre aspas de poderes. Aí o Ministério Público entrou com uma denúncia e sugeriu que a comissão estaria se corrompendo, e eu cheguei a ser preso em 2010 [...] eu fui o único absolvido em 2013 e tem um processo de improbidade administrativa ainda em curso, 13 anos onde eu continuo com meus bens bloqueados, mas, no processo criminal, eu fui muito absolvido [...] **eu sempre tive o cuidado de a maioria das coisas que eu assinava sempre ter a minha cópia em casa que era meu direito entende? Foi isso que me salvou.** (S-07).

[...] **Então já que está ordenando o que seja feito, a gente nunca pode bater de frente com o gestor, mas a gente tem que saber**

**discernir o certo do errado, né?** Poxa, eu trabalhei muitos anos ali, nunca tive ficha suja, nem nada e por causa de um certo episódio, quase manchou minha, minha ficha de servidor público, né? Na minha carreira, mas como eu não devia, né? E aconteceu que foi ordenado, que foi feito um procedimento certo, eu falei, não, isso daí eu não faço. **Já que você está ordenando, coloque no processo e ordene via processo, porque não, eu mesmo não faço isso, eu sei que não tá legal e tem que ser revista essa forma aí, né?** A pessoa ordenou e o que gerou foi um procedimento de CPI, investigação de Tribunal de Contas e tudo mais. Eu como mandei ordenar e tudo mais e não assinei nada de regular, fui absolvido (S-10).

Observamos a segurança nas práticas quando o conhecer se manifesta no “guardar uma cópia comigo” ou “escreva que você está ordenando” como exemplos reais de que sem essas ações nas práticas, possivelmente, esses servidores não teriam o resultado apresentado. Parte dos caminhos para a produção e reprodução das práticas dos servidores na gestão pública que usam essas expertises para protegeram as suas práticas ao mesmo tempo que elas se transformam. Práticas essas que lhes possibilitam a segurança.

## 10 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme o objetivo geral desta pesquisa, qual seja, **compreender relações entre a (re)produção das práticas na atuação do servidor efetivo municipal e as transições de governos municipais, sob a ótica dos ex-servidores efetivos municipais aposentados**, os resultados demonstram que as transições de governo municipal possuem relação direta com as (re)produções das práticas dos servidores.

Os textos que tratam de transição de governo ou de gestão pública comumente abordam o conhecimento como um objeto, que pode ser transferido. No serviço público o conhecimento é tratado como algo que pode ser compartilhado, uma vez que o processo de transição de governo foi regulamentado para que ele fosse tratado desta maneira (CRUZ *et. al.*, 2017; CEPAM, 2012). De Angelis (2015), Souza e Bachtold (2020), Agrifoglio, Metallo e Nauta (2021) e Corrêa *et.al.* (2021), também abordaram o conhecimento como um objeto nessas organizações.

A interação entre os novos e antigos praticantes nesses espaços, não torna o conhecimento como um objeto e quando buscamos ao longo desta pesquisa, nos afastar da abordagem funcionalista, compreendemos que o conhecer está em constante transformação, sempre em movimento, desencadeado pelas transições. Por meio de uma abordagem voltada aos Estudos Baseados em Práticas, apresentamos o conhecimento como um verbo, o conhecer na prática ou *knowing-in-practice* assim apresentado por pesquisadores como Orlikowski (2002), Corradi, Gherardi e Verzeloni (2010), Strati e Gherardi (2014) e Gherardi (2016, 2018).

Nesta pesquisa, adotamos como conceito de prática o sentido que Gherardi (2018) concede as práticas, quando busca compreender o conhecer sob a influência dos elementos heterogêneos. Compreendemos que as práticas estão relacionadas com todos os componentes que a compõem: as pessoas, o ambiente, os objetos, a cultura, os valores, entre outros elementos.

Apesar das práticas dos servidores estarem emergidas na burocratização e centralização, conforme expõem Bertolin, Zwick e Brito (2013), elas não são produzidas de maneira isolada, envolvem muitos aspectos e dentre eles, o conhecer (GHERARDI, 2009; 2018; ORLIKOWSKI, 2002) que se manifestou em ações voltadas para a experiência, para um comportamento neutro em um ambiente de não neutros, para a adaptação e a transformação e, também para a segurança.

Para atender o primeiro objetivo específico, identificamos a produção de elementos das práticas na atuação de ex-servidores efetivos na gestão municipal, após cada período de transição de governo do executivo municipal, quando evidenciamos que as práticas estão relacionadas no “como” e no ‘por quê” as pessoas fazem as coisas. De acordo com Gherardi (2018), as práticas são compostas por todos os elementos heterogêneos que as envolvem, como: as pessoas e suas relações com os objetos, o espaço (local), o corpo, os sentidos (tato, olfato, audição e visão), a tecnologia, os sentimentos, a história, o conhecimento, etc. Essas relações possibilitam ao praticante dar sentido no fazer, que é um fazer coletivo, envolvendo as modificações decorrentes das transições como: os gestores diretos, os espaços de trabalho, os colegas de sala, os procedimentos, a tecnologia, e os demais fatores que advém desse cenário.

Com foco no segundo objetivo específico, identificamos aspectos, após cada período de transição de governo do executivo municipal que, segundo os ex-servidores efetivos aposentados, a atuação deles na gestão municipal. À medida que os servidores vivenciam essas mudanças, as suas práticas são moldadas, o que define a “maneira de fazer” (CERTEAU, 1998) e maneira de agir desses servidores. Por isso, concordamos que as práticas não pertencem ao indivíduo (SCHATZKI, 2001, 2002), elas pertencem ao grupo, ou seja, aos servidores efetivos, aos gestores novos, a todo o ambiente que envolve o contexto social desse grupo de praticantes.

Quando adotamos a lente das práticas como “uma maneira de ver” (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010) e a observamos sob o olhar do praticante, pudemos emergir nas práticas dos servidores aposentados, os possibilitando

reviver esses momentos, com algumas memórias que, alguns deles, como reconhece S-13, preferia esquecer.

E ela mudou o que assim de fato? Não estou falando da atividade mas eh mudou processos, tarefas, mudou) É, queria mudar eh eu assim, eu tenho um tempinho já, eu me recordo. Coisa que a gente prefere esquecer. Ela mudou até as maneiras de a gente fazia, por exemplo, um relatório de uma maneira [...] (S-13)

Neste estudo o conhecer se manifestou como um “saber” que constitui a prática (GHERARDI, 2009), um saber dinâmico (GHERARDI, 2009), sempre em movimento (GHERARDI, 2018), em cada gestão vivenciada, em cada gestor que se submeteu, e em cada uma das mudanças que vieram com eles.

Visando atender ao terceiro e último objetivo específico, podemos relacionar os aspectos identificados com a produção das práticas nas quais os ex- servidores efetivos municipais se inseriram durante a sua atuação como servidor efetivo, quando observamos que o conhecer também se moldou em um espaço ou tempo (GHERARDI, 2013) de uma maneira na qual os servidores não são seus portadores (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Isso ficou evidente quando os servidores reconheceram que muitas das mudanças em suas práticas estavam relacionados com as suas vivências nesta comunidade praticante e com o cenário das transições de governo. Os servidores aprimoraram as suas práticas com a inserção da tecnologia, fator oriundo de novos praticantes em sua comunidade, bem como desenvolveram meios de lhes possibilitar segurança no fazer as coisas, por meio do recurso da lei.

Cada gestão vivida, cada transição de governo, contribuiu com o conhecer nas práticas dos servidores (NICOLINI, 2013), eles evidenciaram que estão sujeitos aos resultados dessas vivências e isso possibilitou o aprimoramento de suas práticas, ao longo de sua (re)produção.

## 10.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Retornando ao objetivo geral desta pesquisa, a saber, **compreender relações entre a (re)produção das práticas na atuação do servidor efetivo municipal e as transições de governos municipais, sob a ótica de ex-servidores efetivos municipais aposentados**, os resultados revelam que as transições influenciam as práticas no serviço público. Foi evidenciado pelos servidores que o conhecer se manifestou nas práticas que reforçam ações para assegurar a experiência; no comportamento “neutro”; na adaptação e transformação e na segurança diante da política com foco na concretização dos serviços prestados aos cidadãos e também, fica evidente na busca pela sua sobrevivência nesta comunidade praticante.

Sob o olhar dos servidores, na medida em que se tornam mais experientes, as suas práticas consistem em se distanciar da política como uma forma de lhes possibilitar o melhor desenvolvimento do serviço público e na manutenção de suas práticas. Isso lhes possibilita transitar por vários mandatos, foi evidenciado pela maioria dos entrevistados o quanto esse distanciamento do comportamento político para um comportamento dito, técnico e neutro, lhes garantem a permanência em seus locais de trabalho, em seus cargos, em suas práticas.

Podemos considerar que tal comportamento direciona as práticas dos servidores nessas organizações de forma que, para os que possuem um certo grau de envolvimento político, das práticas evidenciadas nas sessões anteriores, observamos que a adaptação é a que mais se destaca. Por isso, o conhecer está imbricado nas práticas de como se comportar diante de decisões que se deparam com o trocar de setor e de função, em que eles são submetidos a situações, que evidenciam a necessidade de esperar e provar de certa forma que, também são técnicos por meio das suas práticas e do discurso da neutralidade.

Esse adaptar está relacionado com os gestores, então destacamos aqui que a principal mudança decorrente das transições se trata dos gestores diretos, aqueles que envolvem o local de trabalho dos servidores, aqueles que podem

modificar a equipe de trabalho, o ambiente, os objetos, os espaços, até a função exercida pelo servidor. Por outro lado, observamos que o servidor, visando a manutenção de suas práticas, utiliza do recurso da lei como meio de assegurar maior segurança enquanto praticante nessas organizações, como uma forma de perpassar sem maiores contratempos nesse ambiente e também de manifestar poder.

Por isso, é possível observar que as práticas são (re)produzidas nas organizações públicas, sendo que as transições de governo possuem ligação direta com isso. Por meio das transições esses novos gestores se tornam novos praticantes nessa comunidade, passam a integrar as práticas. Práticas essas que são defendidas, remodeladas e reproduzidas pelos servidores públicos efetivos.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou compreender relações entre a (re)produção das práticas na atuação do servidor efetivo municipal e as transições de governos municipais, sob a ótica de ex-servidores efetivos municipais aposentados. Partimos do ponto inicial de que nas transições de governo devemos discutir fatores que vão além dos pontos técnicos e normativos (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; CAMPOS; LADEIRA; RODRIGUES, 2019; TCEES, 2019; CRUZ *et al.*, 2017), envolvendo também as relações nas práticas dos servidores em uma visão para além do que eles fazem (GHERARDI, 2009).

A perspectiva teórica adotada nesta pesquisa, possibilitou o estudo das relações entre os servidores e a (re)produção de suas práticas, aprofundando a sua constituição em um cenário envolto de mudanças. Isso a torna relevante para os EBP no serviço público, pois contribui para a compreensão das (re)produção das práticas dos servidores diante de fatores que envolvem as transições de governo preenchendo lacunas apresentadas por Gherardi (2018), Durante *et al.* (2019), Melo *et al.* (2020) e Agrifoglio, Metallo e Nauta (2021). Sob o olhar dos praticantes observamos o conhecer sob outra ótica, manifestado com elementos dentro do cenário da administração pública, em especial nas transições de governos, partindo para um olhar pouco explorado dentro das pesquisas abordando esse tema.

Esta pesquisa nos permitiu apresentar o conhecimento na administração pública sob uma perspectiva inovadora (AGRIFOGLIO; METALLO; NAUTA, 2021), quando nos propiciou analisar como o conhecer na prática se manifesta diante de elementos heterogêneos (GHERARDI, 2018). Ao preenchermos essas lacunas, podemos compreender que de fato o conhecimento é também um dos elementos que compõem as práticas dos servidores aposentados.

As vivências compartilhadas pelos servidores aposentados neste estudo, nos permitiram mergulhar nas suas práticas de tal forma, que por meio da metodologia de pesquisa adotada neste estudo, conseguimos contribuir para o

estudo das práticas por meio de técnicas de coleta, em parte, distintas das usadas por pesquisadores de EBP com habitualidade. Destacamos que a combinação da pesquisa documental com das entrevistas com o duplê e semiestruturada, demonstra que as práticas sob o ponto de vista do praticamente contribuem de forma significativa para os estudos científicos.

Como resultado, observamos que as práticas dos servidores se tornaram uma realização social contínua, constituída e reconstituída (ORLIKOWSKI, 2002), na medida em que eles vivenciaram as transições de governo. Por isso o conhecer na prática se tornou um saber que constituiu as práticas dos servidores, em cada experiência diante das mudanças de mandato vivenciadas por eles, o seu conhecimento se transformou (NICOLINI, 2013).

Isso nos possibilitou observar o conhecer sob a ótica desses praticantes e, como Vilar (2021), identificamos que as práticas dos servidores são inovadas por meio de suas *expertises* e seus saberes, num processo contínuo de transformação das práticas. Dessa maneira evidenciamos neste estudo que todo fazer é saber e todo saber é fazer (ORLIKOWSKI, 2002), e que o fazer também é o conhecer. conhecimento não estático, por isso é necessário considerar o conhecer como uma prática coletiva (ORLIKOWSKI, 2002; GHERARDI, 2018), envolvendo todos os sujeitos e outros componentes da prática. Nesse caso os servidores e os gestores e demais elementos que compõem as práticas: o local de trabalho, as leis, os objetos, a tecnologia, a política, dentre outros.

As relações entre esses elementos no serviço público já foram destacadas nos estudos de pesquisadores como Junquillo, Almeida e Silva (2012), Teixeira (2013), Carmo (2015) e Poubel e Junquillo (2015), quando identificaram os gestores tão imersos nas práticas quanto os servidores, e a (re)produção das práticas ocorrendo na interação entre os novos e velhos praticantes, diante da complexidade do cotidiano nas instituições públicas. Nesta pesquisa, além de também identificarmos o papel dos gestores nas práticas desta comunidade, identificamos que a (re)produção das práticas dos servidores públicos efetivos está manifestada no conhecer: como um processo de experiência, como um comportamento neutro dentro de um ambiente de não neutros, como um processo de adaptação e transformação e como um processo de segurança.

O conhecer como um processo de experiência está manifestado nos significados que os servidores atribuem as suas práticas (ALVES; BISPO, 2022). As experiências contribuem para a renovação das práticas dos servidores (MELO et al., 2020). Essa renovação vem reafirmada no comportamento neutro diante de um ambiente de não neutros, em que o conhecer se manifesta nas práticas dos servidores como o seu limitador comportamental. Para Blijleven e Hulst (2021) o ambiente no serviço público, por meio das regras políticas e institucionais são responsáveis por essa limitação. Observamos isso quando por meio do discurso da neutralidade, era afirmado e reafirmado pelos servidores o termo técnico e neutro, como uma forma de se distanciar da política.

Essa busca pelo distanciamento da política resulta no conhecer como um processo de adaptação e transformação, porque é necessário sobreviver nesses espaços, buscar defender ou inovar as suas práticas. Os servidores sabem que essa é a sua realidade e eles precisam lidar com isso, Junquilha, Almeida e Silva (2012) e Teixeira (2013), destacaram o tão complexo que é o cotidiano nas instituições públicas, isso influencia na invenção e reinvenção das práticas dos servidores (CERTEAU, 1998; POUBEL; JUNQUILHO, 2015).

Diante disso, o conhecer para os servidores é um processo de segurança que vem reafirmar o seu lugar como praticante nesses espaços. A segurança se manifesta nas práticas, quando os servidores utilizam do recurso da legalidade como uma forma de manifestar poder. Isso acontece porque a gestão no serviço público sob a influência da burocracia, de acordo com Bertolin, Zwick e Brito (2013), bloqueiam a fluidez socioprática e na organização das atividades cotidianas, trazendo a necessidade do servidor se proteger e proteger suas práticas.

Todas essas manifestações estão relacionadas com os novos gestores, que são os novos praticantes, que contribuem para a (re)produção das práticas. Isso nos permitiu contribuir para a prática de gestão nas organizações públicas, quando olhamos para os servidores nesses espaços, as transições de governo vão além da passagem de um gestor para o outro, ele envolve as pessoas e as práticas. Ao adentrarmos na comunidade praticante, os gestores também compõem as práticas e essa relação entre os novos e velhos praticantes deve ser incluída

como um dos pontos que necessitam de atenção dos gestores no primeiro ano de mandato. Foi evidenciado que os servidores efetivos na busca pela sobrevivência nesses espaços, utilizam de práticas, com ênfase no conhecer inserido nelas, como um recurso para reforçar o seu pertencimento na comunidade. Os servidores efetivos são necessários para de fato manter a continuidade administrativa nas organizações públicas, isso reforça a importância dessa classe.

Em relação ao movimento dos EBP, assim como as pesquisas de Bertolin, Zwick e Brito (2013), Pancotto (2017), Gherardi (2018) e Blijleven, Hulst (2021) contribuíram para os estudos baseados em prática, no *knowin-in-practice* ou conhecer na prática, neste estudo destacamos que as práticas são compostas pelas pessoas, pelos espaços e por seus papéis nesses espaços. As facetas do conhecer apresentadas neste estudo, reforçam que as práticas dos servidores efetivos são (re)produzidas como forma de legitimar o seu lugar de praticante dentro da comunidade de prática, no caso nas organizações públicas.

A maioria dos servidores efetivos entrevistados neste estudo exerceram cargos comissionados e isso reforçou a questão da busca pela sobrevivência nesses espaços. Este estudo também abordou como essas características das práticas se manifestam, especificamente foram evidenciadas as suas relações com um fenômeno específico: as transições de governo. Isso permitiu abordar elementos das práticas na administração pública comumente não tratadas nos EBP, como as relações de poder envolvendo a legitimidade do voto e a do conhecimento técnico e legal, que se revelaram como frequentes nas práticas investigadas nesta pesquisa. Observamos também que os servidores por meio da vivência das práticas, as incorporam às suas identidades e seus posicionamentos sociais (GHERARDI; STRATI, 2014).

Por isso, esta pesquisa dentro do movimento dos EBP contribuiu para a compreensão das (re)produção das práticas dos servidores diante de fatores que envolvem as transições de governo. Destacamos também que este estudo pode contribuir para estudos de gestão de pessoas nas organizações públicas, no que tange às implicações entre as relações de poder que envolvem os servidores efetivos e os gestores nas transições de governo. Dentro de um cenário pouco

explorado, muitas são as possibilidades científicas que podemos abordar sobre as práticas dos servidores em relação as mudanças de mandato eletivo. Estudos futuros que aprofundem cada uma das manifestações do conhecer que apresentamos nesta pesquisa podem possibilitar a partir das discussões apresentadas aqui, novos caminhos como: abordar esta dicotomia entre do comportamento neutro/técnico nas práticas dos servidores em relação à política.

Outra possibilidade seriam estudos que busquem aprofundar sobre como a experiência se manifesta no conhecer dos servidores quando vivenciam as mudanças de mandato eletivo. Sugerimos também, estudos que abordem as práticas que legitimam a manifestação de poder dos servidores, como as práticas para se protegerem nas organizações públicas e também as práticas que possibilitam a adaptação e transformação diante das mudanças que vivenciam nesses espaços.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F.L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de administração pública**, v. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005> . Acesso em: 20 set. 2022.
- ABRUCIO, F.L. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, p. 41-67, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782005000100005>. Acesso em: 15 set. 2022.
- AGRIFOGLIO, R.; METALLO, C.; NAUTA, P. D. Compreender a partilha do conhecimento através das práticas de trabalho. **Jornal Internacional de Análise Organizacional**, v. 29, n. 4, pág. 920-934, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00480-7>. Acesso em: 09 jan. 2023.
- ALVES, T. L.L.; BISPO, M. S. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública** , v. 56, p. 226-247, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220210227>. Acesso em: 20 ago. 2022.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, p. 01-19, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220210227>. Acesso em: 05 nov. 2022.
- BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 493-513, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200010>. Acesso em: 27 jan. 2023.
- BERTONCINI, M.; PRESENTE, V. R. As Alterações dos Modelos de Gestão Estatal e uma Proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública. **Sequência (Florianópolis)**, p. 123-147, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v41n86p123>. Acesso em: 10 nov. 2022.
- BLIJLEVEN, W.; HULST, M. V. Como os funcionários públicos da linha de frente envolvem o público? práticas, agência incorporada e bricolagem. **The American Review of Public Administration** , v. 51, n. 4, pág. 278-292, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074020983805>. Acesso em: 20 jan. 2023.
- BRASIL. **Constituição (1988). Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado **Federal**: Centro Gráfico, **1988**.
- BRASIL. Lei nº 10.609 de 20 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, cria cargos em comissão, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 23 dez. 2002. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10609.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10609.htm). Acesso em: 15 Out. 2022

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resultado das eleições 2022. [Brasília]: TSE, [2024?]. Disponível em: <https://resultados.tse.jus.br/oficial/app/index.html#/eleicao/resultados>. Acesso em: fev. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. 1996. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em 01 mar. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O governo Dilma frente ao” tripé macroeconômico” e à direita liberal e dependente. **Novos estudos CEBRAP**, p. 5-15, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-33002013000100001>. Acesso em: 15 set. 2022

BRESSER-PEREIRA, L. C. Teorias do Estado e a Teoria Novo-Desenvolvimentista. **Dados**, v. 65, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/dados.2022.65.4.273>. Acesso em: 17 set. 2022

CAMPOS, D. H. C.; LADEIRA, L. C.; RODRIGUES, R. V. A. (Des) Continuidade administrativa e democracia: transição governamental em um contexto democrático. **Cadernos da Escola do Legislativo**, v. 19, n. 31, p. 55-78, 2019. Disponível em: <https://cadernosdolegislativo.almg.gov.br/seer/index.php/cadernos-ele/article/view/13>. Acesso em: 17 set. 2022

CARMO, L. T. A organização das práticas e o trabalho gerencial: fragmentos do cotidiano da gestão de uma escola pública municipal. 2015.

CENTRO DE ESTUDOS DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CEPAM (2012c). “A Transição de governo nos municípios paulistas: projeto-piloto”. Cartilha Cepam – Eleições Municipais de 2012. São Paulo: Cepam. Disponível em: [https://issuu.com/cepam/docs/transicao\\_de\\_governo\\_nos\\_municipios\\_paulista](https://issuu.com/cepam/docs/transicao_de_governo_nos_municipios_paulista). Acesso em: 02. Dez. 2022.

CERTEAU, M. de. **Artes de Fazer**. In: CERTEAU, M. de. A invenção do cotidiano. Tradução de Ephraim Ferreira Alves. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 1998. P. 33-106.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading?. **Management learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507609356938>. Acesso em: 22 ago. 2022.

CORRÊA, F. *et al.* Políticas de gestão do conhecimento: da teoria à prática. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, p. 18-34, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57561>. Acesso em: 27 dez. 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 3. Ed. Thousand Oaks, CA:Sage. 2013.

CRUZ, M. C. T.; *et al.* Transição de governo na administração pública municipal: Descrição e análise dos resultados de uma pesquisa aplicada em municípios paulistas nas eleições de 2012. **Agenda Política**, v. 5, n. 3, p. 249-277, 2017. Disponível em: <https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/152>. Acesso em: 27 dez. 2022.

DA SILVA REBOUÇAS, H.; *et al.* Lula e Bolsonaro populistas?: A visão de populismo dos jornais Folha de S. Paulo e O Estado de S. Paulo em alusão aos dois presidentes brasileiros. **Media & Jornalismo**, v. 22, n. 40, p. 121-140, 2022. Disponível em: [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_40\\_6](https://doi.org/10.14195/2183-5462_40_6). Acesso em: 02 fev. 2024.

DE ANGELIS, C. T. A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Planejamento e políticas públicas**, n. 45, 2015. Disponível em: <http://desafios2.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583>. Acesso em: 09 dez. 2022.

DE MATOS, M. C. O neofascismo da política de saúde de Bolsonaro em tempos perigosos da pandemia da COVID-19. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 35, p. 25-35, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5340>. Acesso em: 05 fev. 2024.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da Administração Pública: Tradução da 7ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

DI PIETRO, M. S. Z.. **Direito Administrativo**. São Paulo: Grupo GEN, 2023.

DINIZ, E. Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo em perspectiva**, v. 15, p. 13-22, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392001000400003>. Acesso em: 30 set. 2022.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 3-25, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100001>. Acesso em: 10 out. 2022.

DURANTE, D. G.; *et al.* Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190131>. Acesso em: 10 jan. 2023.

DUTRA, R. Q.; LIMA, R. S. Neofascismo, neoliberalismo e direito do trabalho no governo bolsonaro. **Revista Direito e Práxis**, v. 14, p. 1771-1804, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2022/62927>. Acesso em: 15 fev. 2024.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Lei Complementar nº 621, de 08 de março de 2012. **Diário Oficial dos Poderes do Estado**. Vitória. 09.mar. 2012.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Grupo A, 2008.

FREITAS, V. C. O método de instrução ao sócia como uma possibilidade para os estudos envolvendo seres humanos. **Caderno de Administração**, v. 12, n. 1, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/36018>. Acesso em: 28 jan. 2023.

GARCIA, G. R.; CARVALHO NETO, A. Gestão das relações de trabalho no serviço público: Missão Impossível? Um estudo comparativo de três mandatos na Prefeitura de Belo Horizonte. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM. Grt\GRT-74.doc.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

GHERARDI, S. Introduction: The critical power of the practice lens'. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507608101225>. Acesso em: 10 jun. 2022.

GHERARDI, S. Community of practice or practices of a community. **The Sage handbook of management learning, education, and development**, p. 514-530, 2009.

GHERARDI, S. Prática? É uma questão de gosto!. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10047/7189>. Acesso em: 10 jun. 2022.

GHERARDI, S. To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**, v. 23, n. 5, p. 680-698, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508415605174>. Acesso em: 11 abr. 2022.

GHERARDI, S. Practices and knowledges. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 8, n. 2, p. 33-59, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6635167>. Acesso em: 25 jan. 2023.

GHERARDI, S. STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GOMES, D. C.; SILVA, L. B.; SÓRIA, S. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, v.

20, p. 167-181, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782012000200012>. Acesso em: 02 dez. 2022.

GRIN, E. J.; ABRUCIO, F. L. Governos locais: uma leitura introdutória. 2019.

GUARIDO, F. A. A.; NOGUEIRA, E. E. S.; SARAIVA, M. C. C. Resiliência nos valores públicos e sua permanência: uma análise dos contratos administrativos no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 745-760, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200199>. Acesso em: 08 jan. 2023.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. Anais... Recife/UFPE:ANPAD, 2002. 1 CD

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; SILVA, A. R. L. As " artes do fazer" gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 10, p. 329-356, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200006>. Acesso em: 22 out. 2022.

LATOURE, B. **Reagregando o social**: uma introdução à teoria do ator-rede. Salvador: Edufba, 2012.

LIMA, M. B, N.; *et al.* Prática administrativa de gestão hospitalar. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 5, p. 3887-3900, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34140/bjbv3n5-027>. Acesso em: 15 nov. 2022.

LIUBERTÉ, I.; FEULS, M. Interviewing as social practice. In: **Research Handbook on Entrepreneurship as Practice**. Edward Elgar Publishing, 2022. P. 250-265. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781788976831.00023>. Acesso em: 27 dez. 2022.

MARRARA, T. Controle interno da administração pública: suas facetas e seus inimigos. **Limites**, p. 251, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/344397764>. Acesso em: 28 abr. 2023.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, maio/jun. 2003. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6735>. Acesso em: 20 jul. 2022.

MAVIGNO, F. C. A.; MAINARDES, E. W. Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação do servidor público. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 3, p. 229-245, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i3.5325>. Acesso em: 07 jan. 2023.

MELO, J. F. V. *et al.* A REFLEXÃO NA PRÁTICA GERENCIAL: uma análise à luz da fenomenografia. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 3, p. 116-134, 2020. Disponível em: <http://68.183.29.147/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3195>. Acesso em: 05 jan. 2023.

- NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.
- NICOLINI, A. M. Podem Indivíduos e Suas Práticas Promoverem Aprendizagem Social?. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 3, n. 1, p. 19-38, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4522256>. Acesso em: 03 jan. 2023.
- NICOLINI, D. Articulating practice through the interview to the double. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 195-212, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507608101230>. Acesso em: 15 set. 2022.
- NICOLINI, D.; MONTEIRO, P. The practice approach: For a praxeology of 93cience93tional and management studies. **The Sage handbook of process organization studies**, p. 110-126, 2017. Disponível em: <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5019450#page=137>. Acesso em: 30 set. 2022.
- ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002. Acesso em: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>. Acesso em: 15 ago. 2022.
- PANCOTTO, A. Os saberes do Pregoeiro: um estudo à luz da noção de Knowing-in-Practice. 2017.
- PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016.
- PEREIRA, et al. TRANSIÇÃO DE GOVERNO NO BRASIL: um levantamento dos instrumentos normativos dos processos de alternância de poder (1988-2017): um levantamento dos instrumentos normativos dos processos de alternância de poder (1988-2017). **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 15, n. 1, p. 8-31, 2018. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1003>. Acesso em: 20 jul. 2023.
- PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.
- PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. S. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 25, p. 350-370, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9250861>. Acesso em: 18 out. 2022.
- POUBEL, L.; JUNQUILHO, G. A organização das práticas na gestão das escolas públicas brasileiras: uma alternativa de estudo para o contexto escolar. **Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 3, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/25495>. Acesso em: 20 ago.2022.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>. Acesso em: 14 mai. 2022.

RESENDE, I. L. Política externa brasileira para os direitos humanos: o terceiro governo Lula da Silva. **Conjuntura Austral**, v. 14, n. 68, p. 113-121, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/2178-8839.133276>. Acesso em 20 jan. 2024.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>. Acesso em: 02 set. 2022.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

SCHATZKI, T. R. What Is a Social Practice? In: SCHATZKI, T. R. **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002. p. 70-88.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de administração pública**, v. 43, p. 347-369, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Acesso em: 10 set. 2022.

SEIXAS, S. M. T. A importância das informações no processo de transição. 2013.

SILVA, R. L. M. Ensaio teórico sobre os desafios da gestão de pessoas no serviço público: como manter o funcionário motivado? Theoretical essay on the challenges of people management in the public service: how to keep the employee motivated?. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 11, p. 108024-108042, 2021. Disponível em: DOI: 10.34117/bjdv7n11-434. Acesso em: 08 mar. 2023.

SIQUEIRA, M. M. Relações de Trabalho em Hospital Público e Privado de Belo Horizonte: análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de enfermagem. Tese apresentada no Concurso para professor Titular na Faculdade de Ciências Econômicas – Departamento de Ciências Administrativas, Belo Horizonte: UFMG, 1991.

SOUZA, I. M.; BACHTOLD, C. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 5, n. 4, 2020. Disponível em: DOI10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094 . Acesso em: 02 jan. 2023.

TCEES-TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Instrução normativa TC 51**: Aprova manual de encerramento de mandato. Vitória. 2019.

TEIXEIRA, G. M. A. As “artes do fazer” no cotidiano de um novo diretor de uma escola pública de ensino básico. 2013.

TIAGO, C. E. V.; ROHM, R. H. D. O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo. **Revista Internacional de Ciências**, v. 9, n. 2, p. 70-83, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/ric.2019.38513>. Acesso em: 02 jan. 2023

VILAR, B. N. A. **Análise das práticas dos profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação à luz da abordagem das práticas: um estudo de caso no Ministério Público em Garanhuns-PE**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/41602>. Acesso em: 05 jan. 2023

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>. Acesso em: 17 fev. 2023.

WASSERMAN, V.; FRENKEL, M., Organizational Aesthetics: Caught Between Identity Regulation and Culture Jamming. *Organization Science*, v. 22, n. 2, p. 503-521, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0583>. Acesso em: 20 abr. 2022.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

O(A) Sr.(a) \_\_\_\_\_  
foi convidado (a) a participar da pesquisa intitulada A (RE)PRODUÇÃO DAS PRÁTICAS DOS SERVIDORES PÚBLICOS DIANTE DAS TRANSIÇÕES DE GOVERNO, sob a responsabilidade da pesquisadora FRANCIANE RIBEIRO MALAVASI e orientação do pesquisador e prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva.

### **JUSTIFICATIVA**

Esta pesquisa faz parte do Programa de Pós-Graduação (PPGAdm) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e será desenvolvida para a elaboração de uma dissertação de Mestrado em Administração. O estudo em questão se justifica pela relevância para os Estudos Baseados em Práticas no Serviço Público, possibilitando a compreensão das (re)produção das práticas no serviço público e as suas relações com as transições de governo.

### **OBJETIVO(S) DA PESQUISA**

Compreender relações entre a (re)produção das práticas na atuação do servidor efetivo municipal e as transições de governos municipais, sob a ótica de ex-servidores efetivos municipais aposentados.

### **PROCEDIMENTOS**

Você participará desta pesquisa por sua livre e espontânea vontade, nos possibilitando acessar as suas vivências e experiências no dia a dia de trabalho como servidor(a) público(a) diante das mudanças de mandato eletivo. Os dados serão coletados por meio da técnica de entrevista com o duplê, que consiste em uma resposta para uma simples pergunta: suponha que eu seja parecido fisicamente com você e terei que te substituir no trabalho, como devo fazer para que todos não percebam a nossa troca? Cada entrevista será realizada individualmente, e suas respostas utilizadas apenas para a realização deste estudo.

Em relação a utilização das informações, esclarecemos que sua identidade será protegida, uma vez que somente a pesquisadora terá acesso aos arquivos da transcrição da entrevista. Todo o material será arquivado com a pesquisadora durante 05 (cinco) anos, e após destruídos.

### **DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA**

A entrevista poderá ter a duração de 1 hora. As entrevistas poderão ser realizadas presencialmente ou *on-line*, e gravadas mediante a sua autorização, ficando a critério dos entrevistados o local para a realização das mesmas.

## RISCOS E DESCONFORTOS

Quanto aos riscos, informamos que a sua participação não lhe proporcionará complicações legais, uma vez que utilizaremos um relato verbal de suas experiências no dia a dia de trabalho na Prefeitura Municipal. A sua participação possivelmente não gerará desconfortos nas respostas uma vez que, o objetivo não é debater sobre práticas de gestões passadas e atuais, tampouco debater sobre aspectos políticos. No entanto, em momentos você se levará a refletir sobre o porquê de suas ações e o que influenciou em determinadas ações, gerando pensamentos conflitantes e inseguros sobre alguns aspectos. Diante disso, você tem o direito de responder, se assim desejar. Na entrevista, caso algum assunto lhe cause constrangimento, será retirado. A coleta de dados, será interrompida caso esteja cansado. Ao concordar em participar, você tem a liberdade de se recusar a continuar, em qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Percebida qualquer possibilidade de dano ao participante, asseguro que interromperei a coleta de dados, e as medidas cabíveis serão discutidas, incluindo o informe ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e à Coordenação Nacional de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CONEP). Não haverá qualquer penalidade ou prejuízo decorrentes de sua desistência na participação da pesquisa.

## BENEFÍCIOS

Esta pesquisa busca contribuir com novos olhares para as práticas dos servidores em suas relações com os fatores resultantes da transição de governos. Por isso, os resultados obtidos possibilitarão benefícios indiretos para as práticas de gestão pública no Brasil, assim como assegurarão conhecimentos e informações importantes para o campo científico e para toda a sociedade.

## ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes, sendo garantido o sigilo, a privacidade, a retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa, a indenização em caso de eventual dano dela decorrente e a confiabilidade dos resultados obtidos. O participante tem direito de acompanhar esta pesquisa, em qualquer tempo, via contato com o pesquisador principal. Além disso, ao encerrar esta pesquisa, a Dissertação de Mestrado em Administração estará disponibilizada via site do PPGAdm/UFES para toda a comunidade. É também garantida a assistência imediata e integral gratuita por danos decorrentes desta pesquisa.

## GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO

O(A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, o(a) Sr.(a) não mais será contatado(a) pelos pesquisadores.

## GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE

Os pesquisadores se comprometem a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação.

#### GARANTIA DE RESSARCIMENTO FINANCEIRO

O(A) Sr.(a) não terá nenhum tipo de despesa, bem como nada lhe será pago por sua participação; entretanto, caso haja alguma despesa com a participação na pesquisa, haverá ressarcimento.

#### GARANTIA DE INDENIZAÇÃO

O(A) Sr.(a) terá garantia ao direito de buscar indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com as diretrizes do item IV.4.c da Res. CNS 466/12

#### ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, a Sra) pode contatar a pesquisadora Franciane Ribeiro Malavasi no telefone (27) 99945-5443, e-mail: franciane\_will@hotmail.com, ou endereço Rua São Pedro, nº 1285, Vila Nova, Santa Teresa/ES, 29.65-000.

O(A) Sr.(a) também pode contatar o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP/CCS/UFES) através do telefone (27) 3335-7211, e-mail cep.ufes@hotmail.com ou correio: Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, Prédio Administrativo do CCS, Av. Marechal Campos, 1468, Maruípe, CEP 29.040-090, Vitória - ES, Brasil. O CEP/CCS/UFES tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais. Seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 8h às 14h.

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo(a) pesquisador(a) principal ou seu representante, rubricada em todas as páginas.

Santa Teresa/ES, xx de agosto de 2023

---

Participante da pesquisa/Responsável legal

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa “A (RE)PRODUÇÃO DAS PRÁTICAS DIANTE DAS TRANSIÇÕES DE GOVERNO MUNICIPAL”, eu, FRANCIANE RIBEIRO MALAVASI, declaro ter cumprido as exigências do(s)

item(s) IV.3 e IV.4 (se pertinente), da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

---

Franciane Ribeiro Malavasi

## APÊNDICE B - ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

### Roteiro de entrevista com o dublê

#### Identificação do entrevistado: S \_\_\_\_\_

1. Conte sobre sua trajetória de vida pessoal e profissional.  
*(Observar o processo de formação, grau de instrução os cursos que fez, os anos que atuou como servidor,).*
2. Ao longo dessa trajetória como foi a sua atuação política?  
*(Observar cargos políticos para os quais tentou se eleger e filiações partidárias)*
3. Você foi servidor(a) efetivo(a) municipal há quanto tempo? Qual foi o seu cargo, quais funções exerceu e por quanto tempo?
4. Qual ou quais os setores que você atuou, por quanto tempo mais ou menos? Quantas pessoas trabalhavam com você em cada setor?  
*(Observar se o entrevistado é o único do setor em questão, neste caso será omitido do texto da pesquisa o local de trabalho de todos os servidores, para evitar possível identificação)*
5. Como ocorreu a sua nomeação para esses cargos depois do concurso público?
6. O que ocorria com a as suas funções e a maneira que as realizava durante as transições de governo? *(Observar se o servidor teve suas funções modificadas devido a transição de governo)*
7. Qual foi o setor em que você vivenciou mais transições de governo? Como foi a sua experiência e quais foram as modificações decorrentes da transição?  
*(Observar se a equipe passou por modificações, como: disposição dos espaços e objetos, processo de comunicação, membros de equipe, procedimentos, solicitar exemplos de situações, dentre outros)*
8. Na sua opinião, após cada período de transição de governo, quais foram as implicações negativas e positivas nas suas rotinas de trabalho?  
*(Na medida que os servidores apresentaram as implicações pedir para dar exemplos de situações)*

#### Entrevista com o dublê:

9. Neste momento quero que você permita que eu compreenda melhor como era a sua prática em cada um dos períodos de transição de governo quando atuava nos setores (escolher o setor que ele mais permaneceu e vivenciou diversas transições de governo).

Suponha que eu seja parecida fisicamente com você e terei que te substituir no trabalho, em cada transição de governo que você vivenciou como devo fazer para que todos não percebam a nossa troca nessas épocas? (*Observar a riqueza dos detalhes e se necessário intervir com uma única pergunta: por quê. No sentido de instiga-lo a adentrar ainda mais nas práticas*).

*Vou dar um exemplo: Todos os dias eu chegava por volta das 07:00, gosto de chegar cedo para poder adiantar as minhas coisas e porque nesse horário consigo trabalhar com mais sossego. Quando chego na prefeitura costumo cumprimentar com um “bom dia” a todos que cruzarem comigo, geralmente sou cortês com todos ao meu redor. Quando entrava na minha sala, eu ligava impressora, ligava a minha máquina, e (sim, me referia ao meu computador como máquina), pegava minha garrafa de água e a abastecia na cozinha, gostava de usar o filtro de barro antigo que tinha lá, gostava do gosto da água, me lembrava a infância. Após, colocava a garrafa na minha mesa, no lado direito com um copo descartável em cima...*

*(Observar se o entrevistado é o único do setor em questão, neste caso será omitido do texto da pesquisa o local de trabalho de todos os servidores, para evitar possível identificação)*